



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Contabilidad y Finanzas

*Título: Guía de Auditoría de Gestión o Rendimiento al
Proceso Productivo del Pescado Fuera de Talla
Y Fauna Acompañante de la Empresa Pesquera
Industrial Cienfuegos*

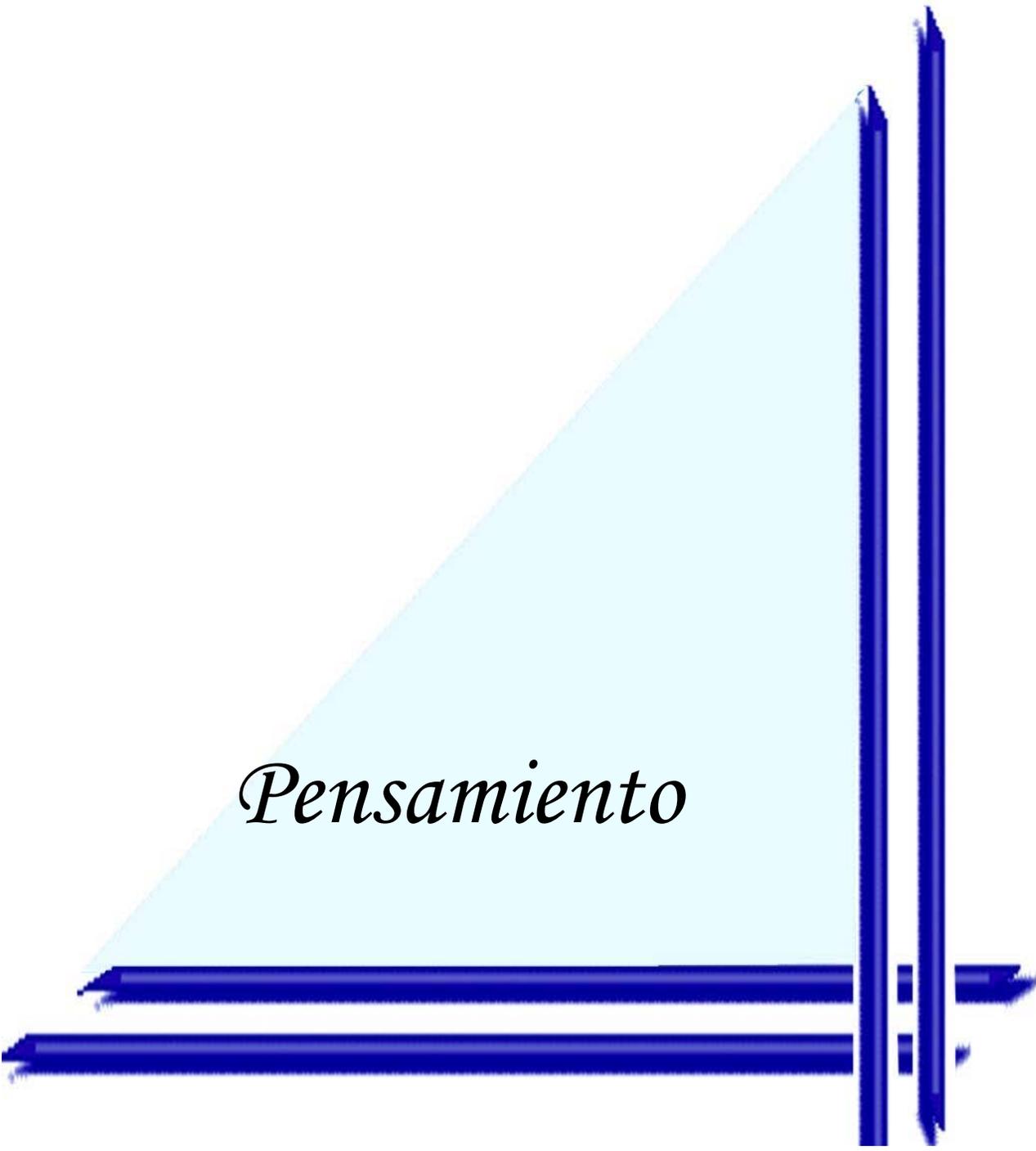
*Trabajo de tesis en Opción al Título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas*

Por Autor: Lazara Roca Bonilla

Tutor: Lic. Maria C Acosta Román

Cienfuegos, 2012





Pensamiento



Pensamiento

“Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno, como una obsesión casi, como una impulsión constante, cada día analizar, analizar constantemente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente...”

*Ernesto Ché
Guevara*

A decorative graphic consisting of a light blue triangle on the left, a vertical blue line on the right, and two horizontal blue lines at the bottom. The word "Dedicatoria" is written in a black serif font inside the triangle.

Dedicatoria

DEDICATORIA:

A mis padres, por su ejemplo, amor y sacrificio sin límites por que sin su ayuda no hubiera logrado culminar este trabajo.

A mis hijos para que le sirva de ejemplo por quienes me esfuerzo todos los días de mi vida para que sigan mi ejemplo

A la Revolución, que sin esta oportunidad no hubiera sido posible realizar este sueño.

A mi esposo José Jesús Carrazana Coda, por su dedicación, ternura, cariño y comprensión que ha tenido para conmigo, y por querer mi constante superación.

A decorative graphic consisting of a light blue right-angled triangle on the left, with its hypotenuse facing right. To the right of the triangle are two vertical blue lines of different heights, and at the bottom are two horizontal blue lines of different lengths, creating a stylized corner or frame effect.

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres en especial por haberme dedicado todo el tiempo necesario a lo largo de la carrera.

A mis hijos por estar siempre a mi lado y por esas horas de compañía que la tesis y mis estudios, sin querer, les han arrebatado.

A mi compañera de trabajo del departamento, que se ha esforzado el doble en su trabajo para que el mío siempre se cumpliera

A mi tutora Lic. Maria Caridad Acosta Román, por la sabiduría y apoyo ofrecido y su disposición incondicional para atender todos mis reclamos. Sin su firme y, tierna exigencia este trabajo no hubiese existido.

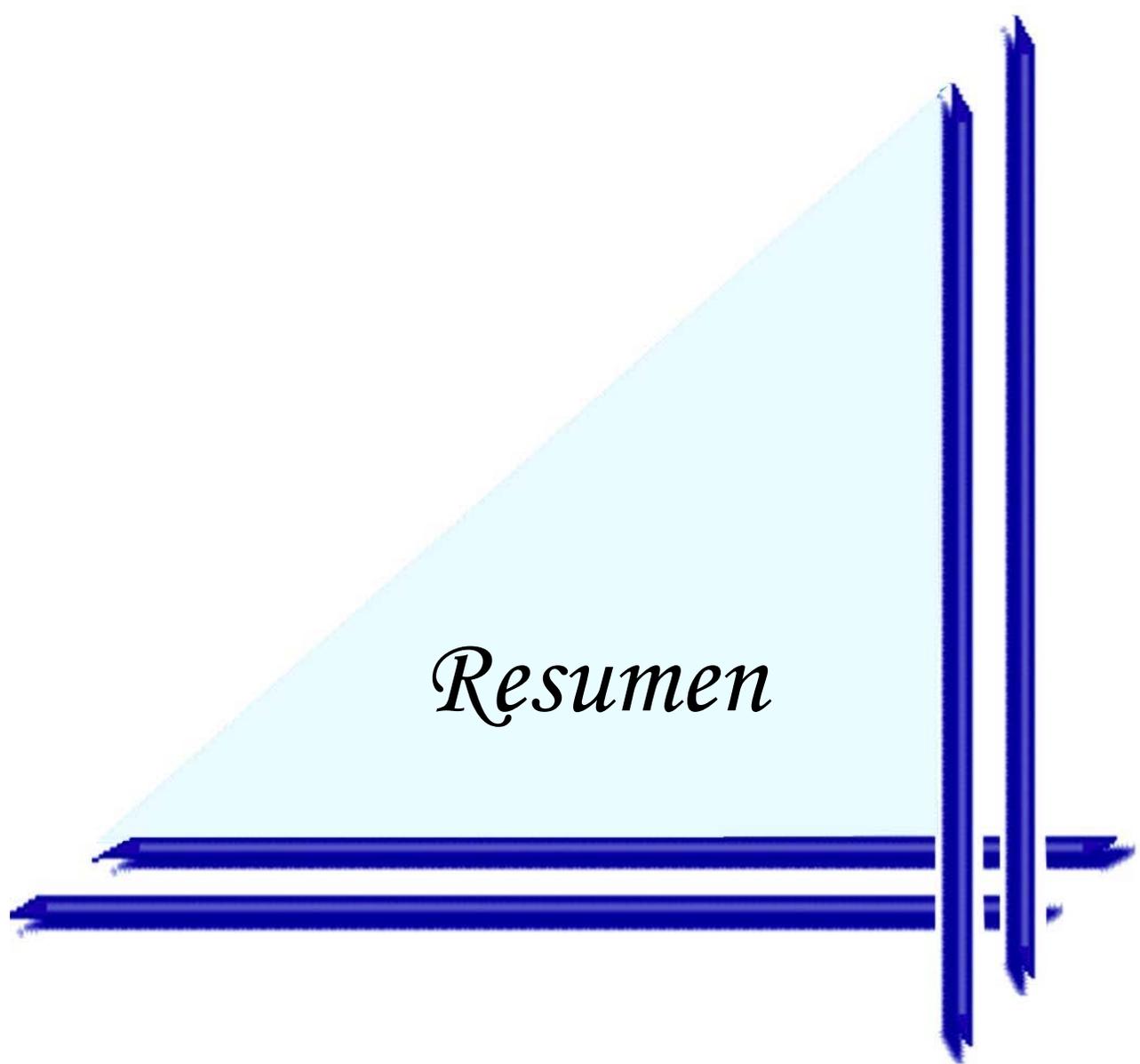
A los que me ofrecieron su mano generosa, para materializar mi pensamiento.

Agradezco también a todas aquellas personas que de una forma u otra han puesto una cuota de esfuerzo y me han dedicado un poquito de su tiempo

A todos mis profesores a los cuales les debo los conocimientos adquiridos y mi formación como profesional.

A todos quiero darles

Muchísimas gracias.



Resumen

Resumen

El presente trabajo se realiza en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, con el objetivo fundamental de elaborar una guía que evalúe la Auditoría de Gestión en dicha entidad, a partir de sus características. Para el cumplimiento de la misma se utilizan entrevistas, listas de chequeo, observaciones directas, revisión de documentos, mapeo de procesos, tormenta de ideas.

Entre los resultados principales se tiene el estado de los procesos de Dirección, Economía, Gestión del Capital Humano y Producción específicamente en la UEB: Indusur. Para procesar estos resultados se utiliza el método Delphi apoyándose en el Sistema Estadístico SPSS versión 16.0 así como las hojas de cálculo en EXCEL. Además se establecen un conjunto de indicadores para calcular la economía, eficiencia y eficacia del proceso.

Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones que se derivan del estudio y que permiten definir una vía de seguimiento adecuada para dar continuidad a la temática desarrollada en la investigación.

Palabras claves: Gestión, Economía, Eficiencia y Eficacia.

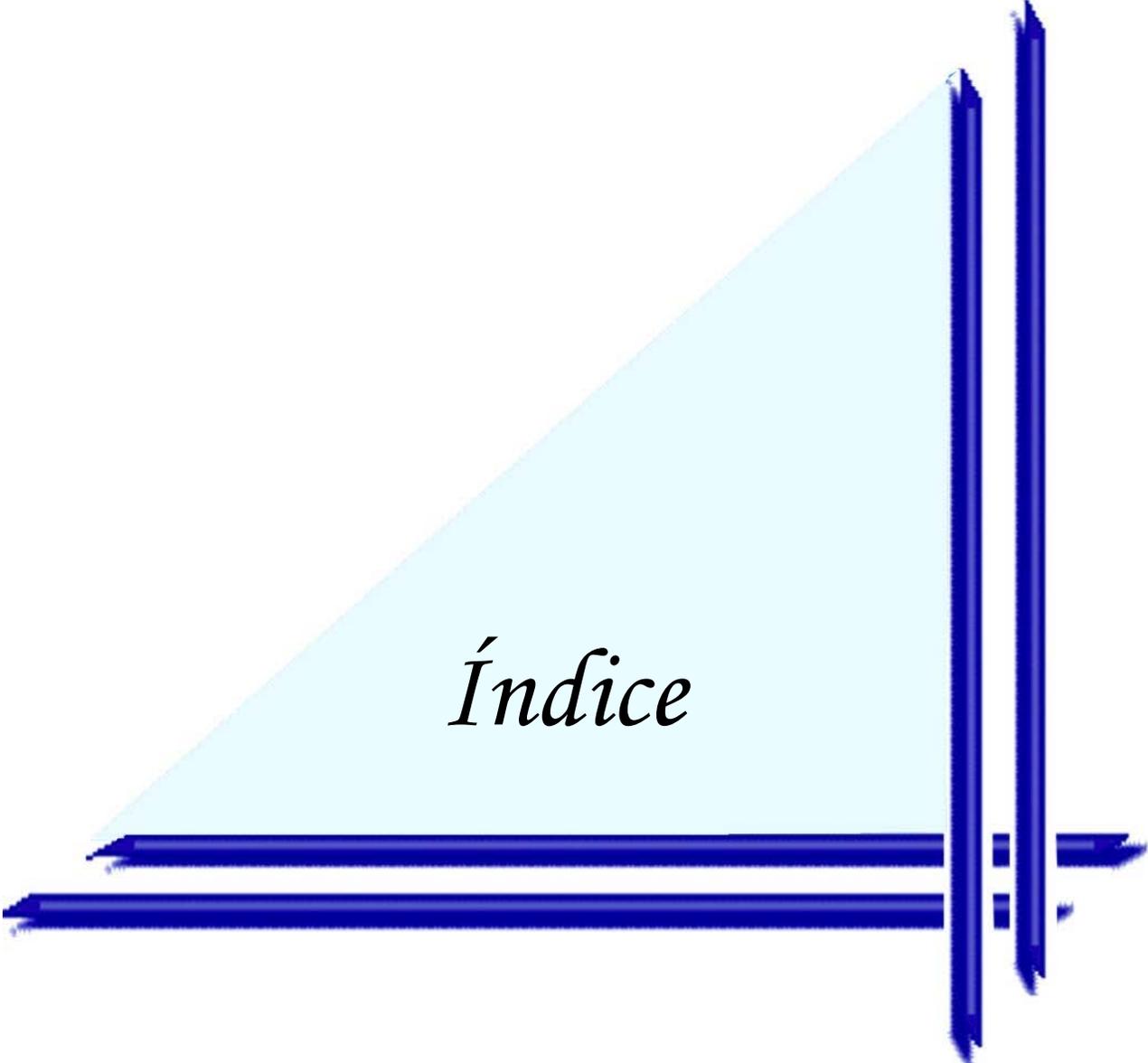
Summary

This work is in the Industrial Fishing Company of Cienfuegos, with the ultimate goal of developing a guide to assess the Performance Audit in this organization, based on their characteristics. To fulfill the same used interviews, checklists, observations, document review, process mapping, brainstorming.

Among the main results is the status of the proceedings of Management, Economics, Human Capital Management and Production in the UEB specifically: Indusur. To process the results using the Delphi method relying on the SPSS version 16.0 statistical system and spreadsheets in Excel. Besides establishing a set of indicators to assess the economy, efficiency and effectiveness of the process.

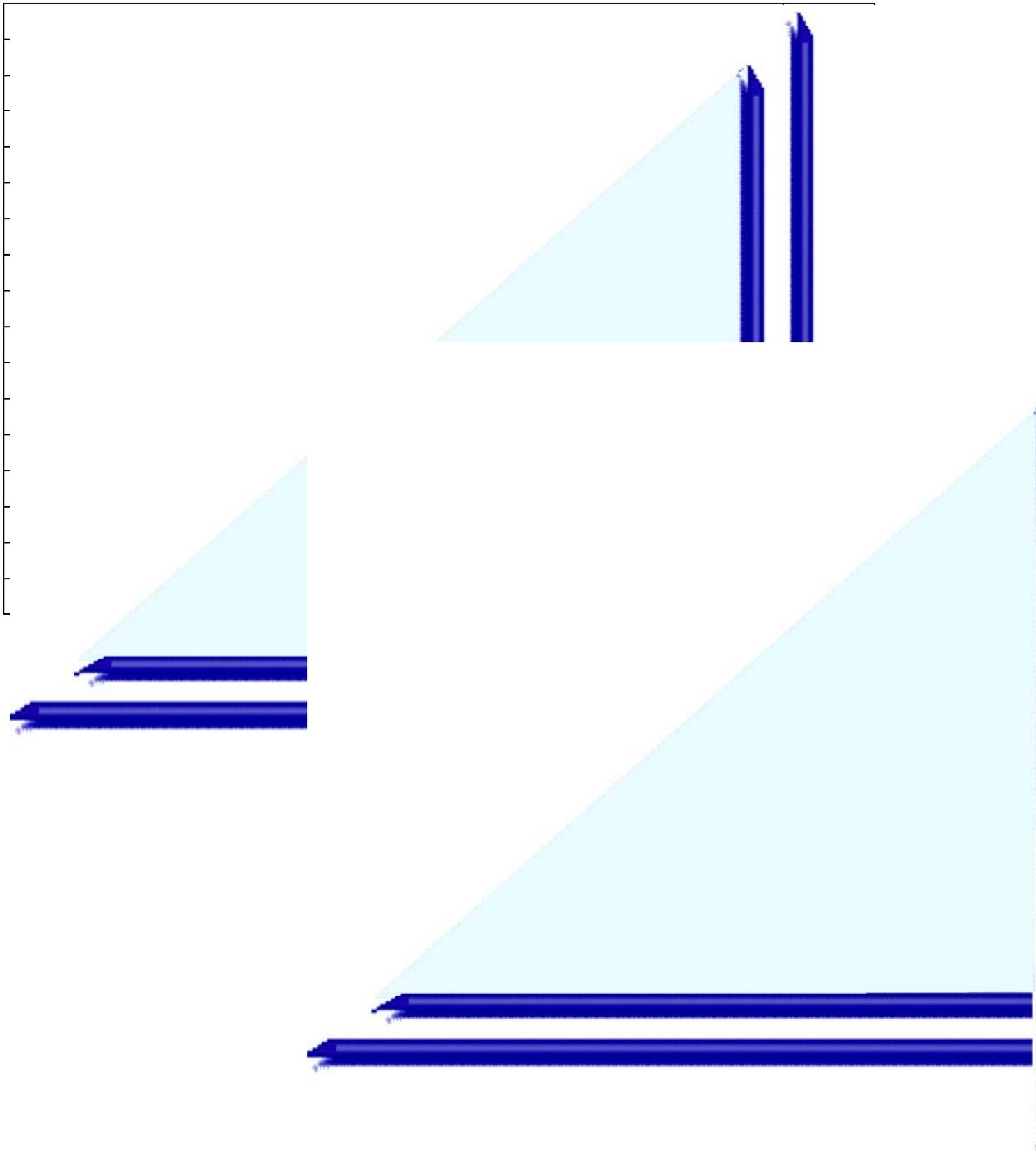
Finally, we present the conclusions and recommendations from the study and to define an appropriate path to follow to continue the theme developed in the investigation.

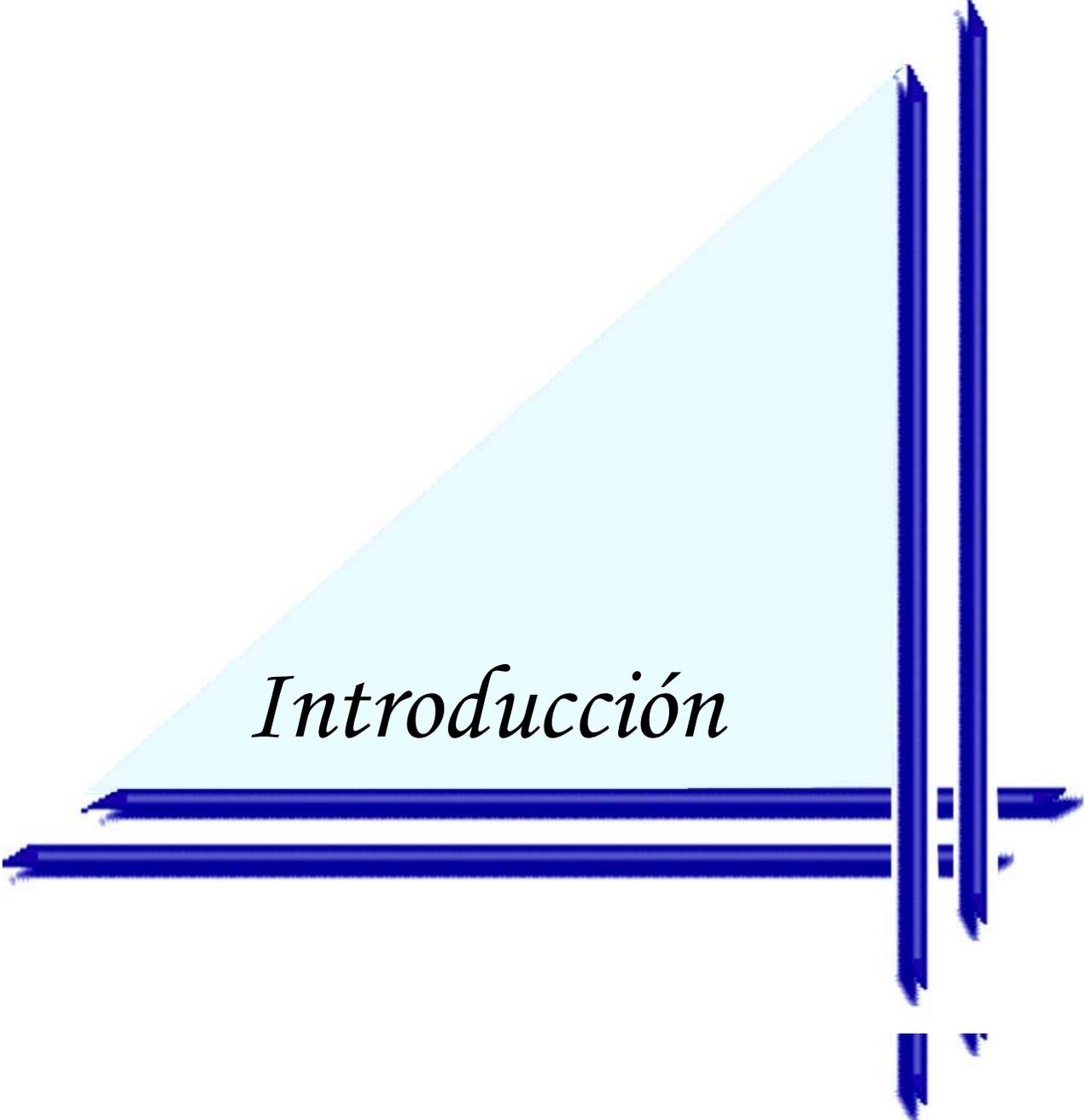
Key words: Management, Economy, Efficiency and Efficacy



Índice

Índice	página
Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial.	
1.1 La Auditoria de Gestión en el ámbito internacional.	6
1.2 Surgimiento de la Auditoría en Cuba.	10
1.3 Desarrollo de la Auditoría en Cuba.	11
1.4 Definición de Auditoria de Gestión o Rendimiento.	12
1.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.	17
1.6 Bases, alcance y riesgos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.	18
1.6.1. Bases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento	18
1.6.2. Alcance de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.	19
1.6.3. Riesgos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.	
1.7 Beneficios, problemas, Ventajas de Auditoria de Gestión o Rendimiento Financiera.	21
1.7.1 Beneficios de una Auditoría de Gestión o Rendimiento.	21
1.7.2 Algunos problemas de las Auditorias de Gestión o Rendimiento.	22
1.7.3 Ventajas de la Auditoria de Gestión o Rendimiento.	22
1.8 La Auditoria de Gestión o Rendimiento. Su resultado en la Gestión de la Dirección.	23
1.9 Conclusiones del Capitulo.	25
CAPÍTULO II: Elaboración de una Guía para Auditar el Proceso Productivo de Pescado fuera de talla y fauna acompañante en la Empresas Pesquera Industrial Cienfuegos.	
2 Caracterización de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.	26
2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base INDUSUR Objeto de Estudio.	30
2.1.2 Descripción y análisis del proceso productivo.	32
2.1.3 Descripción del proceso tecnológico.	33
2.1.3 Análisis del Proceso.	33
2.2 Premisas presentes en la Guía para efectuar la Auditoria de Gestión.	35
2.2.1 Alcance.	35
2.2.2 Objetivos.	35
2.2.3 Objetivos principales.	36





Introducción

Introducción

La Auditoría de Gestión es joven y surge como resultado del desarrollo social, del avance tecnológico y la práctica productiva en un mundo cada vez más globalizado sin perder de vista que en esta auditoría se da una contradicción no antagónica que es esencial: lo general que se establece por los organismos competentes, para poder desenvolverse en este campo y lo particular que deben tener estas auditorías a partir de las características estructurales y funcionales de cada objeto de investigación. Se evalúa la gestión que se realiza en la planificación, control y uso de los recursos y se comprueba la observancia de las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades y materias examinadas. Lograr, a través de ella que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados

La Auditoría de Gestión o Rendimiento consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas. Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones; si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

En los momentos actuales, la Auditoría de Gestión o Rendimiento, es importante para lograr un sistema de control interno fuerte, consolidado, que permita mejorar los métodos y procedimientos existentes, la calidad de la información haciéndola cada vez más confiable, y que en lo fundamental pueda ser utilizada como instrumento de dirección para evaluar y contribuir al cumplimiento de los objetivos propuesto.

El objetivo primordial de la auditoría de Gestión o Rendimiento, consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

La Auditoría de Gestión o Rendimiento adquiere gran importancia en el nuevo enfoque del Control Interno y de realización de auditorías, pues facilita a la dirección de cada entidad los elementos necesarios para la toma de decisiones y pone de manifiesto las debilidades de cada actividad y la tendencia hacia el futuro.

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

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia

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

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

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

La Auditoría de Gestión permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo.

La Auditoría de Gestión en su constante evolución proporciona la herramienta que propicie una revisión mediante la cual se preste servicio a la administración., constituye un elemento esencial en el

escenario actual, y es sin dudas un acertado control que, asesorando a la alta dirección, permite asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

Las revisiones que se efectúan a la economía, eficiencia y eficacia de las entidades en el país, no proporciona por su generalidad, analizar los niveles logrados en los procesos productivos, la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos no está exenta de ésta situación, por lo cual constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

Problema de Investigación:

Necesidad de instrumentar herramientas que faciliten el análisis de la economía, eficiencia y eficacia en el Proceso Productivo del Pescado fuera de talla y Fauna acompañante en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

Hipótesis.

El diseño de una Guía de Auditoria de Gestión o Rendimiento al proceso productivo del Pescado fuera de talla o Fauna acompañante en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, contribuirá al control sobre los recursos que administra la organización y proporcionará la información necesaria para conocer en que estado está el proceso productivo a partir de los planes previstos.

La hipótesis queda validada si la investigación se nutre del diagnóstico del estado inicial de la Auditoria de Gestión o Rendimiento al proceso productivo, donde se identifiquen los problemas y acciones a desarrollar con vistas a definir los elementos del programa de Auditoria de Gestión o Rendimiento que se propone.

Definición de variables

Variable independiente:

- Diseño de una Guía de Auditoria de Gestión o Rendimiento.

Variable dependiente:

- Actividades, Áreas, Departamentos, Procesos y Subprocesos.

El **Objetivo General** de la investigación es:

Diseñar una Guía de Auditoría de Gestión o Rendimiento en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, basado en el principio de evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la administración de los recursos destinados a la producción.

Para el cumplimiento de este objetivo es necesario llevar a cabo los siguientes **objetivos específicos**:

- 1- Elaborar un marco teórico conceptual sobre los tipos de auditorías y su evolución o desarrollo en el mundo y en Cuba, enfatizando a partir de la aprobación de la Ley 107 De la Contraloría General.
- 2- Diseñar una Guía para la Auditoría de Gestión o Rendimiento al proceso productivo Pescado fuera de talla y fauna acompañante.
- 3- Validar la guía propuesta.

La **justificación de la investigación** está dada por los beneficios que aporta la aplicación de este programa, entre los que se encuentran alcanzar resultados positivos en la evaluación del entorno de control, la determinación de riesgos, el análisis de la calidad, economía, eficiencia y eficacia y su vinculación al análisis del cumplimiento de la misión, además de la definición de la estrategia en busca de mejoras continuas de los procesos y subprocesos.

Metodología aplicada en la investigación

Métodos teóricos

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada.

Métodos empíricos

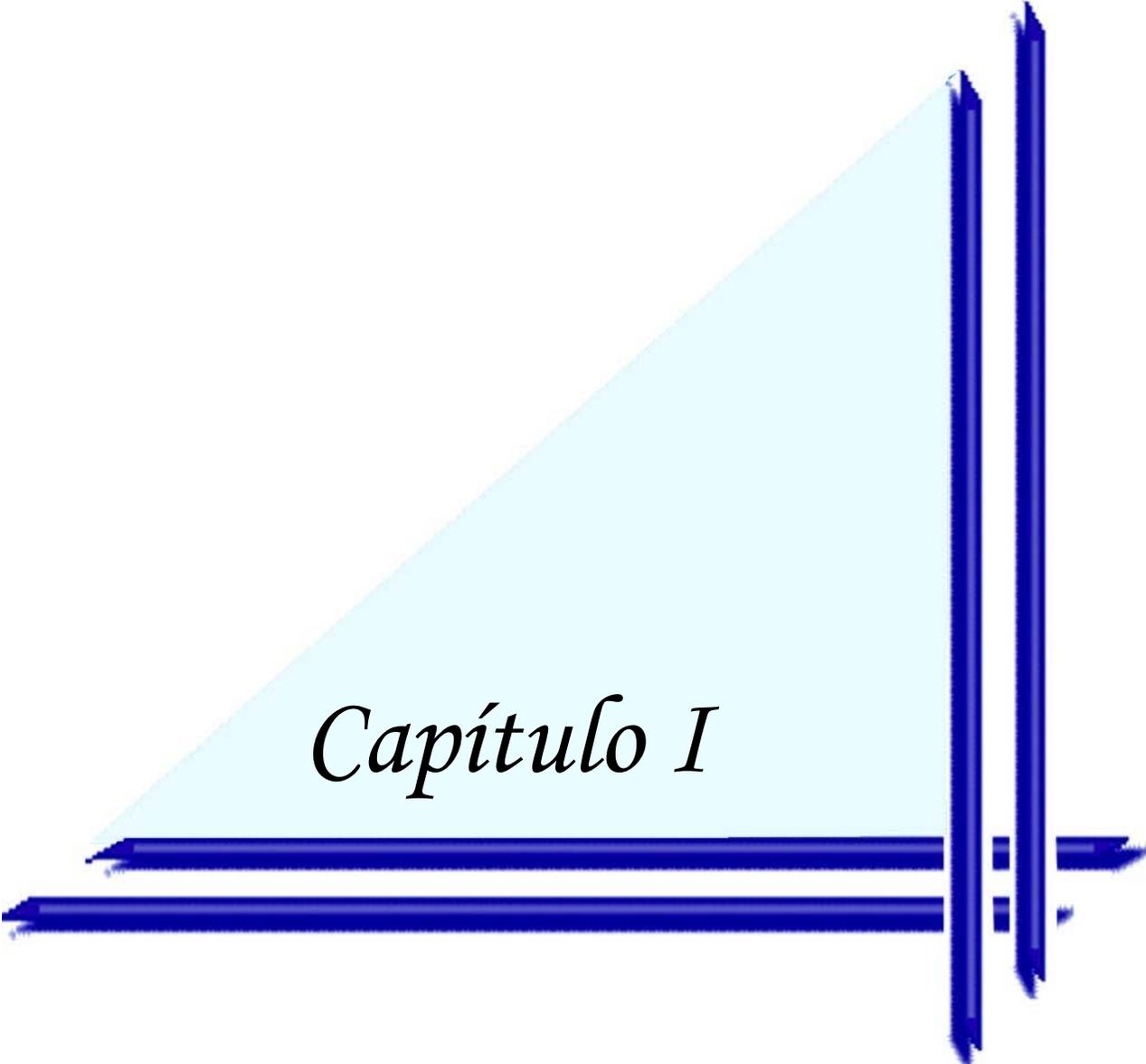
- Encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información.

El cuerpo de la tesis consta de la presente introducción, que incluye una situación problemática, con su problema de investigación, hipótesis, definición de variables, objetivos generales y específicos, así como la metodología aplicada.

En el CAPITULO I: Se desarrolla el marco teórico referencial que aborda aspectos relacionados con los tipos de auditorías y su evolución en el mundo y en Cuba, a partir de la aprobación de la Ley 107 De la Contraloría General.

En el CAPITULO II: Elaboración de una guía para auditar el proceso productivo de Pescado fuera de talla y fauna acompañante en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

En el CAPITULO III: Se realizará la validación de la guía propuesta a través del Método Delphi.



Capítulo I

CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial

1.1 La Auditoría de Gestión en el ámbito internacional.

En el ámbito internacional existen diferentes concepciones sobre la Auditoría de Gestión o Rendimiento, entre las que se encuentran:

- **INTOSAI**

“ La Auditoría de Gestión o Rendimiento es un examen independiente de la eficiencia y de la eficacia de las actividades, los programas o los organismos de la administración pública, presentando la debida atención a la economía, con el propósito de llevar a cabo mejoras.(Colectivo de Autores, 2009, p. 1)

Existen criterios en diversos países latinoamericanos sobre auditoría de gestión o rendimiento entre los que podemos mencionar:

- **Venezuela**

“ Proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.(Colectivo de Autores, 2009, p. 6)

- **Colombia**

“ Consiste en el examen y evaluación de las actividades realizadas en una entidad, para establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad y economía de planificación, organización, dirección y control interno.(Colectivo de Autores, 2009, p. 6)

En teoría, el control de rendimiento puede cubrir todas las actividades y operaciones de la entidad en un solo examen. Dada la dificultad de cubrir todas las áreas, se aplica sólo a las actividades críticas en las cuales el examen y recomendaciones son más útiles a la entidad.

Es el examen a planes, programas y actividades ejecutadas por las entidades, para establecer el grado de economía y eficiencia en la adquisición y utilización de los recursos, el nivel de eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

- **Argentina**

Mecanismos apropiados para evaluar la labor de un gobierno y hacerle asumir la responsabilidad de alcanzar los resultados previstos con los recursos disponibles.

“A partir de la necesidad de contar con una herramienta de control más eficaz, se ha ampliado la naturaleza y el alcance de la auditoría tradicional (...), con el objeto de contar con más elementos de juicio para evaluar la forma y el grado en que una dependencia, entidad o programa, cumplieron con su objetivo.(Colectivo de Autores, 2009, p. 7)

- **Costa Rica.**

“ Proceso de evaluación del grado en que los recursos disponibles se manejan con eficiencia y economía razonables, y en el que se aplican eficazmente para llegar a las metas que se establecieron en los programas. El proceso incluirá la identificación de aquellas causas que provocaron desperdicio, gasto excesivo o uso inadecuado de recursos y la correspondiente recomendación para subsanar estos problemas.(Colectivo de Autores, 2009, p. 7)

- **Ecuador**

“ Proceso que permite examinar y evaluar las actividades realizadas en una organización, sector, programa, proyecto, u operación. Actividad que sobre la base de un marco normativo, permite examinar el grado de eficiencia, efectividad y eficacia en la utilización de los recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de productos o servicios, acordes con las necesidades de los clientes, los mismos que podrán ser mejorados en forma continua, a través de la aplicación de las recomendaciones emanadas del informe de auditoría.(Colectivo de Autores, 2009, p. 7)

- **Perú**

“ Evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la legislación presupuestal o por la entidad que haya aprobado el programa o la inversión correspondiente .(Colectivo de Autores, 2009, p. 1)

Los sitios organizativos para la elaboración y expansión de la auditoría de rendimiento son diversos. En el Reino Unido entre tales sitios se incluyen la Comisión Auditora para Inglaterra y Gales, cuyo cometido alcanza al gobierno local, al sistema de seguridad social nacional y a la policía; la Oficina Nacional de Auditoría, cuyo cometido se circunscribe al núcleo restante del gobierno central; y un conjunto específico de sectores o agencias de inspección que crece con rapidez, como la Oficina de Normas de Educación (Hood & Scott, 1996).

Entre las organizaciones gubernamentales esenciales para la auditoría de rendimiento se incluyen las responsables de la elaboración del presupuesto, de la auditoría, de la evaluación y de la reforma administrativa, incluso el Servicio de Gestión Pública de la OCDE (PUMA, la sigla en inglés).

La rendición de cuentas de la Administración significa que quienes están a cargo de un programa gubernamental o un ministerio son responsables de la ejecución eficiente y eficaz de dicho programa o ministerio. La rendición de cuentas presupone una inspección pública de las actividades del programa o ministerio. La auditoría de rendimiento es una manera de que los contribuyentes, financiadores, órganos legislativos, directivos, ciudadanos normales y medios de comunicación “lleven a cabo un control” y obtengan una perspectiva acerca de la ejecución y los productos de las diferentes actividades de la Administración pública.

Además, un criterio de correcta gobernanza es que todos los servicios públicos o todos los programas de la Administración se sometan a auditoría.

La legitimidad y la confianza son valores esenciales para todas las actividades de la Administración, y la auditoría de rendimiento puede contribuir a fortalecer estos valores elaborando información pública y fiable sobre la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas gubernamentales. Esto se ve facilitado por el hecho de que la auditoría de rendimiento es independiente de los ministerios del Gobierno cuyas actividades se someten a fiscalización. De este modo se obtiene una visión independiente y fiable del rendimiento del programa o elementos fiscalizados.

La auditoría de Gestión o Rendimiento no representa a intereses creados y no tiene vínculos financieros o de otro tipo, con los sujetos de la auditoría. Al elaborar evaluaciones independientes, la auditoría de rendimiento también puede servir de base para las decisiones sobre futuras inversiones y actividades. La base para este instrumento es proporcionar incentivos para el cambio, mediante la

realización de análisis independientes y evaluaciones del rendimiento del sector público, es la importancia del aprendizaje y de la información fiable.

Existen diversas definiciones de la Gestión que son señaladas por diferentes autores:

El concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.(Sánchez Miranda, 2006, p. 20)

La Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa, comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa.(Hevia, 2005, p. 15)

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

La Auditoría de Gestión es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio, con el fin de informar a la Administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no, de manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoria está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. También debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.

1.2 Surgimiento de la Auditoría en Cuba

A partir de 1898, fin de la guerra emancipadora del yugo español, el gobierno interventor del imperialismo norteamericano, preparó el camino para que sus grandes empresas capitalistas se introdujeran en Cuba, iniciándose el copo de su industria azucarera, los servicios públicos, la agricultura, la minería, la banca, etc. Toda esta actividad creaba necesidades no solo de técnicos en contabilidad de alto nivel, como de auditores, en las casas matrices. Debe tenerse en cuenta que, salvo raras excepciones, la mayoría de las empresas norteamericanas que se organizaron en Cuba, eran sucursales cuya casa principal radicaba en territorio norteamericano.

La vinculación y estrecha relación entre la enseñanza y la práctica de la contaduría pública en el país, determinó la creación de una escuela de alto nivel. En los últimos años, antes del triunfo de la revolución socialista, los auditores cubanos habían afianzado su prestigio por la calidad de su trabajo.

Durante todo el desarrollo alcanzado por la revolución y sus logros, los contadores públicos, económicos y demás profesionales vinculados a esta rama han cooperado estrechamente con el gobierno, no solo brindando sus conocimientos en el campo de la auditoría, sino también en la organización y planificación de la producción, la economía y las finanzas.

Con el transcurso del tiempo, la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla. Mientras que sus normas, regulaciones y procedimientos cambian y comienzan a vincularse con distintas ramas del saber. La auditoría asume mayores retos, los auditores han tenido que ir venciendo paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

El avance de la auditoría como ciencia no ha sido uniforme en tiempo ni en lugar, manteniendo una tendencia hacia la integración y diferenciación en su desarrollo.

Durante la revolución industrial, el objeto de estudio de la auditoría comienza a diversificarse, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La auditoría pasa a dictaminar los estados financieros, es

decir, conocer si la empresa está dando una imagen correcta de los resultados de las operaciones, de la situación financiera y de los cambios operados en la misma.

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.

Hasta el momento se ha escrito mucho sobre el tema, existen trabajos, definición de métodos, técnicas y procedimientos que se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas, para lo que resulta importante emplear la auditoría de Gestión o Rendimiento, significando que aún no se aplica por todo el Sistema Nacional de Auditoría, a pesar de reconocerse su integralidad y orientación hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, son una extensión de la administración para determinar que tan bien está funcionando un área con relación a los objetivos establecidos.

1.3 Desarrollo de la Auditoría en Cuba

El 8 de junio de 1995 se dictó el Decreto Ley No. 159 " De la Auditoría", que declaró " como tarea fundamental del Estado el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades, dirigidas a prevenir el uso indebido de los recursos, rescatar la disciplina y la responsabilidad, así como lograr la máxima transparencia en la información económica y contable e, igualmente, verificar la honestidad de las personas naturales y jurídicas, en la administración de los recursos del Estado(Ministerio de Auditoria y Control., 2008, p. 6).

En el 2001, mediante el Decreto Ley No. 219, fue creado el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), como el organismo de la Administración Central del Estado, " encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de auditoría gubernamental, fiscalización y control gubernamental. La constitución del MAC no solo elevó el rango de la actividad desarrollada hasta ese momento por la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) en el sistema de gobierno, sino que también le añadió nuevas misiones, sobre todo en la esfera del control.

En Cuba, mantiene vigencia el Decreto Ley No. 159/95 "De la Ley de Auditoría", así como las Resoluciones Nos. 399 y 400, ambas del 2003, del extinto Ministerio de Auditoría y Control " Normas

para los Auditores Gubernamentales " y " Normas para las Sociedades que practican la Auditoría", la Resolución No. 350/2007, " Normas para las Unidades Centrales de Auditoría Internas, Unidades de Auditoría Interna y Auditores Internos "; que de conjunto con la Ley 107/2009 " Ley de la Contraloría

General " y la aprobación de su Reglamento a partir del 7 de diciembre de 2010, rigen la política a seguir y constituyen la base para el desarrollo de esta actividad.

1.4 Definición de Auditoría de Gestión o Rendimiento

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa: La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así: Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Colombia, la modernización del Control Fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar las antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión. La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

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.

López Toledo, plantea que la gestión no es más que " La actividad de una organización donde se plantean los objetivos y metas, evaluar el desempeño y la estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma ". La define además como " actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable ".(López Toledo, Marta Rosa, 2006, p. 42)

Lic. Adelkys Rosa, plantea la que la auditoría es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal calificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia. Define también la

Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.(Sánchez Gómez. Adelkys Rosa., 2009, p. 10)

La Auditoria de Gestión en Cuba..." Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía,

eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.(Colectivo de Autores, 2009, p. 6)

A partir de la aprobación de la Ley No. 107/09 " De la Contraloría General de la República ", y su Reglamento, en la Sección Tercera, " De los tipos de auditoría ", Artículo 43, se define que los tipos de auditoría, de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, se clasifican en:

Auditoría de Gestión o Rendimiento: " Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables ". (Contraloría General de la República, 2009, p. 22)

Auditoría Financiera o de Estados Financieros: " Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico – financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.(Contraloría General de la República, 2009, p. 12)

Auditoría Forense: " Consiste en la investigación y verificación de información, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa.(Contraloría General de la República, 2009, p. 11)

Auditoría de Cumplimiento: "Es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad.(Contraloría General de la República, 2009)

Auditoría Fiscal: " Consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar

si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.(Contraloría General de la República, 2009)

Auditoría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: “ Consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, así como de la confiabilidad y validez de la información, la efectividad de los controles, aplicaciones, sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.(Contraloría General de la República, 2009)

Auditoría Ambiental: “Es el proceso para verificar el uso, administración, protección, preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las normas y principios que rigen su control y, cuando proceda, cuantificar el impacto por el deterioro ocasionado o que pueda producirse.(Contraloría General de la República, 2009)

Auditoría Especial: “ Consiste en la verificación y análisis de temas específicos en entidades, actividades de interés nacional o territorial, programas, proyectos y otros asuntos ” (Contraloría General de la República, 2009)

La administración actual de las organizaciones requiere nuevos conceptos de evaluación y seguimiento de la gestión, ven cada vez más necesaria la implementación de procesos y métodos para medir la eficiencia, eficacia y economía de su gestión. En este punto se incluyen los indicadores

de gestión como fuente de medición de cualquier proceso u objetivo, éstos apoyan a la administración en la identificación anticipada de síntomas o problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos y actividades para corregirlos en forma oportuna y son fuente de información para la planificación de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

La misión esencial de la auditoría de gestión o rendimiento, es proporcionar un amplio rango de servicios concebidos para ayudar a la entidad u organización a cumplir con los objetivos trazados. Siendo esto así, se debe evaluar la efectividad de los siguientes aspectos en el mejoramiento de la cultura ética de la entidad u organización.

En sentido general al llevar a cabo una auditoría de rendimiento los auditores deben ajustarse al Código de Ética y las Normas de Auditoría de la INTOSAI, y a las normas y directrices de la Entidad de Fiscalización Superior (EFS) aplicables a la auditoría de rendimiento, significando que Cuba forma

parte de ello. Recientemente la Contraloría General de la República de Cuba asumió la presidencia de la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OCCEFS).

La Auditoría de Gestión o Rendimiento es un modelo de control completo sobre el rendimiento de un ente, empresa, organización o área, incluido su entorno. Debe brindar a los propietarios, inversionistas, al estado y a la comunidad en general una razonable opinión sobre la calidad, eficiencia, eficacia y economía de las operaciones económicas, de la gestión administrativa, del control interno y de la gestión gerencial, finalmente determinar los defectos, desvíos y problemas detectados para proponer mejoras, correcciones y soluciones, está asociada al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros, involucrando tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

La sociedad actual se desenvuelve en un entorno muy complejo y cambiante que se caracteriza, básicamente por los siguientes aspectos: integración de la economía a escala mundial, competencia, aparición de nuevas tecnologías para el tratamiento y comunicación de la información, nuevas técnicas de gestión y producción, entre otros. Todo ello ha originado modificaciones a todos los niveles.

La auditoría en la actualidad se desarrolla y avanza aparejada al aumento y a los cambios de normas y procedimientos; variantes en las normas de ética profesional, y desarrollo de nuevos tipos, lo que ha incidido en que la profesión de la auditoría sea cada vez más competitiva y, como consecuencia de ello, se haya visto forzada a recurrir a nuevas técnicas que conduzcan a los auditores en la toma de decisiones de una forma rápida y aumenten la eficacia, eficiencia y el nivel de calidad, mediante la aplicación correcta de las técnicas de recolección de información y de recolección de evidencias.

Las complejas condiciones internas y externas en que ha operado y aún opera la economía cubana en los últimos 20 años, así como el impacto negativo de la más grande y profunda crisis económica mundial que ha conocido la humanidad y cuyas consecuencias aún no se avizoran en toda su magnitud, han tenido un severo impacto negativo sobre la economía cubana que se expresa, entre otros aspectos, en las enormes tensiones que se generan para garantizar una vida decorosa al 100 % de su población.

“En esas condiciones, con mayor énfasis se precisa de métodos de control eficientes y eficaces, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico – financiera, todo ello en correspondencia con los preceptos ético – morales, socialmente aceptables. Esta realidad aconsejó la creación de un órgano superior que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de las distintas instituciones, organizaciones y entidades, posibilite evaluar y mejorar la efectividad en la utilización de los recursos del estado, otorgándole a la actividad de control administrativo, su debida jerarquización”

La Ley No. 107 “ De la Contraloría General de la República ”, aprobada el 1 de agosto de 2009, “ fue elaborada partir de la necesidad de contar con una norma jurídica de superior rango, que subordinara la EFS a la Asamblea Nacional del poder Popular y al Consejo de Estado, estableciendo su jerarquización respecto a la Administración Central del Estado. Esta Ley no solo regula las funciones de la Contraloría, sino que es mucho más integral y abarcadora, porque define el Sistema de Control del Estado y del Gobierno: así como perfecciona la organización y el perfeccionamiento de la actividad de control económico y administrativo sobre la base del uso correcto y eficaz de los recursos.(BEJERANO, P, Gladys, 2010, p. 18)

1.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

En la auditoría de gestión o rendimiento es necesario responder dos preguntas básicas: ¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?, ¿Se están haciendo las cosas correctas?

Dando respuesta a las preguntas, tenemos:

¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?

Está dirigida al “producto” y se refiere a conocer si los directivos han cumplido las reglas o los requisitos establecidos, con el objeto de ampliar el análisis respectivo, permite evaluar si las decisiones políticas se están aplicando en la forma adecuada, por lo que se asocia a una perspectiva normativa.

El objetivo fundamental es descubrir si las actividades realizadas son las que se consideran más apropiadas, siempre con la condición de que se hagan las cosas correctas. Hasta este momento, la

auditoría de gestión o rendimiento se ha ocupado primordialmente de diferentes aspectos de la economía o la eficiencia de las actividades.

- Al mínimo: Cumplimiento de las reglas
- Mas amplio: Las actividades son las más apropiadas
- Referencia a su economía (efectividad) y su eficiencia

¿Se están haciendo las cosas correctas?

En este tipo de pregunta apuntamos hacia la eficacia o al impacto ejercido sobre la sociedad. De hecho, la pregunta podría llegar a implicar a una empresa del sector público, o una medida elegida

para lograr un objetivo determinado, corre el riesgo de de ser puesta en tela de juicio. Un auditor de rendimiento, por ejemplo podría considerar que una medida determinada es ineficaz y no se ajusta a los objetivos. Sin embargo, en el momento que el auditor comienza a preguntarse si el compromiso público en sí mismo es viable, tendrá que mostrarse cauto para no ir más allá de su mandato, cruzando la frontera que le separa del ámbito político.

- Políticas apropiadas aplicadas en la forma adecuada
- Las medidas ajustadas a los objetivos

Lo hasta aquí expuesto demuestra que en muchas ocasiones las organizaciones se desgastan intentando controlarlo todo, y el exceso de funciones y tareas extras no permiten dedicarle un mayor tiempo a lo que realmente es esencial para el cumplimiento de la misión encomendada y el correcto funcionamiento de los procesos, subprocesos y actividades que aseguren el logro de los objetivos propuestos.

1.6 Bases, alcance y riesgos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

1.6.1. Bases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

La base de la auditoría de gestión o rendimiento está constituida por determinadas nociones:

- El punto de arranque es la importancia de evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de todas las actividades del gobierno, y para ello, se necesita una auditoría que examine y evalúe

esas materias y que contribuya a la mejora del gasto público, de los servicios públicos y de la rendición de cuentas y la gestión pública.

- En segundo lugar, es importante disponer de información fiable e independiente. Se necesita un examinador que represente el interés público, que pueda pensar y actuar con independencia con objeto de mostrar y poner en tela de juicio la situación actual.
- Por último, resultan importantes un resumen general y unas perspectivas sobre las actividades de la Administración pública, y la capacidad de influir sobre el rendimiento de ésta y mejorarlo. Se requiere un examinador competente que pueda desempeñar este papel, y que promueva incentivos para el aprendizaje y el cambio, y mejores condiciones para la toma de decisiones.

Al menos en teoría, todos los programas o empresas del sector público y la mayoría de los procesos que generan, pueden analizarse empleando una fórmula que describe el modo de pasar de una a otra posición por determinados medios con objeto de lograr objetivos específicos.

1.6.2. Alcance de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

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 cierto 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 las utilidades y costos del mismo.

En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoría deben estar de acuerdo en cuanto al alcance general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

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

De la misma forma sería oportuno considerar:

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

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

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

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

1.6.3. Riesgos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

Al igual que el resto de las auditorías, la auditoría de Gestión o Rendimiento 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.

Debe planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

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

En este tipo de auditoría se tendrá en cuenta también los tres componentes del riesgo:

- Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.
- Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.

- Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- 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.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

1.7 Beneficios, problemas, Ventajas de Auditoría de Gestión o Rendimiento Financiera.

1.7.1 Beneficios de una Auditoría de Gestión o Rendimiento

La razón principal para llevar a cabo una Auditoría de Gestión o Rendimiento es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes y los problemas operacionales que acarrearán en las operaciones en la etapa de realización. A pesar de la revisión anual por parte de contadores externos, la cual se concentra en los resultados financieros del año anterior y por tanto es una mirada hacia atrás, la Auditoría de Gestión o Rendimiento representa un enfoque más positivo, con la mirada hacia adelante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de sus actividades y lo apropiado de las decisiones de la gerencia respecto a los objetivos a largo plazo trazados por esta.

Un beneficio 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. 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 o Rendimiento es que representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

En gran parte el fracaso de los negocios son causados por una pobre administración.

Otro beneficio se traduce en una apreciación objetiva que se base en opinión personal y desprovista de evidencia fáctica.

1.7.2 Algunos problemas de las Auditorias de Gestión o Rendimiento.

Como toda herramienta administrativa, las auditorias de este tipo deben ser comprendidas y utilizadas apropiadamente para obtener resultados satisfactorios. Además, necesitan el apoyo total de los más altos niveles gerenciales. Dos de sus principales límites es el tiempo necesario par llevarlas a cabo y su costo.

Más allá de los factores de tiempo y costo, el problema más importante de la Auditoria de Gestión o Rendimiento es que puede influir negativamente en el ánimo del gerente, lo cual podría repercutir negativamente sobre la productividad de su área de responsabilidad. Se requiere el mayor tacto y diplomacia por parte del evaluador – es decir, el consultor, auditor o gerente supervisor – o de otra forma esta Auditoria causará efectos disfuncionales en lo que se revise. Así, “ el problema humano ” surge como el factor más importante al emprender esta auditoría.

1.7.3 Ventajas de la Auditoria de Gestión o Rendimiento

La razón principal para llevar a cabo una auditoria de gestión o rendimiento es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas y tiene ciertas ventajas como son:

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

Por lo anteriormente expuesto queda demostrado que la Auditoría de Gestión o Rendimiento, como elemento de Control es una herramienta para proporcionar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones. Puede servir para dos importantes funciones: ayuda a asegurar la responsabilidad y

puede identificar medios para mejorar la operatividad. Esta auditoría ofrece sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones, y sirve para determinar la integridad de las transacciones financieras y de los informes.

1.8 La Auditoria de Gestión o Rendimiento. Su resultado en la Gestión de la Dirección

Para una correcta interpretación de los resultados es necesario tener en cuenta que:

Eficiencia: Mide aspectos relacionados con la productividad entendida esta como la relación directa que existe entre logros y recursos utilizados, sean estos humanos, financieros, técnicos, tiempo, costo, promedio y cumplimiento de actividades o tareas entre otros.

Los indicadores de eficiencia relacionan volúmenes de trabajo con los recursos y se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento, ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo. Los criterios a considerar son:

- a) Los costos incurridos frente a los recursos utilizados.
- b) Manejo de recursos frente a los recursos obtenidos o servicios prestados.
- c) Hacer comparaciones con otras organizaciones de similar actividad o en su defecto con datos de años anteriores.
- d) Contar con indicadores financieros que reflejen la verdadera situación económica de la entidad.
- e) Tener en cuenta el efecto de inflación, para ello es necesario hacer cálculos en términos nominales y reales.
- f) Para su diseño es importante contar con información tal como el: Balance General (actual y anterior como mínimo); Estado de Resultado (actual y anterior como mínimo); número de empleados; sueldos y salarios, entre otros.

Eficacia: Relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidas; en términos de cantidad, calidad y oportunidad. Mide el grado de cumplimiento de las metas, de la actividad considerada y se orienta hacia los resultados. Su análisis y determinación debe identificar las causas que originan las desviaciones o incumplimientos. Los criterios a considerar son:

- a) El cumplimiento de planes y programas por la entidad y compararlas frente a los determinados por los sectores y la política económica.
- b) Determinar los resultados obtenidos.
- c) Estos indicadores deben permitir la evaluación de la calidad de la planeación, programación y cumplimiento de metas.
- d) Tener en cuenta aspectos tales como oportunidad y cobertura.
- e) Separar las incidencias de los aspectos internos de los externos que afectan el cumplimiento de metas y programas, debido a que los externos están fuera del alcance de la organización.
- f) Para su diseño es importante contar con: planes y programas organizacionales; planes y programas de sector; recursos utilizados; recursos planeados; número de usuarios; usuarios potenciales; tiempos programados y utilizados en las diferentes actividades.

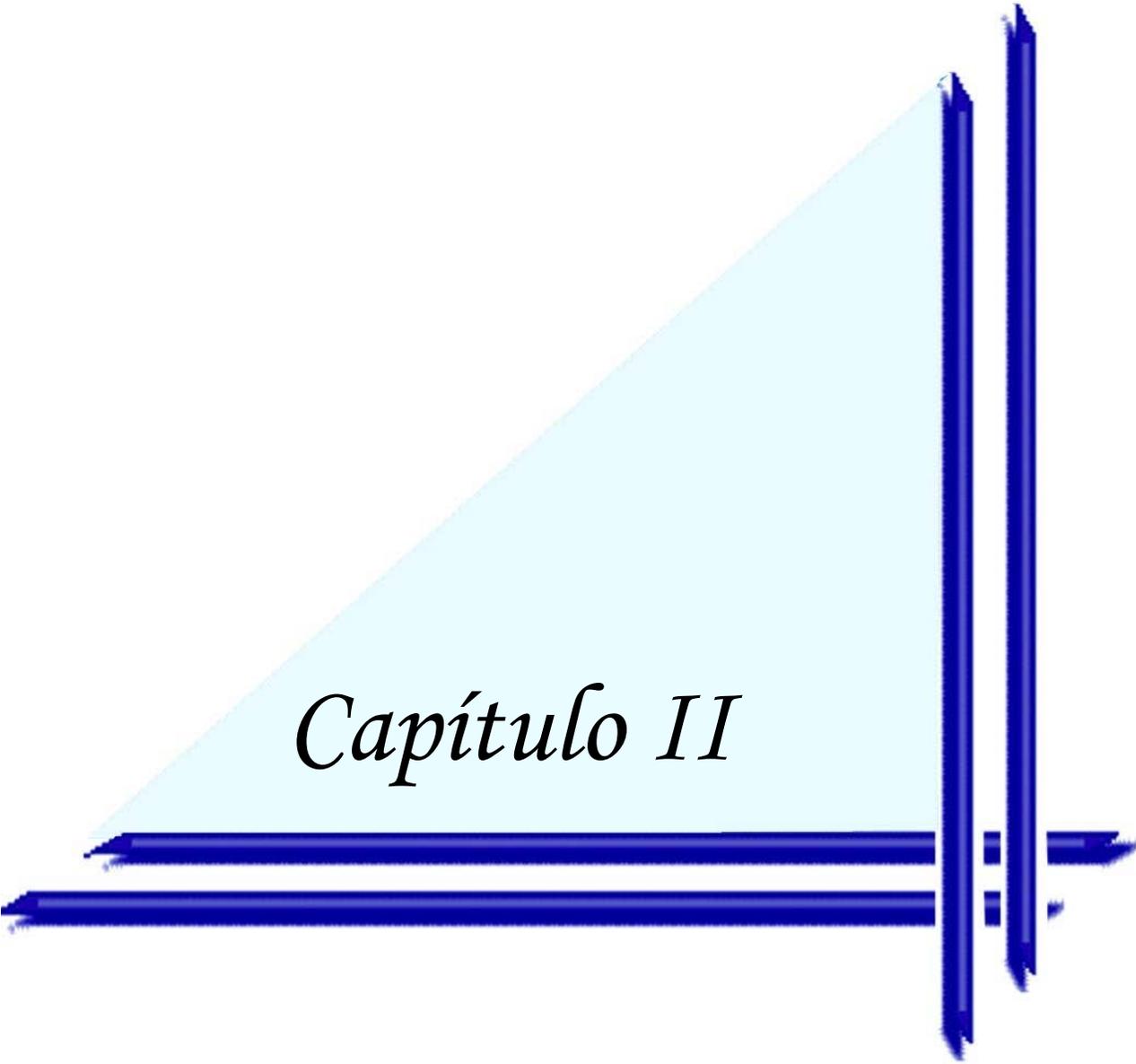
Economía: Correlaciona el uso racional de los recursos utilizados, frente a la maximización de los resultados obtenidos; establece si la adquisición, asignación de uso de los recursos humanos, financieros y físicos han sido convenientes para maximizar los resultados. Los criterios a considerar son:

- a) Analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la entidad.
- b) Realizar un análisis costo/beneficio, con el fin de establecer si una entidad, proyecto o actividad contribuye a la consecución de objetivos.
- c) Dentro de los recursos deben tener en cuenta el personal involucrado, la capacidad instalada y la procedencia de los recursos financieros.

- d) Tiene como punto de partida la información procesada del análisis de la relación entre los recursos asignados y los resultados obtenidos.
- e) Para su diseño es importante contar con la información: nómina y su costo; costo del personal contratado; calidad de equipos; capacidad instalada; capacidad utilizada; costo de mantenimiento; procedencia del presupuesto, y apropiación para gastos.

1.9 Conclusiones del Capitulo

La Auditoría de Gestión constituye un elemento muy importante para los directivos en su misión de alcanzar altos niveles de economía, eficiencia, eficacia y por ende, competitividad ya que introduce nuevos enfoques que posibilitan agregar valor a la empresa, seguirá perfeccionándose en el devenir del tiempo pues surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad, ya que existe la necesidad por parte de la administración de conocer en qué está fallando o qué no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están cumpliendo y si la empresa está alcanzando sus metas.

A decorative graphic consisting of a light blue right-angled triangle on the left, with its hypotenuse facing right. To the right of the triangle are two vertical blue lines and two horizontal blue lines, all with a slight 3D effect and shadows. The text 'Capítulo II' is centered within the triangle.

Capítulo II

CAPITULO II: Elaboración de una guía para auditar el proceso productivo de Pescado fuera de talla y fauna acompañante en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

En el presente capítulo se realiza una caracterización de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, así como la propuesta de una guía, auditar el proceso productivo.

2. Caracterización de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos se ubica en la parte norte de la ciudad, desde el Triunfo de la Revolución, el gobierno comienza a desarrollar la industria pesquera y se acuerda construir la Red Frigorífica del Sur, la cual es formada por varios puertos pesqueros que se encargan de abastecer de hielo a los barcos pesqueros de la plataforma, la flota camaronera y los barcos que se compran en España y Francia.

En 1972, se comienza la etapa constructiva del Puerto Pesquero de Cienfuegos, (dragado y relleno de la zona) y en abril de 1976 se terminan los trabajos de construcción y montaje, con la puesta en marcha de la Planta de Hielo y el Frigorífico. Al principio el Puerto Pesquero de Cienfuegos, comienza a funcionar como una empresa de servicios, comprando materia prima a la Flota Camaronera de Cienfuegos, la que elaboraba y envasaba para la exportación, a través de la Empresa Exportadora del Caribe.

Atendiendo a la nueva estructura económica organizativa y por decisión del Instituto Nacional de la Pesca, para explotar mejor el puerto pesquero, se unifican en enero de 1977, la Flota Camaronera de Cienfuegos, la Cooperativa de Pesca " "Dionisio San Román "", y el Puerto Pesquero de Cienfuegos, para conformar el Combinado Pesquero Industrial de Cienfuegos. Los principales ingresos se obtenían por la extracción y elaboración del camarón, renglón de exportación, que ingresa divisas para el país. Además se elaboran pescados, y otros productos marinos. La materia prima es fundamentalmente de la zona de Caballones, al Sur de la provincia de Camagüey una pequeña cantidad de la bahía de Cienfuegos. En esos momentos se contaba con una fuerza laboral de 1 300 trabajadores.

En 1980, se une al Combinado Pesquero Industrial de Cienfuegos, la Flota Camaronera del Mariel, incrementándose la fuerza de trabajo a 1 733 trabajadores, distribuidos en las áreas de Camarón y

Escamas, en el mar y las áreas de Industria, Técnico Naval, Planta ahumados y Administración. En el año 1996, se constituye la Asociación Pesquera PESCACIEN, a solicitud del Ministro de la Industria Pesquera, para reorganizar el sistema y transformarlo, se crea por la unión de varias empresas.

En su estructura orgánica la asociación para desarrollar las actividades de extracción y procesamiento industrial de la pesca, la acuicultura, la camaronicultura, reparaciones, servicios técnicos, suministros navales, distribución mayorista de los productos de la pesca se asesora de una oficina jurídica, cuenta con varias vice-direcciones y grupos de aseguramiento subordinados a ella y está presidida por su director general.

En el año 2001, se extingue la Asociación Pesquera PESCACIEN, por la Resolución 293/01 del Ministro de la Industria Pesquera y se crean varias empresas entre ellas la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos EPICIEN y la Empresa Pesquera de Cienfuegos PESCACIEN, mediante las Resoluciones 295/2001 y 331/2001 respectivamente del Ministro de la Industria Pesquera.

La primera, dedicada a la pesca y procesamiento de especies marinas es conformada por cuatro Unidades Empresariales de Base: las UEB CAPSUR, ESCASUR, INDUSUR, y PROVEJAGUA y seis direcciones: la Dirección General, la Dirección de Supervisión y Control, la Dirección de Contabilidad y Finanzas, la Dirección de Gestión de la Fuerza de Trabajo, la Dirección de Producción, Industria y Calidad, y la Dirección de Tecnología y Desarrollo. La segunda, destinada al cultivo, captura, procesamiento y comercialización de productos acuícolas, contaba con seis Unidades Empresariales de Base: INDUPERLA, ALGUAR, ACUASERVI, ACUICUMAN, ACUACIEN y ACUARODAS y cinco Direcciones: la Dirección de Contabilidad y Finanzas, la Dirección de Gestión de la Fuerza de

Trabajo, la Dirección de Organización y Control, la Dirección de Tecnología y Desarrollo y la Dirección de Acuicultura.

A partir de ese año con la nueva estructura y dirección de la Empresa Pesquera Industrial EPICIEN, comienza a trabajar por la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, hecho que se hace realidad en junio del año 2003, con la aprobación del expediente, mediante el Acuerdo No. 4839 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

En abril de 2008 se produce la fusión de la Empresa Pesquera de Cienfuegos PESCACIEN a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, en forma abreviada "EPICIEN" lo cual se mantiene en la actualidad. La misma se subordina al Grupo Empresarial de la Industrial Alimentaria "GEIA" perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria, además tiene personalidad jurídica propia con código REEUP 111.0.12540 y cuenta con nueve Áreas de Regulación y Control, nueve Unidades Empresariales de Base dedicadas al cultivo, captura, procesamiento y comercialización de productos pesqueros acuícolas y de plataforma. (Ver Anexo -1)

La misión, visión, así como los principales objetivos de trabajo para el año 2011 quedan referidos según el siguiente esquema:

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.

VISIÓN

Somos una 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 las producciones industriales, lo cual unido al mejoramiento de la infraestructura de la actividad pesquera e industrial, asegura la llegada oportuna, estable y con 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 ambiente.

Objeto social

- Capturar, industrializar, procesar y comercializar de forma mayorista especies de la acuicultura y de la plataforma, en pesos cubanos y pesos convertibles, y de forma minorista a través de las pescaderías especiales, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.

- Comercializar de forma mayorista productos pesqueros y pollo con destino a la población, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
- Brindar servicios de congelación y almacenamiento refrigerado y carga seca en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de carga y descarga de buques y sus actividades conexas y de atraque y desatraque en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista, excedentes de productos agropecuarios y de forma minorista a los trabajadores a través del Mercado Agropecuario estatal en pesos cubanos.
- Producir hielo para insumo propio y cuando existan excedentes, realizar su comercialización mayorista y de forma minorista a sus trabajadores en pesos cubanos.
- Producir, recuperar y comercializar de forma mayorista equipos, partes y piezas para las 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 su captura a la empresa en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista, los desechos del procesamiento industrial en pesos cubanos
- 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 tarjeta en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento a embarcaciones de pesca, de transportación de carga; transportación marítima de mercancías y pasajeros a entidades, cumpliendo las regulaciones vigentes al respecto; de alojamiento no turístico y alimentación a las entidades y a los trabajadores; de reparación y mantenimiento de vehículos automotores; reparación a enseres menores, carpintería y tornería; comedor-cafetería y reparación y mantenimiento constructivo, 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

Incondicional entrega a la Patria, la Revolución y el Socialismo: Nos entregamos con responsabilidad, sacrificio y fidelidad a los principios éticos y revolucionarios de la sociedad que construimos

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

Iniciativa: Marchar 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.

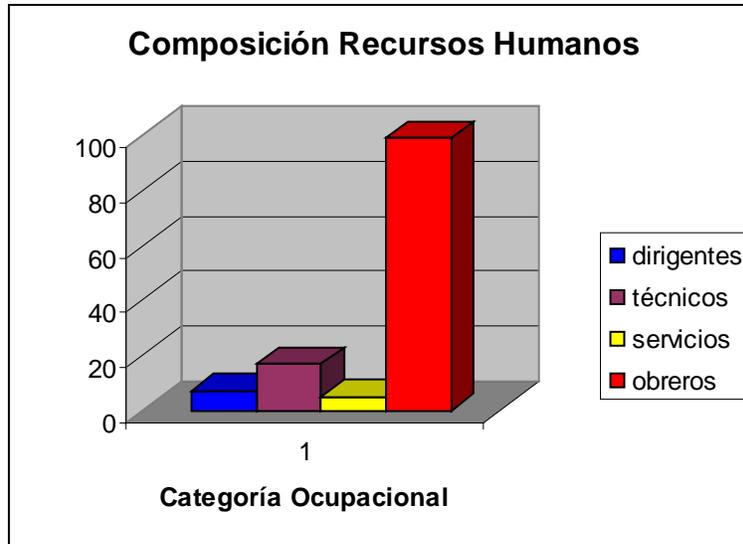
Eficiencia: Trabajar por lograr obtener resultados con el mínimo de recursos y con la calidad requerida.

Nunca estar satisfechos: Nos caracterizamos por seguir perfeccionando y mejorando los logros obtenidos.

Cuenta con una plantilla aprobada de 954 trabajadores, de ellos, dirigentes 111, técnicos 143, administrativos 6, obreros 595 y servicios 94, quedando pendiente 5 plazas que se encuentran vacantes.

2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base INDUSUR Objeto de Estudio.

La presente investigación se encuentra enmarcada en la Unidad Empresarial de Base INDUSUR, es la segunda Unidad de mayor importancia dentro de la Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos, la misma cuenta con una plantilla aprobada de 128 trabajadores de ellos dirigentes 7, técnicos 17, servicios 5, obreros 99.



Sus funciones están definidas por:

- Garantizar el proceso de toda la materia prima proveniente de la plataforma y de la acuicultura incorporando valor agregado a las diferentes producciones, obtener un producto de alta calidad y competitividad, lograr un alto nivel de aprovechamiento.
- Garantizar la materia prima y materiales necesarios para el funcionamiento de la planta de procesamiento industrial.
- Establecer el orden y las particularidades tecnológicas para cada proceso.
- Trabajar permanentemente en la creación de las mejores condiciones tecnológicas y organizativas para reducir los costos y gastos en el sistema, orientando las actividades de racionalización y mejora de la producción además de controlar los resultados.
- Organizar y controlar los procedimientos para asegurar la eficiencia industrial y el cumplimiento de las normas de consumo material en particular de los portadores energéticos.
- Asegurar la correspondencia de las producciones con los requisitos y disposiciones del sistema de normas aplicable a cada proceso y producto.
- Garantizar el cumplimiento de las normas técnicas y de operación, con el objetivo de evitar pérdida por avería ó interrupciones en los equipos, mala calidad, desperdicio y bajo aprovechamiento de los procesos productivos.
- Supervisar y exigir la disciplina y organización y limpieza en las áreas de trabajo.

- Mantener los registros de producción establecidos y garantizar su entrega oportuna al área de estadísticas de la Empresa.
- Controlar las actividades de manipulación, embalaje, almacenamiento y expedición de los productos terminados.
- Garantizar los aseguramientos y mantenimiento que se requiere para desarrollar su actividad principal.
- Asegurar el funcionamiento de la planta de residuales y ejecutar los mantenimientos previstos.
- Registrar hechos económicos realizando balance de comprobación de saldos contables en los períodos que se requiera.
- Organizar y cumplir las medidas de control interno establecidas en la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.

2.1.2 Descripción y análisis del proceso productivo.

Después de realizar un análisis de las diferentes producciones de la UEB Indusur , se selecciona el proceso tecnológico de la elaboración del pescado Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla, específicamente en la actividad de descabezado y eviscerado de pescado para picadillo, debido a que en la etapa del año (enero- abril) la materia prima se mantiene estable, teniendo en cuenta que es la base y constituye a su vez la materia prima de otros procesos importantes posteriores, tales como: descabezado y eviscerado de pescado para picadillo, eviscerado y escamado de pescado entero, eviscerado de pescado entero, minuta de pescado, filete de pescado, troncho de pescado, etc.

El proceso tecnológico del pescado Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla, específicamente en la actividad de descabezado y eviscerado de pescado para picadillo, que se aplica en la UEB Indusur de la Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos es necesario que se tenga en cuenta la calidad de las materias primas y materiales como indica la NC 38 – 00 – 03: 84 y NC 38 – 00 – 03: 85 pescado frescos.

El pescado sometido a este proceso no debe presentar deterioro ni daños mecánicos, debe estar comprendido dentro de las especies aptas para el consumo y dentro de la talla mínima legalmente establecida

2.1.3 Descripción del proceso tecnológico.

El pescado recibirá un proceso tecnológico en dependencia del surtido que se quiera obtener. Todos son congelados alcanzando temperaturas no mayores de -18°C en el centro térmico del producto, siendo embalados en cajas de cartón de 15 y 23 Kg. litografiadas.

Análisis del proceso Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla específicamente en la actividad de descabezado y eviscerado de pescado para picadillo, que se aplica en la UEB Indusur de la Empresa en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos.

El proceso de Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla específicamente en la actividad de descabezado y eviscerado de pescado para picadillo, que se aplica en la UEB Indusur de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos está compuesto por :(Ver Anexo -.3 y 4)

- ❖ Recepción
- ❖ Pesaje (1)
- ❖ Nevado
- ❖ Descabezado y eviscerado
- ❖ Pesaje (2)
- ❖ Máquina de Picadillo
- ❖ Embolsado
- ❖ Empaquetado
- ❖ Almacenamiento del producto terminado.
- ❖ Transportación

2.1.4 Análisis del Proceso

Recepción: Se comienza con la llegada de los sacos de pescados los cuales son situados en parlets, luego se les realiza una inspección para comprobar si se encuentran en buen estado y se les vierte agua encima empleando para ello una manguera, con el objetivo de mantenerlos frescos y eliminar las impurezas que adquieren en el traslado hacia el salón proceso, después el pescado es depositado en cajas que son trasladadas para su posterior pesaje.

Pesaje (1): En esta actividad existe un obrero, el cual se encarga de verificar el peso de las cajas (30kg) y completarlas en caso de algún faltante, luego son trasladadas hacia el área de Nevado.

Nevado: El objetivo de esta operación es depositar hielo en forma de granizo sobre las cajas para mantenerlas frescas y con una adecuada temperatura, que le permita al pescado estar en buenas condiciones para su posterior procesamiento.

Descabezado y eviscerado: Esta actividad está compuesta por una mesa rectangular que a sus lados se encuentran distribuidos 13 trabajadores, cada uno de ellos cuenta con un grifo con agua y cuchillos. Las cajas son colocadas en la parte superior de la mesa, con el objetivo de descabezar, eviscerar y limpiar el pescado.

Pesaje (2): Luego de haber limpiado el pescado, las cajas vuelven a ser pesadas, las cuales deben tener un peso de 20kg. En este puesto existe un obrero que se encarga de dicha actividad.

Máquina de Picadillo: En esta actividad las cajas se vierten en las esteras de la máquina, ésta las transporta hacia su interior. Dicha máquina puede tener dos cajas procesándose y seis en la estera para su posterior procesamiento. En su interior el equipo cuenta con cuatro rodillos, a los cuales se les reduce el diámetro entre ellos hasta una distancia de 2mm, para no permitir el paso de las pequeñas espinas con que cuenta este pescado. Como resultado de esta actividad se obtiene la masa de picadillo, para luego ser embolsada, además se generan un grupo de desechos del pescado, como el cuero y las espinas.

Embolsado: Para el desarrollo de esta actividad se cuenta con una mesa rectangular en la que se ubican seis trabajadores, de ellos, cuatro se encargan del llenado de las bolsas, donde su peso debe ser de 1kg y el resto de los obreros son los responsables de inspeccionar el peso de las mismas según lo estipulado, además de doblarlas y depositarlas en un carro que posee 22 bandejas, donde cada una contiene 16 bolsas, estos se almacenan en el túnel de congelación rápida, hasta el comienzo de la próxima jornada laboral.

Empaquetado: En esta actividad existe un total de cinco obreros, de ellos, dos se encargan de recoger los carros del túnel de congelación rápida, deben inspeccionar las bolsas contenidas en dichos carros, con el objetivo de verificar si estas cuentan con la congelación adecuada, para vaciar las bandejas sobre una mesa (con bordes levantados para evitar que las bolsas no caigan al suelo).

Luego otro obrero se encarga de depositar cajas de cartón sobre dicha mesa para su llenado, estas tienen una capacidad de 16kg, es decir, solamente permiten 16 bolsas de 1kg cada una. Concluido esto, las cajas son precintadas por otros dos obreros, colocadas en parlets y trasladadas a un área designada para su posterior transporte al almacén, donde serán distribuidas.

Almacenamiento del producto terminado: Las cajas conteniendo el producto se colocan sobre paletas de madera u otro medio que garantice una separación de 15 a 20 cm. del piso y 50 cm. de las paredes. La altura máxima de las cajas se colocarán sobre paletas u otro medio que garantice no estén en contacto directo con el piso y las estibas se harán hasta 6 cajas de alto. Las cámaras de mantenimiento refrigerado mantendrán una temperatura no mayor de 2º C, termómetros de esfera con rango de 30 a – 50 o C adecuado que garantice la conservación del producto. No se permitirá almacenar el producto junto a sustancias toxicas. El almacén se conservara limpio y libre de insectos y roedores.

Transportación: Los vehículos empleados en la transportación del producto serán carros refrigerados estarán limpios, secos y libres de objetos punzantes y desgarrantes que puedan dañar el embalaje del mismo. Una vez que el producto se encuentra en el vehículo se protege del sol y la lluvia.

2.2 Premisas presentes en la Guía para efectuar la Auditoria de Gestión.

2.2.1 Alcance.

Con el propósito de analizar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, en desarrollo sostenible se parte de cuestionarios, entrevistas e indicadores para una empresa que desarrolla los renglones de productos y/o servicios de manera estable y de forma progresiva los de nueva incorporación, logrando los niveles de calidad en los productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y permitan un procesamiento con diferenciación.

2.2.2 Objetivos

El objetivo primordial de la auditoria de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la unidad y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y

desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

2.2.3 Objetivos principales:

- ❖ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- ❖ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- ❖ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- ❖ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- ❖ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- ❖ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

2.2.4 Características.

- ❖ Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales repercuten en la Gestión de la Entidad.
- ❖ Corroborar el cumplimiento de los planes y programa en un período de tiempo determinado.
- ❖ Identificar las potencialidades de la empresa detectando los puntos críticos de Gestión.
- ❖ Se calculan índices específicos
- ❖ Constituye una guía flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

2.2.5 Principios Fundamentales.

- ❖ Verificación de tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que al tomar decisiones, estén presentes los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- ❖ La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.
- ❖ Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas para la entidad.
- ❖ Corroborar a que se cumpla con la misión para la cual fue constituida.
- ❖ Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios.
- ❖ Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

2.3 Guía para realizar 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: qué, para qué, dónde, cuándo, quién, cómo, cuánto y por qué, qué se está haciendo, qué 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 que proponen la “Guía Metodológica para la realización de auditorías de gestión” del MAC (Ministerio de Auditoría y Control) hoy Contraloría de la República y los criterios expresados por los diferentes especialistas expresados en el capítulo I.

2.3.1. Primera etapa: Exploración y examen preliminar

De esta etapa depende el resultado de la acción de control. En ella se caracteriza la entidad, se obtiene la información general a tener en cuenta, se recorren las áreas y se adquiere una panorámica de su funcionamiento, que sirve de base para la planeación o elaboración del planeamiento. Aún cuando el presente trabajo se realiza en una entidad específica, es necesario tener en cuenta esta etapa, toda vez que, es de aplicación a otras empresas pesqueras existentes en el país.

Objetivo: Parte del conocimiento o examen de la entidad, mediante la recopilación de información, definición de su objeto social, funciones y contexto macroeconómico. Para ello se aplican fundamentalmente las siguientes técnicas de recolección de información:

Verbales (indagación, encuestas y cuestionarios, y la entrevista), Oculares (observación), Documentales (estudio general), Escritas (conciliaciones, cálculos, confirmaciones) y Física (la inspección).

Contenido: Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría se debe realizar de la entidad y específicamente de las operaciones a auditar y su significado dentro de la empresa. Para ello, se revisarán elementos diversos tales como:

Se debe realizar un estudio preliminar del sujeto de la acción de control antes de preparar el plan para ejecutar el trabajo. El estudio preliminar constituye un método de apoyo eficaz para seleccionar las áreas específicas donde se va a practicar la acción de control y para obtener información que habrá de utilizarse en el planeamiento. Es un proceso que permite conseguir rápidamente información sobre la organización, actividades y funciones del sujeto de la acción de control. El mantenimiento de un archivo con estos datos ayuda a planear adecuadamente las acciones de control.

Señalar:

- ❖ Aspectos objetos de comprobación, definición de la muestra, alcance de las comprobaciones.
- ❖ Formas o medios a emplear que den respuesta a la comprobación.
- ❖ Participantes.
- ❖ Tiempo y presupuesto.

Con independencia al tipo de acción de control que se ejecute, en todos los casos es necesario evaluar el Sistema de Control Interno existente en la entidad, a partir de la metodología vigente. Para ello es imprescindible aplicar un Programa sobre la base de la nueva Normativa de Control aprobada

mediante la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República, teniendo en cuenta los principios básicos: legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidad, cargo y descargo, y autocontrol.

Conocer y Evaluar:

- ❖ Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada y cubierta, puntualizando fechas de nombramiento que permita evaluar la permanencia del personal.
- ❖ Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos, estructura organizacional, tipos de producciones, principales abastecedores, ingresos anuales, utilidades.
- ❖ Resumen del resultado de las últimas auditorías recibidas.
- ❖ Sistema de Control Interno.
- ❖ Estados Financieros, Registros y Submayores.

2.3.2. Segunda Etapa: Planeación

Esta etapa va dirigida a realizar y organizar los elementos obtenidos en la exploración, así como definir:

- ❖ Los objetivos específicos de la auditoría.
- ❖ La magnitud del trabajo y su complejidad para el ahorro de tiempo y recursos.
- ❖ Formas o medios a emplear que den respuesta a la comprobación de las 3´E.
- ❖ Los programas flexibles que sean confeccionados de acuerdo a los objetivos propuestos puesto que constituyen la única garantía de uniformidad, continuidad, integridad y control del trabajo de revisión.
- ❖ Presupuesto para el desarrollo de la auditoría.

2.3.3 Tercera etapa: Ejecución

Para cumplimentar este objetivo el auditor determinará:

1. Aplicación de los programas por áreas.

El objetivo de esta etapa es ejecutar la auditoría por medio de los instrumentos de evaluación, así como los mecanismos de programación.

Como áreas fundamentales a examinar se determina: Dirección, Economía, Dirección Gestión de Capital Humano, Producción y Economía, al ser las áreas que se relacionan directamente con el proceso productivo del pescado Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla, específicamente en la actividad de descabezado y eviscerado de pescado para picadillo.(Anexo 2)

A continuación se presentan los aspectos a examinar en cada una de ellas:

Dirección:

Funciones:

Es la máxima dirección de la entidad, tiene como encargo proteger, emplear los recursos de manera económica, eficiente, según los objetivos y metas Para lo cual esta diseñada.

Programa:

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

Contenido

1. Examinar la Estructura Organizacional de la empresa.
2. Analizar la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.
3. Verificar si se cumplen los objetivos y metas.
4. Evaluar el clima organizacional. Gestión de la dirección en la toma de decisiones.
5. Inspeccionar las Políticas y Metas: Indagar si los objetivos de la entidad son compatibles con los Planes, políticas, procedimientos y normas.
6. Revisar las auditorías realizadas a la entidad tanto internas como externas.
7. Revisar si los objetivos de la entidad se expresan en términos medibles y por escrito: Definición, Compatibilidad y Divulgación.

8. Analizar si la entidad dispone de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional.
9. Chequear si se revisan periódicamente las estrategias y si están incorporadas a las áreas a las que son aplicables.
10. Revisar el número de reuniones programadas y cuántas cumplidas, principales aspectos, orden del día y por cientos de acuerdos cumplidos.
11. Aplicar el cuestionario destinado al área.
 - ❖ Realizar el papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

Indicadores de rendimiento a calcular:

- ❖ Cumplimiento de las reuniones ordinarias = $\text{Real/Plan. (Eficacia)}$

Muestra el cumplimiento del plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de afectaciones anual aprobado por la alta dirección.

- ❖ Promedio mensual de reuniones extraordinarias = $\text{Total reuniones extraordinarias/12 meses.}$

Muestra el impacto de las reuniones extraordinarias realizadas.

- ❖ # Acuerdos tomados / # acuerdos cumplidos en fecha. (Eficacia)

Muestra el grado de cumplimiento de las decisiones de la administración para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

- ❖ # Miembros del Consejo de Dirección capacitados para el cargo / # miembros Consejo de Dirección. (Eficacia)

Muestra el nivel de conocimientos de los miembros del Consejo de Dirección para desempeñar el cargo.

- ❖ Índice de avance = $\text{\# de objetivos estratégicos a cumplir / \# de objetivos estratégicos cumplidos.}$

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

- ❖ % auditorías deficientes o mal recibidas = $\text{\# auditorías deficientes o mal recibidas/ Auditorías total. (Eficacia)}$

Se incluyen tanto las internas como las externas

Muestra el grado de control y supervisión con que cuenta la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos trazados.

- ❖ % Cargos Directivos = $\text{\# Directivos Plan/Total Trabajadores Plan}$

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

- ❖ % Cumplimiento de la Plantilla de Cargos Directivos. (Eficiencia)

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

$$\diamond \text{ \% Reservas de Cuadros Existentes} = \# \text{ Reservas de Cuadros} / \# \text{ Cuadros. (Eficiencia)}$$

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

$$\diamond \text{ \% Reservas de Cuadros Promovidas} = \# \text{ Promociones de Reservas} / \# \text{ Promociones Totales}$$

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

$$\diamond \text{ \% Bajas por Democión y Liberación} = \# \text{ Bajas (Democión+ Liberación)} / \# \text{ Bajas Totales}$$

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

Entidad: Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos
Objetivo: Cuestionario de la Dirección
Periodo Auditado:

PT: D- 1
Auditora: LRB
Fecha:

Cuestionario Dirección			
	Estructura organizacional	SI	NO
1.	¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?		
2.	¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?		
3.	¿Están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones?		
4.	¿Permite el ambiente de trabajo de la organización, trabajar en equipos bajo la dirección y control de los líderes del grupo?		
Estructura informal			
5.	¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?		
6.	¿Usa la dirección de la entidad la comunicación útil de los grupos informales para aumentar la efectividad de la estructura organizacional?		
7.	¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?		
8.	¿Permite la estructura organizacional informal resolver los problemas de la organización?		
Políticas y metas			
Objetivos			
9.	¿Los objetivos de la entidad son compatibles con?:		

	a) Los planes		
	b) Las estrategias.		
	c) Las políticas		
	d) Las normas y procedimientos.		
10.	¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?		
11.	¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese?		
	a) Objetivos generales.		
	b) Objetivos específicos.		
12.	¿Dispone la entidad de objetivos definidos?		
13.	¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional ?		
14.	¿Tienen en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados?		
15.	¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?		
	Estrategias		
16.	¿Están integradas las estrategias con?:		
	a) Los objetivos.		
	b) Los planes.		
	c) Las políticas.		
	d) Las normas y procedimientos		
17.	¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?		
18.	¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados?		
19.	Se revisan periódicamente las estrategias?		
	a) Cambios tecnológicos.		
	b) Nuevas necesidades de los clientes.		
	c) Tendencias políticas.		
20.	¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales?		
	Planes		
21.	¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo?		
22.	¿Se integran armónicamente con? :		
	a) Los objetivos de la entidad.		
	b) Las estrategias		
23.	¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?		
24.	24. ¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?		
25.	25. ¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) en igual período?		
26.	26. ¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?		
27.	27. ¿Es significativa para la dirección la información sobre contabilidad de costos?		
28.	28. ¿Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?		

29.	¿Es capaz la Subdirección de Economía de poner en práctica políticas contables importantes, si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?		
30.	¿Se comparan favorablemente los resultados financieros de la gerencia con los obtenidos en la rama a la que pertenece?		
31.	¿Ejerce el tesorero suficiente control para que la entidad mantenga una sólida posición financiera?		
32.	¿Ejerce el tesorero suficiente control sobre el flujo de caja para?:		
	a. Maximizar su utilización. b. Pagar las obligaciones de la gerencia.		
33.	¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?		
34.	¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elabora? Ejemplifique.		

Economía:

Funciones:

1. Elaborar el manual de la contabilidad de costo de la empresa y garantizar su correcta aplicación.
2. Analizar mensualmente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos.
3. Elaborar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventas de mercancías.
4. Elaborar el manual de contabilidad de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento.
5. Emitir mensualmente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria en términos de tiempo, calidad y veracidad.
6. Asegurar que los sistemas contable-financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, garanticen la exactitud de las operaciones y el control.
7. Evaluar mensualmente los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la empresa.
8. Analizar el posible destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por la empresa.

9. Ejecutar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la empresa en tiempo y forma.
10. Documentar el 100 % de las cuentas por cobrar y pagar, establecer convenios de cobros y pagos con clientes y proveedores en los casos que correspondan.
11. Elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la empresa.
12. Evaluar la necesidad de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución financiera no bancaria.
13. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
14. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas y desagregar el plan por meses.
15. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos con clientes y proveedores en los casos que corresponda.

Programa:

Objetivos: Verifica las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar las necesidades y expectativas en la toma de decisión en relación al registro, control y cuantificación de todos los hechos económicos.

Contenido:

1. Evaluar la estructura y funcionabilidad del área. Completamiento de la plantilla, experiencia del personal.
2. Indagar sobre la salud financiera de la empresa.
3. Determinar si se cuenta con una Contabilidad certificada, el sistema de costos evaluando entre otros diferentes elementos relacionados con la contabilidad y las finanzas de la entidad, tales como:
4. Analizar la Gestión de pago, antigüedad de las Cuentas por Pagar y los acreedores principales.
5. Analizar la Gestión de cobro, de los principales clientes, definición de los deudores fundamentales, antigüedad de las Cuentas por Cobrar, Análisis de las Cuentas por cobrar diversas – operaciones corrientes.
6. Determinar la actualización y dominio de las normas y procedimientos contables actuales, clasificador de cuentas y otros documentos.
7. Verificar la oportunidad y el diseño de la información contable.

8. Verificar el comportamiento de los ingresos y gastos.
9. Evaluar la razonabilidad de la información que se brinda, así como su eficacia en la toma de decisiones.
10. Aplicar el cuestionario destinado a esta área.
11. Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

Indicadores de rendimiento a calcular:

- ❖ % cuentas contables desactualizadas =# cuentas desactualizadas / Total cuentas utilizadas.(Economía)
- ❖ % entrega oportuna de los estados financieros al nivel jerárquico superior = # cierres mensuales correctos /12 meses.(Eficiencia)
- ❖ % plantilla cubierta en Contabilidad y Finanzas =Plantilla cubierta/ Plantilla aprobada.(Eficiencia)
- ❖ Indicadores financieros de liquidez.(Economía)
- ❖ Indicadores financieros de endeudamiento.(Economía)
- ❖ Indicadores financieros de la gestión de cobros y pagos.(Eficiencia)
- ❖ Indicadores financieros de eficiencia de los activos.(Eficiencia)
- ❖ Indicadores de rentabilidad.(Eficiencia)

Entidad: Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos
Objetivo: Cuestionario de Economía
Periodo Auditado:

PT:
Auditora:
Fecha:

Cuestionario de Economía			
		SI	NO
1.	¿Se dispone de un clasificador de cuentas?		
2.	¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable actual?		
3.	¿Está el departamento dotado de personal adecuado?		
4.	¿Es adecuado el nivel de entrenamiento para?:		
	a. La gerencia.		
	b. Los empleados.		
5.	¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?		
6.	¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad actualizados?		

7.	¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?		
8.	¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?		
9.	¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?		
10.	¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?		
11.	¿Existe un auditor interno en el departamento?		
12.	12. ¿Concuerdan los planes del departamento con?:		
	a. Los objetivos de la organización.		
	b. Planes de otras áreas.		
13.	¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?		
14.	¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmiendas, borrones)?		
15.	¿Los informes de control contables son?:		
	a. Oportunos.		
	b. Fáciles de utilizar.		
	c. Diseñado de forma adecuada.		
16.	¿Se preparan los siguientes informes?:		
	a. Estado de origen y aplicación de recursos.		
	b. Flujo de caja.		
	c. Análisis e interpretación de los Estados Financieros.		
	d. Estado de Resultado.		
	e. Balance general.		
	f. Situación de los inventarios.		
	g. Anexo de gastos.		
	h. Balance de comprobación de saldos.		
	i. Informe de costo.		
	j. Ganancia o pérdida por centro de costo.		
	k. Antigüedad de las cuentas por pagar.		
	l. Antigüedad de las cuentas por cobrar.		
17.	¿Trabaja el área de Economía para proveer a la organización de fondos suficientes y a tiempo?		

18.	¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?		
19.	¿El personal del área participa en decisiones relativas a su trabajo?		
20.	¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?		
21.	¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y hacer críticas constructivas a sus superiores?		
22.	¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma que sean compatibles con los objetivos generales de la organización?		
23.	¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?		
24.	Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?		
25.	¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) en igual período?		
26.	¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?		
27.	¿Es significativa para la dirección la información sobre contabilidad de costos?		
28.	Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?		
29.	¿Es capaz la Subdirección de Economía de poner en práctica políticas contables importantes, si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?		
30.	¿Se comparan favorablemente los resultados financieros de la gerencia con los obtenidos en la rama a la que pertenece?		
31.	¿Ejerce el tesorero suficiente control para que la entidad mantenga una sólida posición financiera?		
32.	¿Ejerce el tesorero suficiente control sobre el flujo de caja para?:		
	a. Maximizar su utilización.		
	b. Pagar las obligaciones de la gerencia.		
33.	¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?		
34.	¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elabora? Ejemplifique.		

Gestión de Capital Humano:

Funciones:

1. Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa, así como aplicar las medidas necesarias para instrumentar los resultados obtenidos una vez aprobados en el consejo de dirección
2. Realizar el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa
Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización del trabajo realizados.
3. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad
4. Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la empresa. Crearlos donde corresponde y organizar su funcionamiento
5. Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves
6. Elaborar de conjunto con la sección sindical, el reglamento de idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador
7. Elaborar el reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa.
Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
8. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de idoneidad demostrada.
9. Garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
10. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la sección sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento
11. Determinar de conjunto con la sección sindical, los cargos por designación de la empresa, así como los cargos cuya ocupación determina la categoría de funcionarios, según lo establecido en la legislación vigente.
12. Evaluar e implantar, de conjunto con la sección sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa, en correspondencia a lo establecido.

13. Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
14. Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
15. Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas o equipos de trabajo socialista y especialistas principales de la empresa.
16. Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia con el trabajo que realizan.
17. Confeccionar, oído el criterio de la sección sindical, el reglamento de los sistemas de pagos de la empresa.
18. Evaluar mensualmente en el consejo de dirección y en las asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pagos y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
19. Evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales, trabajar para la eliminación de las que sean posibles.
20. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.
21. Elaborar el reglamento de pago por alto desempeño en la empresa. Garantizar su cumplimiento.
22. Evaluar y tramitar la factibilidad económica de aplicar el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa.
23. Aplicar a los trabajadores de la empresa, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
24. Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponde.
25. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano.
26. Elaborar e implantar de conjunto con la sección sindical el sistema de atención al hombre en la empresa
27. Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa.

Programa:

Objetivos: Determina las necesidades de la fuerza de trabajo en correspondencia con los planes de la organización, ubica al personal que interviene en el proceso, sobre la base de la experiencia, idoneidad y profesionalidad, se encarga de la selección y captación.

Contenido:

1. Realizar la descripción del área.
2. Estudiar la estructura y líneas de responsabilidad y de autoridad, mantenimiento de registro de personal, negociación de contratos, coordinación con los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales.
3. Examinar el funcionamiento de los ejecutivos, dirección en base a los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.
4. Evaluar la función administrativa que se encarga de reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, salarios, protección e higiene del trabajo, cultura organizacional, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.
5. Realizar el papel de trabajo para analizar la plantilla aprobada y existente.
6. Evaluar el índice de ausencias por las distintas causas.
 - ❖ Enfermedad.
 - ❖ Vacaciones
 - ❖ Comisión médica.
 - ❖ Accidentes de trabajo.
 - ❖ Invalidez parcial
 - ❖ Licencia de maternidad.
 - ❖ Ausencias justificadas e injustificadas.
 - ❖ Licencias sin sueldo.
 - ❖ Por solicitud propia.
 - ❖ Por jubilación.
 - ❖ Por indisciplina.
 - ❖ Por culminación de contrato determinado. Por salida del país.
7. Aplicar el cuestionario destinado al área.
8. Realizar el papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

Indicadores de rendimiento a calcular:

- ❖ Productividad del trabajo = Producción o ventas/promedio de trabajadores.(Eficiencia)

- ❖ Coeficiente de Fluctuación laboral = # bajas por fluctuación / promedio de trabajadores.(Eficacia)
- ❖ % Índice de fluctuación = bajas/(altas - bajas)

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

- ❖ Plantilla aprobada. cumplimiento % = Plantilla cubierta/ Plantilla aprobada.(Eficacia)
- ❖ % fondo de salario. ejecución = real/plan. (Economía)
- ❖ Salario medio = Fondo de salario/ Promedio de trabajadores.(Eficiencia)
- ❖ Correlación salario medio - productividad =Salario medio/Productividad del trabajo.(Eficiencia)
- ❖ Comportamiento de las evaluaciones de desempeño deficiente = # evaluados ejercicio económico actual /# evaluados ejercicio económico base(Eficacia)
- ❖ % trabajadores evaluados =# trabajadores evaluados/ # trabajadores a evaluar
- ❖ Evaluación del desempeño = # trabajadores evaluados superior / total evaluados
- ❖ # trabajadores evaluados adecuado/ total evaluados
- ❖ # trabajadores evaluados deficiente/ total evaluados
- ❖ Plan de capacitación y desarrollo. cumplimiento % = # acciones ejecutadas/ # acciones planificadas.(Eficacia)

Entidad: Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos
Objetivo: Cuestionario a Gestión del Capital Humano
Periodo Auditado:

PT: RHH
Auditora:
Fecha:

Cuestionario Gestión del Capital Humano			
	Reclutamiento y Selección	SI	N O
1.	¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?		
2.	¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya?:		
	a. Análisis y descripción del trabajo y del puesto específico		
	b. Decisión colegiada en selección del nuevo personal.		
	c. Requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes		
	d. Posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento.		

3.	¿Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal?:		
	a. Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios.		
	b. Entrevista preliminar inicial.		
	c. Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante.		
	d. Investigación de antecedentes		
	e. Entrevista minuciosa al aspirante.		
	f. Exámenes físicos.		
4.	¿Existe Programa de Orientación o Inducción que tenga en cuenta?:		
	a. Información sobre la rutina diaria del trabajo.		
	b. Un repaso de la historia de la organización.		
	c. Una presentación sintética de las políticas y reglas de trabajo		
5.	¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadro que incluye, entre otras las tareas siguientes ?:		
	a. Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.		
	b. Consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades.		
Capacitación y Desarrollo			
6.	¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos?		
7.	¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?		
8.	¿En el diseño de los planes de Capacitación se tienen en cuenta?:		
	a. Resultados de la evaluación del desempeño de los RRHH.		
	b. Cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado.		
	c. Evaluación del análisis organizacional.		
	d. Necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad		
9.	¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo? :		
	a. La rotación de puestos.		

	b. Clases en un aula habilitada en la propia entidad.		
	c. Aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos.		
	d. Fuera del lugar de trabajo: Universidades o Centros.		
Evaluación del Desempeño			
10.	¿Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con el propósito de? :		
	a. Mejorar su desempeño.		
	b. Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas.		
	b. Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas.		
11.	¿El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de?:		
	a. La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas.		
	b. El nivel de compromiso demostrado de los subordinados.		
	c. La congruencia necesaria entre los objetivos y metas.		
	d. La eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo-beneficios de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo		
Salarios			
12.	¿El sistema de salarios contempla?:		
	a. Incentivar calificación y precalificación continua y progresiva.		
	b. Una adecuada distribución del fondo de tiempo.		
	c. La disminución de la fluctuación laboral.		
	d. Perfeccionamiento y racionalidad de los métodos de trabajo		
Protección e Higienes del Trabajo			
13.	¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas adecuadas en los puestos y áreas a partir de los criterios de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos?:		
	a. Exámenes médicos periódicos.		
	b. Control de las enfermedades comunes y profesionales.		
	c. El almacenamiento de las materias primas y otros materiales		
	e. Uso, manipulación y conservación de alimentos.		
	f. Servicios sanitarios.		
	g. El cumplimiento de las medidas del medio ambiente.		
	h. Las fuentes de agua.		

	i. La ventilación.		
	j. La iluminación.		
	k. Las instalaciones eléctricas.		
	l. El tratamiento de los residuales y las aguas albañales.		
	m. Control de vectores y roedores.		
	n. Mantenimiento, orden y limpiezas.		
	o. Abastecimiento de agua potable		
14.	¿Se prevé la protección necesaria para evitar accidentes y enfermedades teniendo en cuenta?:		
	a. La detección y evaluación de riesgos.		
	b. Conocimiento del problema.		
	c. La implantación de medidas de solución y control.		
16.	¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los discapacitados?		
17.	¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral?		
	Cultura Organizacional		
18.	¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos del cambio según		
	a. La cultura organizacional de la entidad.		
	b. Los intereses individuales.		
	c. Las metas y estrategias organizacionales		
19.	¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización?:		
	a. El aburrimiento.		
	b. La apatía.		
	c. La fatiga psicológica		
20.	¿La dirección utiliza el método de administración cuando?:		
	a. Los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel en la toma de decisiones? :		
	b. Emplean métodos de dirección autoritarios		
21.	¿Estimulan los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta?:		

	a. Establecer objetivos claros y dejar libertad para alcanzarlos.		
	b. Estimular las nuevas ideas.		
	c. Convencer sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional.		
	d. Permitir una verdadera interacción directivos-subordinados.		
	e. Ser tolerantes ante el fracaso.		
	f. Hacer reconocimientos materiales, espirituales y públicos		
	Organización Laboral		
22.	¿Se encuentran en perfecto estado las tarjetas de SNC 2.25?		
23.	¿La plantilla se encuentra cubierta al 100 %?		
24.	¿Se identifican las necesidades de los trabajadores por cada área?		
25.	¿Se encuentra confeccionado correctamente y actualizado el reglamento disciplinario?		
26.	¿Existe estimulación a los trabajadores?		
27.	¿Los trabajadores no se encuentran pasados en el sub-mayor de vacaciones?		
28.	¿Se planea coordinadamente la administración de sueldos y salarios en las áreas de finanzas, servicios y otras relacionadas?		
29.	¿Se hace una adecuada coordinación entre el departamento de recursos humanos y los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales de la fuerza de trabajo?		
30.	¿Se han diseñado programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?		
31.	¿Se realizan los informes de?:		
	a. Necesidades y disponibilidad de la fuerza de trabajo.		
	b. Análisis de rotación de empleados, de tiempo perdido y ausentismo.		
	c. Los datos de eficiencia de los empleados.		
32.	¿Se considera que existe un sistema de control interno adecuado para la administración de los recursos humanos?		

Producción

Funciones

1. Procesa toda la materia prima proveniente de la plataforma y la acuicultura para las diferentes producciones, para obtener un producto de alta calidad y competitividad, lograr un alto nivel de aprovechamiento.
2. Garantiza la materia prima y materiales necesarios para el funcionamiento de la planta de procesamiento industrial.
3. Establecer el orden y las particularidades tecnológicas para cada proceso.
4. Organizar y controlar los procedimientos para asegurar la eficiencia industrial y el cumplimiento de las normas de consumo material en particular de los portadores energéticos.
5. Asegurar la correspondencia de las producciones con los requisitos y disposiciones del sistema de normas aplicable a cada proceso y producto.
6. Garantizar el cumplimiento de las normas técnicas y de operación, con el objetivo de evitar pérdida por avería ó interrupciones en los equipos, mala calidad, desperdicio y bajo aprovechamiento de los procesos productivos.
7. Controlar las actividades de manipulación, embalaje, almacenamiento y expedición de los productos terminados.
8. Trabajar permanentemente en la creación de las mejores condiciones tecnológicas y organizativas para reducir los costos y gastos en el sistema, orientando las actividades de racionalización y mejora de la producción además de controlar los resultados de los índices de eficiencia industrial y velar por una óptima calidad.

Programa

Objetivos: Es donde se ejecuta el proceso productivo. Para un mejor análisis el proceso se realiza en una extensa nave cercana al mar, con el objetivo de conocer el trazado de los movimientos de la materia prima durante su procesamiento, puestos de trabajos, pasillos y áreas de almacenamiento

Contenido:

1. Análisis y descripción del área, puntualizando: cumplimiento del plan de producción, comparación de dos o más periodos con respecto al real y al presupuesto, comportamiento de los ingresos y gastos del período en cuestión y análisis de los surtidos de producción determinando su cumplimiento.
2. Aprovechamiento de las capacidades a partir de: las capacidades instaladas y las capacidades existentes.
3. Examinar los principales aspectos de su función y su relación con otras áreas funcionales.
4. Utilizar técnicas y métodos eficientes de producción, y técnicas de control de la calidad.
5. Analizar si existen planes de mejora continua, modernización y automatización de los métodos de producción existentes en la entidad.
6. Aplicar el cuestionario al área.

Indicadores de rendimiento a calcular:

- ❖ Cumplimiento de los planes de producción (Eficacia)
- ❖ Realizar el papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.
- ❖ Verificar la economía, eficiencia y eficacia de la actividad principal.
- ❖ Calcular comparando Real y Plan = Costo real / Costo plan (Economía)
- ❖ % Gastos de salario del personal vinculado directamente / Ventas Netas(Eficiencia)
- ❖ % Gastos totales / Ventas netas (Eficiencia)
- ❖ % Cumplimiento del plan (**Eficacia**)
- ❖ Aprovechamiento de las capacidades a partir de :
 - Capacidades instaladas. (Economía)
 - Capacidades utilizadas.(Economía)

Entidad: Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos

PT:

Objetivo: Cuestionario a Producción

Auditora:

Periodo Auditado:

Fecha:

Cuestionario a Producción			
		SI	NO
	Actividad Productiva económica		
1	Se cumple el plan de producción en unidades físicas general		

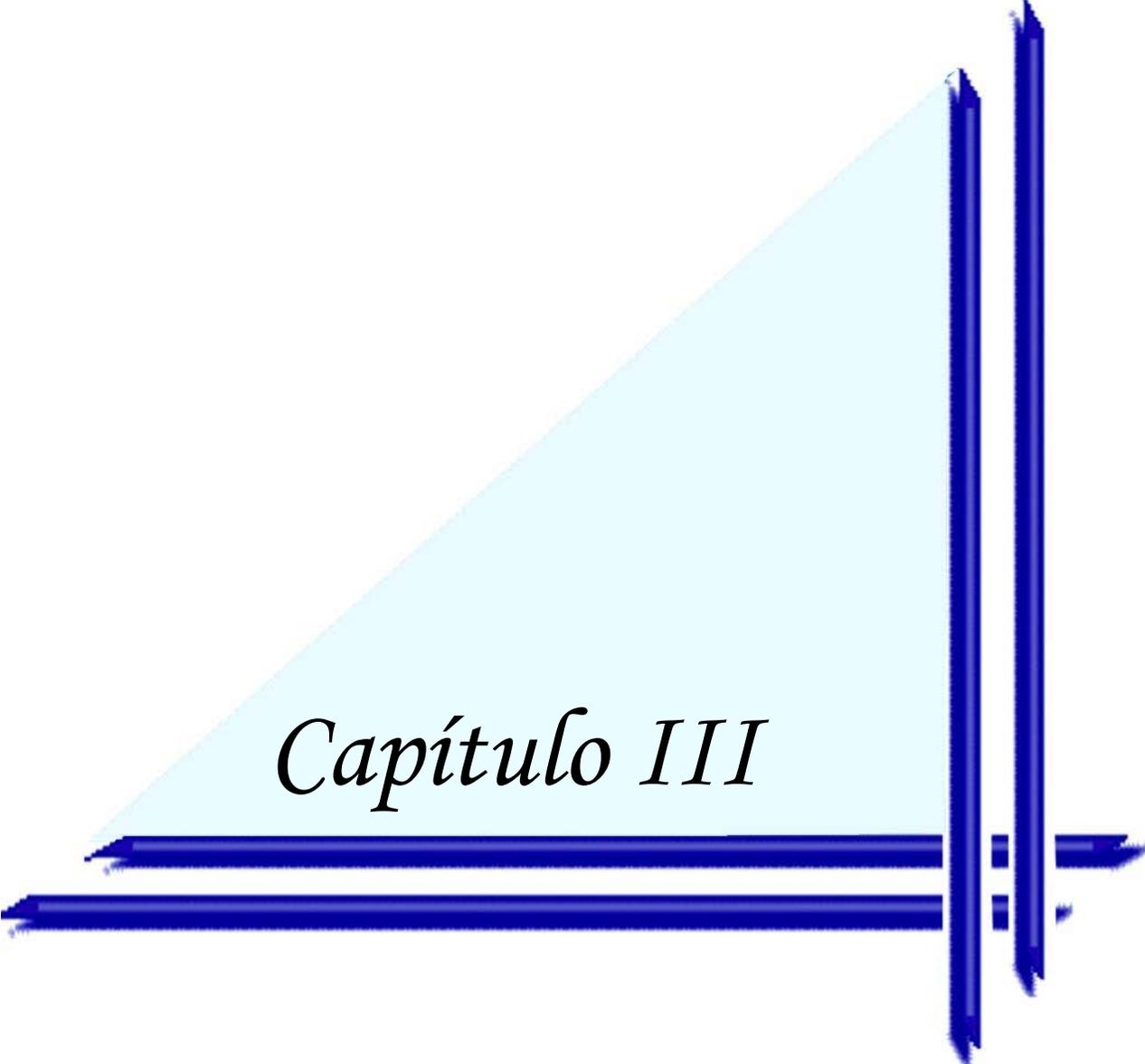
2	Se cumple el plan de producción en valores general		
3	Se cumple el plan de producción física por productos		
4	Se cumple el plan de producción para la divisa en valores		
5	Se controlan los Índices de consumo en las producciones		
6	Se chequea el cumplimiento del Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisa		
Documentación Técnica			
7	El establecimiento cuenta con Licencia Sanitaria actualizada		
8	El establecimiento cuenta con Normas de Especificaciones de Calidad para todos los productos		
9	El establecimiento cuenta con Norma de Control de los Procesos productivos o Procedimientos escritos que aseguren que tanto las operaciones como el control de estos procesos sean eficaces		
10	El establecimiento cuenta con Procedimientos para la Evaluación de la Calidad para sus productos terminados		
11	El establecimiento cuenta con un Programa de Mantenimiento Preventivo de sus equipos que garantice el cumplimiento de los parámetros de funcionamiento establecidos para garantizar la inocuidad y la calidad de sus productos		
12	El establecimiento cuenta con un Programa de Calibración o Verificación Metrológica de los instrumentos de medición que intervienen en los procesos productivos y órganos de Control		
13	El establecimiento cuenta con Otros documentos, regulaciones y legislaciones vigentes para la producción de alimentos, en especial las Normas Cubanas del Sistema de Normas Sanitarias de Alimentos y otras Normas Obligatorias (Etiquetado, Aditivos,		
14	Se cuenta con los métodos de ensayo actualizados para determinar las características de los productos, materias primas y productos en proceso		
Servicios de Higiene y aseo del personal que labora en las áreas Productivas			
15	La instalación dispone de medios adecuados para lavarse y secarse las manos higiénicamente, en cantidad suficiente, correctamente		

	ubicadas y señaladas		
	Equipos		
16	Los equipos que intervienen en la elaboración, empaque, transportación y almacenamiento son los adecuados para garantizar la inocuidad y la calidad de los productos		
17	Se puede controlar los equipos adecuadamente para que las variaciones en su funcionamiento estén dentro de los límites de tolerancia requeridos para producir un producto alimenticio seguro y con la calidad diseñada		
18	Los equipos y áreas donde están instalados acusan alguna posibilidad de contaminación del producto		
	Envase y Embalaje		
19	Es la etiqueta la establecida para el producto		
20	Se cumple con lo establecido en la norma cubana NC 108 para el etiquetado de los alimentos preenvasados		
21	Es el Envase el especificado para el producto según norma de especificaciones Con el cierre correcto		
22	Es el embalaje el especificado por la norma de especificaciones		
	Actividad energética		
23	Se conocen y controlan los Índice de consumo por toneladas de todos los productos		
24	Mostrar las principales medidas adoptadas para lograr ahorro de portadores energético		
	Atención al hombre		
25	Se entrega sistemáticamente el aseo a los trabajadores		
26	Se logran los resultados esperados en los sistemas de estímulo que se aplica por actividades		
27	Existe un sistema de atención al hombre		
28	Se planificó en el Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisa el estímulo a los trabajadores destacados		
29	Se logran los resultados esperados en los sistemas de estímulo que se aplica por actividades		
	Total		

2.4 Conclusiones del Capitulo

Este capítulo recoge los aspectos esenciales que deben estar en la elaboración de la guía para realizar la auditoría de Gestión y los pasos a seguir con el fin de poder evaluar la Gestión de la Unidad Empresarial de Base INDUSUR, se ha tenido como fundamento esencial las características estructurales y funcionales de la organización. Para la elaboración de la guía de auditoría se utilizaron varios instrumentos de evaluación.

En resumen esta Guía permitirá poseer una herramienta que controle mediante indicadores de rendimientos la economía, eficiencia y eficacia con que trabaja el colectivo laboral de la Unidad Empresarial de Base Indusur.

A decorative graphic consisting of a light blue triangle on the left, a vertical blue line on the right, and two horizontal blue lines at the bottom, all rendered with a brush-stroke effect. The text 'Capítulo III' is centered within the triangle.

Capítulo III

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA GUIA A TRAVES DEL METODO DELPHI.

Para validar la propuesta de la guía, para la auditoría de gestión en la Unidad Empresarial de Base INDUSUR de la Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos, se tuvo en cuenta el criterio de varios expertos, con carácter subjetivo, pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan las técnicas basadas en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de él. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos

3. El Método Delphi.

Se hace necesaria la aplicación de métodos que estén estructurados a partir de la aceptación de la Intuición como una comprensión sinóptica de la realidad, y basados en la experiencia y conocimientos de un grupo de personas considerados expertos en la materia a tratar. Estos métodos denominados subjetivos son conocidos también como métodos de consultas a expertos. Cualitativos o heurísticos.

La necesidad objetiva de la aplicación de un método de valoración pericial exige la determinación de los elementos que condicionan el inicio del proceso correspondiente. Se impone entonces la elección de un método de acceso a los criterios de expertos, de tal forma que se pueda garantizar la realización de cuestionamientos precisos sin la posibilidad de una doble interpretación, obtener respuestas susceptibles de ser cuantificadas, independientes las una de las otras o cuyas interdependencias pudieran mostrarse de manera clara al ser tratadas estadísticamente, respuestas que reflejen criterios personales lo más distante posible de la influencia directa de criterios oficialistas e intereses institucionales.

El método Delphy, considerado como uno de los métodos subjetivos de pronóstico más confiables, constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. El mismo permite rebasar el marco de las condicionantes actuales más señaladas de un fenómeno y alcanzar una imagen integral y más amplia de su posible evolución, reflejando las valoraciones individuales de los expertos, las cuales podrán estar fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva.

Al decir Durant R. "... es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas".

La esencia de este método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios, con vistas a obtener un consenso general o, al menos, los motivos de la discrepancia, la confrontación de las opiniones se lleva a cabo mediante una serie de interrogantes sucesivas, entre cada una de las cuales la información obtenida sufre un procesamiento estadístico - matemático.

3.1. Elementos para la aplicación del método de validación.

Particularidades Fundamentales del Método:

- **Anonimato de los especialistas:** Consiste en sostener de manera individual un diálogo anónimo con los especialistas en la temática que se está abordando.

- **Retroalimentación controlada:** Consiste en darle a conocer a cada uno de los especialistas los resultados que se obtienen con el objetivo de que puedan modificar si así lo estiman las opiniones anteriormente dadas, a partir de conocer el criterio de sus colegas.

- **Respuesta estadística del Grupo:** Consiste en someter a un procesamiento estadístico en (paquete SPSS) el conjunto de opiniones que se obtiene de las consultas a los especialistas.

Este proceso se repite las veces que se considere necesario por el equipo de investigación, hasta tanto se considere que los elementos de respuestas ofrecidos por dichos expertos no presentan variaciones significativas y puedan entonces ser consideradas respuestas totalmente consensuadas.

Etapas del proceso de validación:

- Se seleccionan los especialistas de acuerdo con los criterios establecidos.
- Se elaboran y aplican los cuestionarios de opiniones a los especialistas.
- Se procesan los resultados de las valoraciones emitidas por los especialistas mediante el paquete SPSS (versión 16.0).

Para considerar confiable la validación emitida por los expertos se tuvo en cuenta:

- Cantidad de especialistas que integraban el grupo.
- Composición del Grupo.
- Características de los propios expertos.
- Vinculación con el tema que se investiga.

Características de los especialistas

- Competencia.
- Creatividad.
- Disposición a participar.
- Capacidad de análisis y pensamiento.

- Espíritu colectivista y autocrítica.

Análisis y selección del criterio de los expertos:

Para seleccionar los expertos se tuvo en cuenta a quienes se consideran expertos, se entenderá por **experto**, al individuo o grupo de personas capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

Este grupo esta integrado por 8 experto, la selección se realizó de acuerdo al currículo de los especialistas, años de experiencia laboral, y como profesionales los años vinculados al sector, su competencia , capacidad de análisis y de pensamiento ,creatividad y conocimientos del tema de investigación, además se precisó su disposición en participar en la validación de la guía , para lo cual se les dio a conocer los objetivos del mismo, beneficios y actualizaciones según correspondan y mediante una carta fueron invitados a participar en la investigación, anexándoles a la misma una encuesta sobre su competencia y algunos datos personales, explicándoles además el objetivo propuesto (Ver Anexo -5).

Como resultado se obtuvo consenso en todos los expertos de participar y utilizar sus criterios en función del trabajo realizado.

Coeficiente de competencia de cada experto

La competencia de un experto se podrá considerar a partir de la valoración que se realice del nivel de calificación que posea en una determinada esfera del conocimiento.

La competencia de un especialista se puede medir a partir de obtener el coeficiente k, que se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$K_{comp} = 1/2 (K_c + K_a)$$

Donde:

K_{comp} : Coeficiente de competencia.

K_c : es el coeficiente de conocimiento que tiene el especialista sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio especialista en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.

K_a : Coeficiente de argumentación que constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación.

Luego de obtener mediante la autovaloración de cada experto el grado de conocimiento con que cuenta cada uno acerca del tema se obtuvieron los siguientes resultados. (Ver Anexo 6)

Tabla 1.1. Coeficiente de conocimiento.

Experto	Coeficiente de conocimiento
No.	Kc.
1	0,8
2	0.9
3	0,7
4	0.8
5	0,9
6	0,8
7	0,8
8	0,8

Para calcular el coeficiente de argumentación k_a , se empleó la tabla patrón siguiente, donde cada Tabla experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema. (Ver anexo 7)

Tabla 1.2. Tabla patrón del coeficiente de argumentación.

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Usted.	0,2	0,15	0,05
Conocimiento sobre la actualidad del tema.	0,4	0,35	0,25
Experiencia adquirida en la entidad.	0,3	0,25	0,15
Su intuición.	0,1	0,05	0,05

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos k_c y de argumentación k_a , se calcula el coeficiente de competencia de cada experto (K).

El código para la interpretación del coeficiente de competencia (K) es el siguiente:

Si $K > 0,8$ entonces el coeficiente de competencia es alto.

Si $0,5 \leq K \leq 0,8$ entonces el coeficiente de competencia es medio.

Si $K < 0,5$ entonces el coeficiente de competencia es bajo.

Todos los expertos seleccionados son trabajadores de la Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos, se tuvo en cuenta además su profesión, años de experiencia laboral, años vinculados a la actividad y responsabilidades desempeñadas, además se precisó su disposición en participar

De este modo, se obtienen los resultados de la determinación del nivel de competencia de los especialistas:

Tabla 1.3. Coeficiente de competencia

EXPERTOS	Kc	Ka	K
Lourdes Ivon Delgado Sicilia	0,80	0,95	0,88
Maria Elena Llanes Suárez	0,90	0,95	0,93
Pedro Orlando Estrada	0,70	0,95	0,83
Maria Caridad García Fernández	0,80	0,90	0,85
Jandry González González	0,90	0,90	0,90
Idania Piñeiro Morejon	0,90	0,90	0,90
Julia Vivian Rodríguez Roque	0,80	0,85	0,83
Elisa Caridad Pérez Díaz	0,80	0,95	0,88

Como se puede observar el grado de competencia de los expertos que intervienen en la validación de la guía es alto, pues los 8 especialistas presentan un coeficiente mayor que 0.8, que representa el 100 %.

El coeficiente de concordancia de Kendall (k) o coeficiente de correlación de rango es utilizado para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores contenidos en el cuestionario, el mismo se define de la siguiente manera:

Coeficiente de Kendall

$$\text{Coeficiente de Kendall } K = \frac{n^2 - 2 \sum_{j=1}^m (S_j - S)^2}{M(n-1) - m \sum_{i=1}^m T_i}$$

Dicho coeficiente es recomendado para emplear cuando $5 > n$, donde:

m : número de expertos.

n : número de preguntas o indicadores.

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}$$

Donde:

R_{ij} es el rango asociado a la evaluación del experto i a la pregunta j

$$S = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{N}$$

Es la media y T_i es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto i para las preguntas.

$$T_i = \frac{l - 3}{12}$$

Donde l : número de grupos con rangos iguales para el experto i

t : número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i

Las hipótesis que se plantean con K son del tipo: (**) Hipótesis Nula:

H_0 : No existe comunidad de intereses entre los expertos con relación a los criterios. Hipótesis

Alternativa:

H_1 : Existe comunidad de intereses entre los expertos

3.2. Aplicación del Método

Validación de los criterios de los especialistas.

Para la realización de la validación de la guía se procedió a aplicar un cuestionario de preguntas donde fue sometido a los 8 expertos seleccionados, el mismo tiene la particularidad de que está confeccionado de manera que cada especialista ofrece su opinión sobre cada una de las cuestiones a través de 5 categorías evaluativas

5-Muy adecuado (MA)

4-Bastante adecuado (BA)

3-Adecuado(A)

2- Poco adecuado (PA)

1- No adecuado (NA)

3.3. Análisis de los resultados.

Cuestionario para validar el componente.

Los cuestionarios, como se ha mencionando anteriormente, son uno de los elementos metodológicos indispensables para la aplicación práctica del Método Delphi.

Para el análisis y procesamiento de la información se tuvo en cuenta cada respuesta emitida por los expertos a cada pregunta del cuestionario, teniendo en consideración además aquellos criterios que puedan enriquecer la Guía, y la integración al mismo como una herramienta en el desarrollo de su gestión.

Resultado del criterio emitido por los expertos, sobre cada uno de los aspectos contemplados en el Cuestionario a través de las 5 categorías evaluativos. (Ver Anexo 8)

Pasos para la realización del método de expertos

Para la validación del cuestionario , se le aplicó el cuestionario a 8 expertos seleccionados entre los cuales se encuentran trabajadores y dirigentes cuyas respuestas se pueden encontrar en la tabla de resultados :

Tabla de resultados						
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	Total
a	1	7				8
b	1	7				8
c	1		7			8
d	1		7			8
e	1		7			8
f	8					8
g	1	7				8
h	3	4	1			8

i	8				8
j	1		7		8
k	1	7			8
l	1		7		8
m	8				8
n	8				8
o	7	1			8
p	3	3	2		8
q	3	5			8
r	2	4	2		8
s	5	3			8
t	1	7			8
u	6	2			8
v	4	2	2		8
w	2	3	3		8
x	6	2			8
y	2	4	2		8
z	3	5			8
a.1	4	2	2		8
b.2	7	1			8
c.3	4	2	2		8
d.4	4	2	2		8
e.5	3	2	3		8
f.6	7	1			8
g.7	4	2	2		8
h.8	4	2	2		8
i.9	6	2			8
j.10	6	2			8
k.11	7	1			8
l.12	7	1			8
m.13	5	3			8
n.14	7	1			8
o.15	8				8
p.16	8				8

Tras realizar el procesamiento, a partir del criterio dado y con la ayuda del paquete de programa SPSS versión 16. se puede apreciar el consenso de los mismos de acuerdo a las hipótesis antes establecidas (**).

Tenemos que $\alpha=0.05 > \text{Sig. asintót.} = 0,000$ por lo que se rechaza H_0 y puede arribarse a la conclusión de que existe comunidad de intereses entre los expertos con relación a los criterios con un nivel de significación del 5 %.

Además se pudo determinar el nivel de concordancia entre los expertos con los aspectos relacionados en la Guía de Auditoría de Gestión ya que el W de Kendall (a) dio mayor que 0.7, como se muestra.

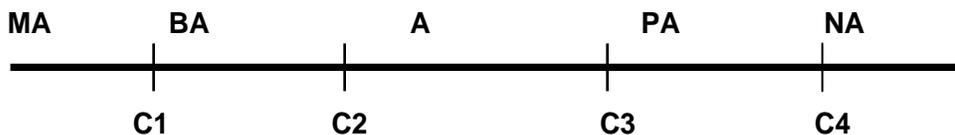
Estadísticos de contraste

N	8
W de Kendall(a)	,725
Chi-cuadrado	221,888
GI	38
Sig. asintót.	,000

Luego se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C4) que sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada etapa del procedimiento según la opinión de los expertos y se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas:

- Muy adecuada (MA)
- Bastante adecuada (BA)
- Adecuada (A)
- Poco adecuada (PA)
- No adecuada (NA)

Si las categorías evaluativas son n (n E N) entonces los puntos de corte son n-1.



Después de tener los resultados de las encuestas aplicadas se llevan a cabo los siguientes pasos:

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias acumuladas

Tabla de frecuencias acumuladas						
	C1	C2	C3	C4	C5	Total
a	1	8	8	8	8	8
b	1	8	8	8	8	8
c	1	1	8	8	8	8
d	1	1	8	8	8	8
e	1	1	8	8	8	8
f	8	8	8	8	8	8
g	1	8	8	8	8	8
h	3	7	8	8	8	8
i	8	8	8	8	8	8
j	1	1	8	8	8	8
k	1	8	8	8	8	8
l	1	1	8	8	8	8
m	8	8	8	8	8	8
n	8	8	8	8	8	8
o	7	8	8	8	8	8
p	3	6	8	8	8	8
q	3	8	8	8	8	8
r	2	6	8	8	8	8
s	5	8	8	8	8	8
t	1	8	8	8	8	8
u	6	8	8	8	8	8
v	4	6	8	8	8	8
w	2	5	8	8	8	8
x	6	8	8	8	8	8
y	2	6	8	8	8	8
z	3	8	8	8	8	8
a.1	4	6	8	8	8	8
b.2	7	8	8	8	8	8
c.3	4	6	8	8	8	8
d.4	4	6	8	8	8	8
e.5	3	5	8	8	8	8
f.6	7	8	8	8	8	8
g.7	4	6	8	8	8	8
h.8	4	6	8	8	8	8
i.9	6	8	8	8	8	8
j.10	6	8	8	8	8	8
k.11	7	8	8	8	8	8

l.12	7	8	8	8	8	8
m.13	5	8	8	8	8	8
n.14	7	8	8	8	8	8
o,15	8	8	8	8	8	8
p,16	8	8	8	8	8	8

2do. Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas

Tabla de frecuencias relativas acumuladas					
	C1	C2	C3	C4	Total
a	0,125	1,0000	1,0000	1	8
b	0,125	1,0000	1,0000	1	8
c	0,125	0,1250	1,0000	1	8
d	0,125	0,1250	1,0000	1	8
e	0,125	0,1250	1,0000	1	8
f	1	1,0000	1,0000	1	8
g	0,125	1,0000	1,0000	1	8
h	0,375	0,8750	1,0000	1	8
i	1	1,0000	1,0000	1	8
j	0,125	0,1250	1,0000	1	8
k	0,125	1,0000	1,0000	1	8
l	0,125	0,1250	1,0000	1	8
m	1	1,0000	1,0000	1	8
n	1	1,0000	1,0000	1	8
o	0,875	1,0000	1,0000	1	8
p	0,375	0,7500	1,0000	1	8
q	0,375	1,0000	1,0000	1	8
r	0,25	0,7500	1,0000	1	8
s	0,625	1,0000	1,0000	1	8
t	0,125	1,0000	1,0000	1	8
u	0,75	1,0000	1,0000	1	8
v	0,5	0,7500	1,0000	1	8
w	0,25	0,6250	1,0000	1	8
x	0,75	1,0000	1,0000	1	8
y	0,25	0,7500	1,0000	1	8
z	0,375	1,0000	1,0000	1	8
a.1	0,5	0,7500	1,0000	1	8
b.2	0,875	1,0000	1,0000	1	8
c.3	0,5	0,7500	1,0000	1	8
d.4	0,5	0,7500	1,0000	1	8
e.5	0,375	0,6250	1,0000	1	8
f.6	0,875	1,0000	1,0000	1	8

g.7	0,5	0,7500	1,0000	1	8
h.8	0,5	0,7500	1,0000	1	8
i.9	0,75	1,0000	1,0000	1	8
j.10	0,75	1,0000	1,0000	1	8
k.11	0,875	1,0000	1,0000	1	8
l.12	0,875	1,0000	1,0000	1	8
m.13	0,625	1,0000	1,0000	1	8
n.14	0,875	1,0000	1,0000	1	8
o,15	1	1,0000	1,0000	1	8
p,16	1	1,0000	1,0000	1	8

3er. Paso Buscar la imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, mediante la inversa de la curva normal.

Tabla Resumen							
	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N-P
a	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,7512
b	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,7512
c	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6026
d	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6026
e	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6026
f	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,1050
g	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,7512
h	-0,32	1,15	4,26	4,26	9,36	2,34	-0,1805
i	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,1050
j	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6026
k	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,7512
l	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,6026
m	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,1050
n	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,1050
o	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,3264
p	-0,32	0,67	4,26	4,26	8,89	2,22	-0,0616
q	-0,32	4,26	4,26	4,26	12,48	3,12	-0,9592
r	-0,67	0,67	4,26	4,26	8,53	2,13	0,0274
s	0,32	4,26	4,26	4,26	13,11	3,28	-1,1185
t	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,7512
u	0,67	4,26	4,26	4,26	13,47	3,37	-1,2074
v	0,00	0,67	4,26	4,26	9,20	2,30	-0,1412
w	-0,67	0,32	4,26	4,26	8,17	2,04	0,1164
x	0,67	4,26	4,26	4,26	13,47	3,37	-1,2074
y	-0,67	0,67	4,26	4,26	8,53	2,13	0,0274
z	-0,32	4,26	4,26	4,26	12,48	3,12	-0,9592

a.1	0,00	0,67	4,26	4,26	9,20	2,30	-0,1412
b.2	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,3264
c.3	0,00	0,67	4,26	4,26	9,20	2,30	-0,1412
d.4	0,00	0,67	4,26	4,26	9,20	2,30	-0,1412
e.5	-0,32	0,32	4,26	4,26	8,53	2,13	0,0274
f.6	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,3264
g.7	0,00	0,67	4,26	4,26	9,20	2,30	-0,1412
h.8	0,00	0,67	4,26	4,26	9,20	2,30	-0,1412
i.9	0,67	4,26	4,26	4,26	13,47	3,37	-1,2074
j.10	0,67	4,26	4,26	4,26	13,47	3,37	-1,2074
k.11	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,3264
l.12	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,3264
m.13	0,32	4,26	4,26	4,26	13,11	3,28	-1,1185
n.14	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,3264
o.15	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,1050
p.16	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-2,1050
Puntos de corte	0,1483	0,4062	0,4062	0,4062			
Sumatoria de las sumas					453,57		
N					2,1598418		

Los puntos de corte son obtenidos al dividir la suma de los valores correspondientes a cada columna entre el número de los aspectos a evaluar.

N – P, se determina de la forma siguiente:

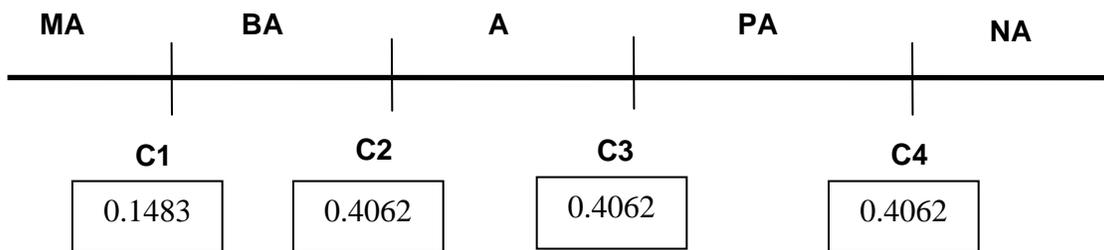
N, se obtiene de dividir la sumatoria de las sumas (166.14) entre el producto del número de categorías (5) por el número de aspectos a evaluar (42).

$N = (166.14) / (5 * 42)$, son los promedios, por tanto N – P será como se muestra en la figura N – P, es el valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar del procedimiento.

La ubicación de los valores N-P de cada alternativa en el rayo numérico de los puntos de corte nos dará el criterio que le otorgan los expertos a cada una de las alternativas.

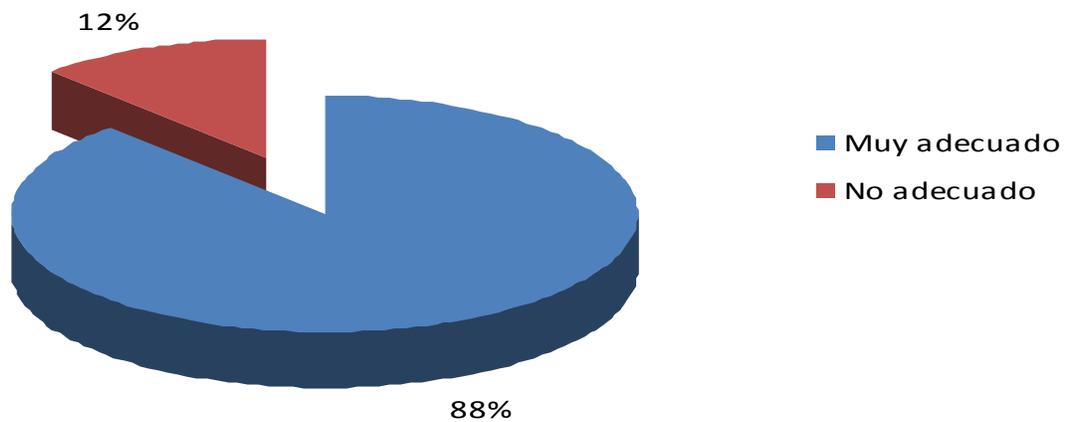
Grado de adecuación		
	Mayor que	Menor o igual que
Muy adecuado		0,1483

Bastante adecuado	0,1483	0,4062
Adecuado	0,4062	0,4062
Poco adecuado	0,4062	0,4062
No adecuado	0,4062	



De acuerdo a los resultados obtenidos según el procedimiento antes mencionado la Guía de Auditoría de Gestión para la UEB INDUSUR, fueron evaluados con las siguientes categorías:

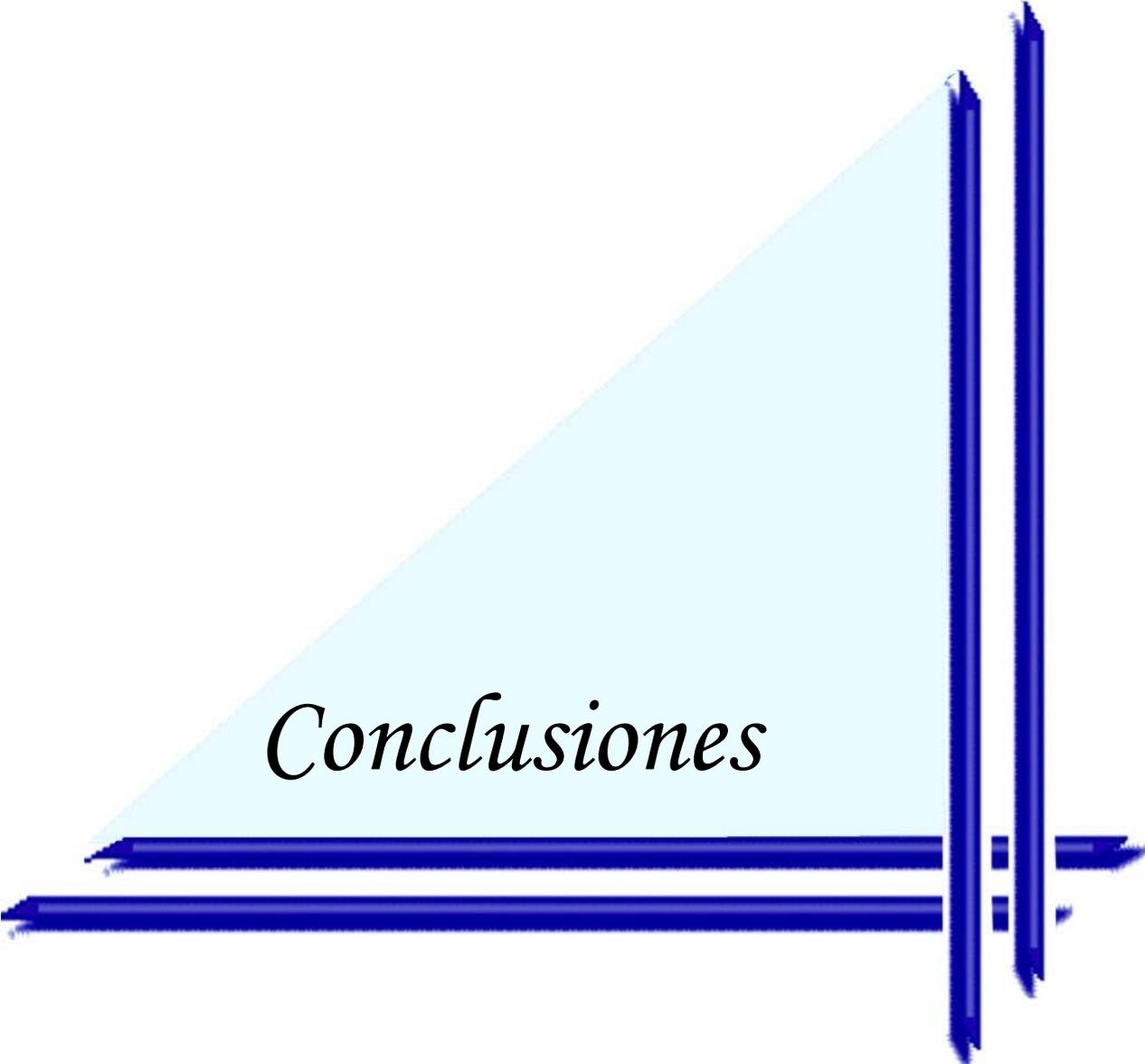
Al analizar los resultados obtenidos luego de concluir la aplicación del Método Delphi asumo que el 88% de los aspectos evaluados resultaron muy Adecuados y el 12% restante estuvo no Adecuado. Estos resultados muestran que el mayor por ciento de los aspectos a evaluar se encuentra en la categoría Muy Adecuado, esta es lo suficientemente óptima por lo que la entidad debe aplicar la misma para que su trabajo se lleve a cabo de manera exitosa en todas las áreas de la organización, para detectar las deficiencias que puedan presentar en la organización.



3.4 Conclusiones del Capitulo.

El cuestionario utilizado permitió validar la Guía para auditar el proceso productivo de Pescado fuera de talla y fauna acompañante en la UEB INDUSUR perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos dando a conocer que de manera general todos sus normas tienen un funcionamiento muy adecuados

La guía fue sometida a criterio de expertos a través del método Delphi demostrando su validez, permitió conocer que el mayor por ciento de los aspectos a evaluar se encuentra en 88 % la categoría de muy adecuado y el 12% no adecuado siendo la misma lo suficientemente óptima para lograr el cumplimiento exitoso de dicho sistema

A decorative graphic consisting of several blue lines and a light blue triangle. The lines are arranged in a way that suggests a corner or a frame. The light blue triangle is positioned in the upper right quadrant of the graphic. The word "Conclusiones" is written in a black, italicized serif font within the triangle.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Concluida la investigación objeto de este trabajo, en la Unidad Empresarial de Base INDUSUR de la Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos se arribaron a las siguientes conclusiones

1. La Auditoria de Gestión proporciona una herramienta que propicia una revisión y evaluación de las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles, constituyendo un elemento esencial en el escenario actual, y un acertado control que, como asesora de la alta dirección, permite asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.
2. La elaboración de la Guía para Auditoria de Gestión en la Unidad Empresarial de Base Indusur, cumple con las expectativas al adecuarse a las condiciones de la entidad, lo que da objetivamente la validez de la hipótesis planteada en la investigación y cumplimiento de los objetivos propuestos.
3. El empleo sistemático de la guía permitirá alcanzar las metas y objetivos detectando y erradicando a tiempo las deficiencias administrativas.
4. La guía fue sometida a criterio de expertos a través del método Delphi demostrando su validez, posibilitó conocer que el mayor por ciento de los aspectos a evaluar se encuentran en 88 % la categoría de muy adecuado y el 12% no adecuado siendo la misma lo suficientemente óptima para lograr el cumplimiento exitoso de dicho sistema.

A decorative graphic consisting of a light blue right-angled triangle on the left, with its hypotenuse facing right. To the right of the triangle are two vertical blue lines. Below the triangle and lines are two horizontal blue lines. The word "Recomendaciones" is written in a black, cursive font across the bottom of the triangle.

Recomendaciones

Recomendaciones

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

1. Emplear sistemáticamente la Guía elaborada para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base Indusur como herramienta de validación al proceso productivo.
2. Analizar los diferentes agentes económicos, que interactúan en la entidad que permitan alcanzar las metas y objetivos, erradicando a tiempo las deficiencias.
3. Mantener un estricto control de las materias primas, velando por el cumplimiento de los indicadores de calidad establecidos.
4. Capacitar el personal vinculado al proceso productivo.

A decorative graphic consisting of a light blue triangle on the left side, with its hypotenuse facing right. To the right of the triangle are two vertical dark blue lines. At the bottom, there are two horizontal dark blue lines that intersect the vertical lines, creating a stylized corner or frame effect.

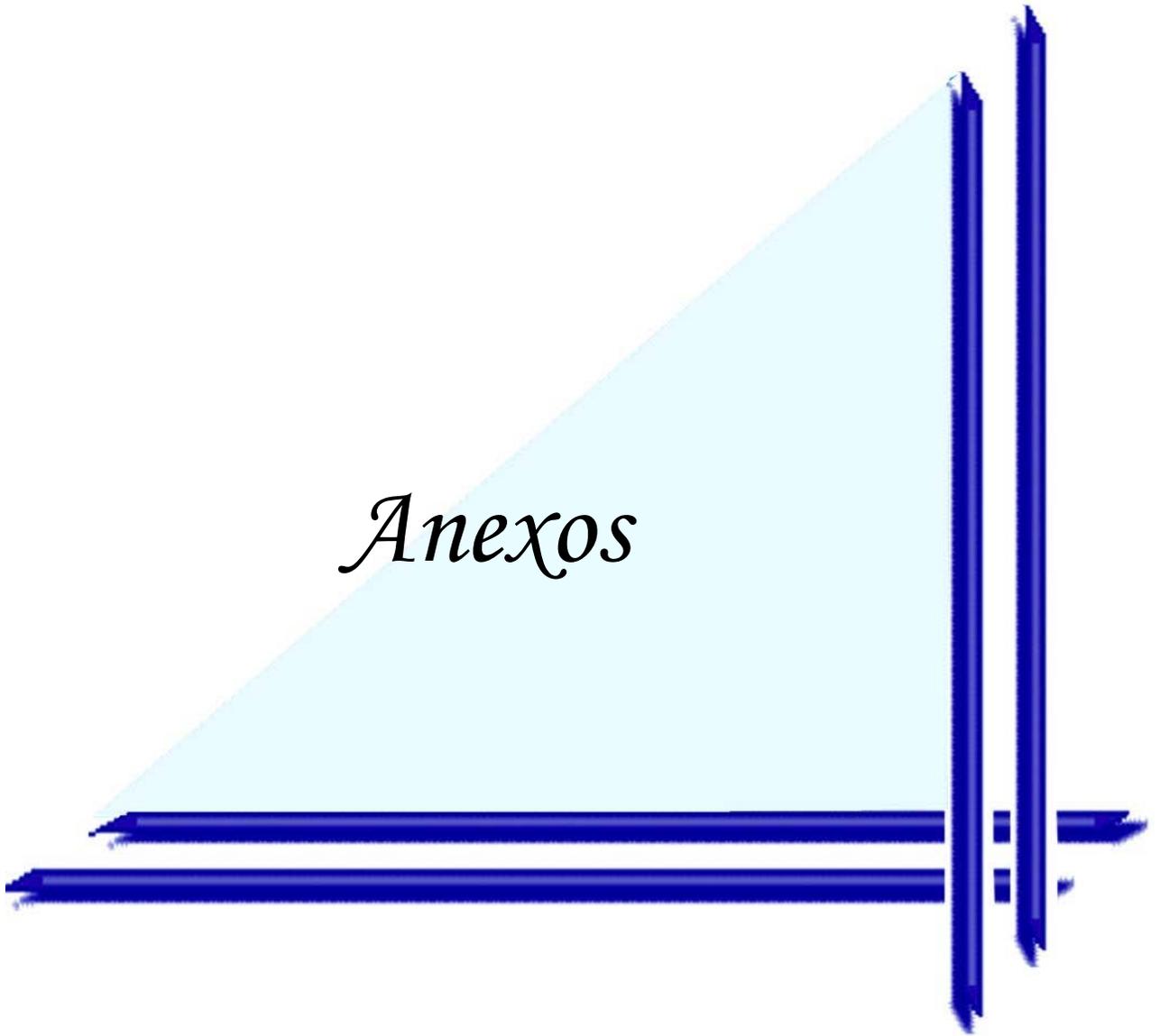
Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA.

- Bacallao Horta, M. (2009). Programa de Auditoria de Gestión en una Empresa de Servicios"en Contribuciones a la Economía. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2009a/>.
- BEJERANO, P, Gladys. (2010). Jerarquización de la función de control del Estado. Intercambio sobre las mejores prácticas, *Revista Auditoría Control*, (23), 31.
- Clemente, Enrique, & Rojas, José Luis. (2006). *Modelos e Indicadores de Gestión*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Colectivo de Autores. (1998). Código de Ética y Normas de Auditoría de la INTOSAI. MAC.
- Colectivo de Autores. (2009). Curso ADR Cuba 110709 Final I.
- Colectivo de Autores. (2004). Directrices de Aplicación de las Normas de Auditoría del Rendimiento. INTOSA.
- Colectivo de Autores. (2005a). Guía Metodológica para la Realización de Auditorias. MFP.
- Colectivo de Autores. (2005b). La Auditoria de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2002). *Reglamento del Decreto Ley del Ministerio de Auditoria y Control*.
- Contraloría General de la República. (2009). *Contraloría General Republica de Cuba*.
- Cuba, Ministerio de Auditoria y Control. (2006). *Guía Metodologica de Auditoria de Gestión*.
- Cuba. Contraloría General de la República. (2011). *Normas del Sistema de Control Interno. l 2011*.
- E.A.J. (2006). Diseño de un Manual de Auditoria de Gestión para evaluar resultados de las empresas industriales y comerciales del estado. Retrieved from www.monografia.com.
- González Peralo, Roberto. (2006). *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. Madrid: Ediciones Gestión.
- Hevia, Eduardo. (2005). *Manual de Auditoría Interna, Enfoque Operativo y de Gestión*. España: Ediciones Gestión.
- Ledux, Jacque. (2008). La Auditoria del Rendimiento. Ediciones Macci.

- León Cornejo, Marcelo. (2007). *Guía Didáctica de Diplomado en Auditoría de Gestión de la Calidad, Modulo 2: El Proceso de la Auditoría*. España: Universidad Particular de Loja.
- López Toledo, Marta Rosa. (2006). *La Auditoría de Gestión, una necesidad en la eficiencia*. Trabajo de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Marrero, Blanca M. (2008). Compendio bibliográfico de auditoría de gestión. Auditoria y Control Interno. Ministerio de Auditoria y Control. (2008). *Norma la actividad de auditoria y establece sus principios fundamentales*".
- Oliva Ramos, Jorge Orlando. (2009). *Guía Metodológica para el Desarrollo de la Auditoria de Gestión en la Gráfica Geocuba Cienfuegos*. Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Pérez Marán, Saily. (2006). *Guía Metodológica para la Ejecución de Auditoria de Gestión en la Agencia de Seguridad y Protección* . Trabajo de Maestría, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Sánchez Gómez. Adelys Rosa. (2009). Definiciones de Auditoría. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>.
- Sánchez Miranda, Juan Carlos. (2006). Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión. MAC.
- Suárez Revollar, Carina. (2006). Auditoría Operativa. MAC.
- Velásquez Navas, Marcelo Gerardo, & Subía Guerra, Jaime Cristóbal. (2007). *Marco Normativo de la Auditoría y Sistemas de Gestión de la Calidad*. España: Universidad Particular de Loja.
- Velásquez Navas, Marcelo. (2007). *Guía Didáctica de Diplomado en Auditoría de Gestión de la Calidad, Modulo 1: Marco Normativo de la Auditoría y Sistemas de Gestión de la Calidad*. España: Universidad Particular de Loja.
- Vilchez Troncoso, Martín. (2006). *Apuntes de Auditorias*. Madrid: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Enrique.

Anexos

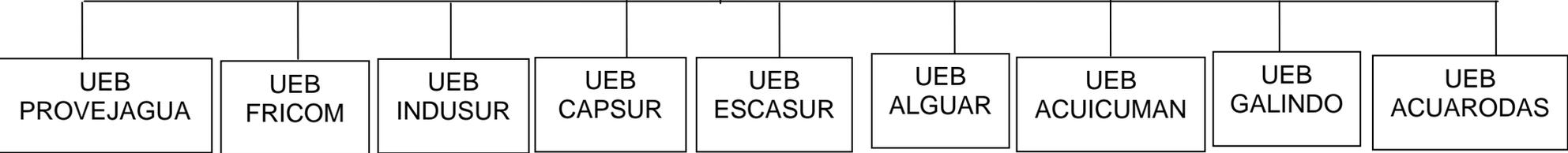


ANEXO 1

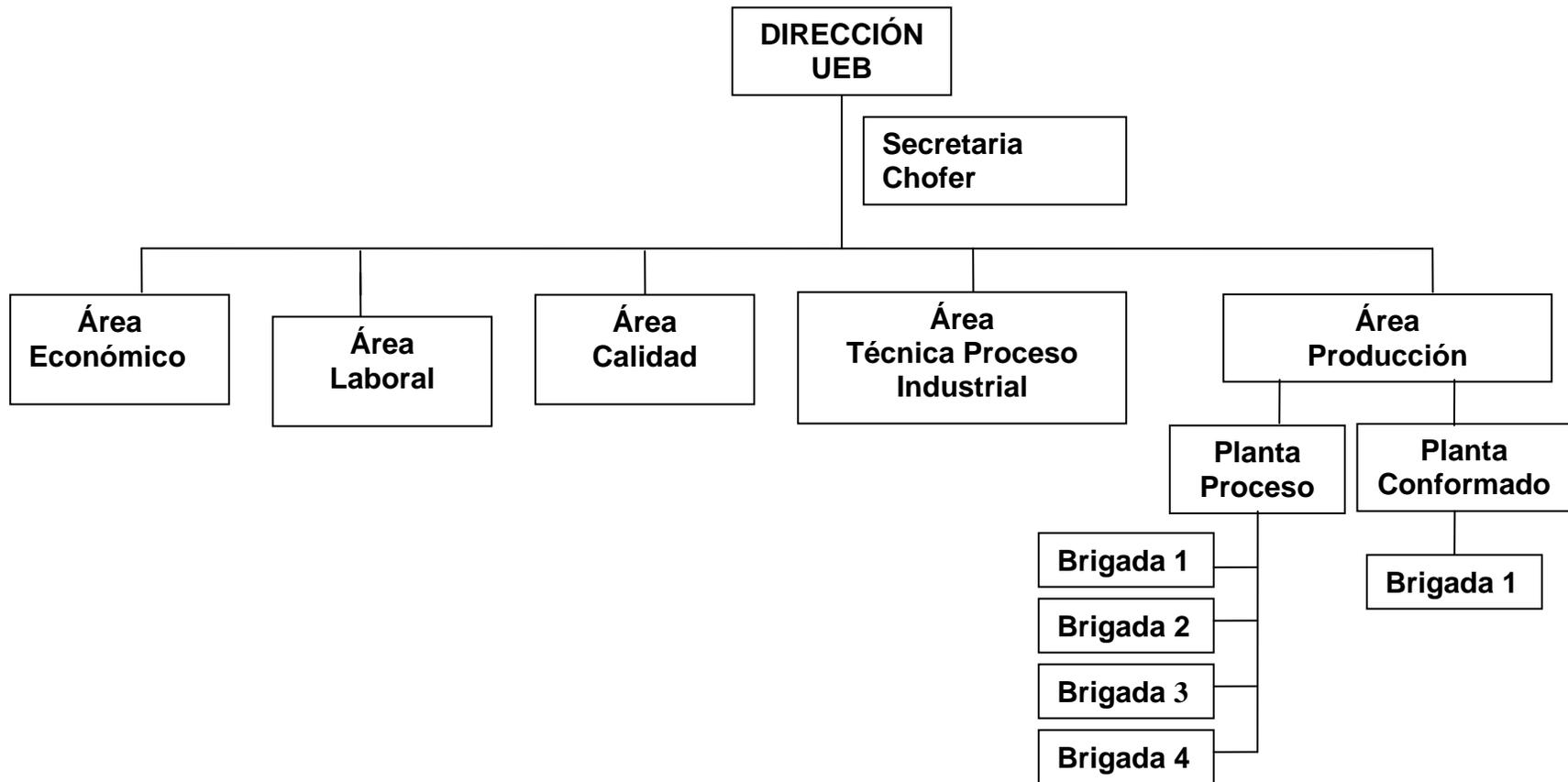
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL DE CIENFUEGOS (EPICIEN)

DIRECCIÓN GENERAL

Director Adjunto
Órgano de Cuadro
Esp. B en Asuntos Jurídicos
Especialista en Defensa
Secretaria
Chofer



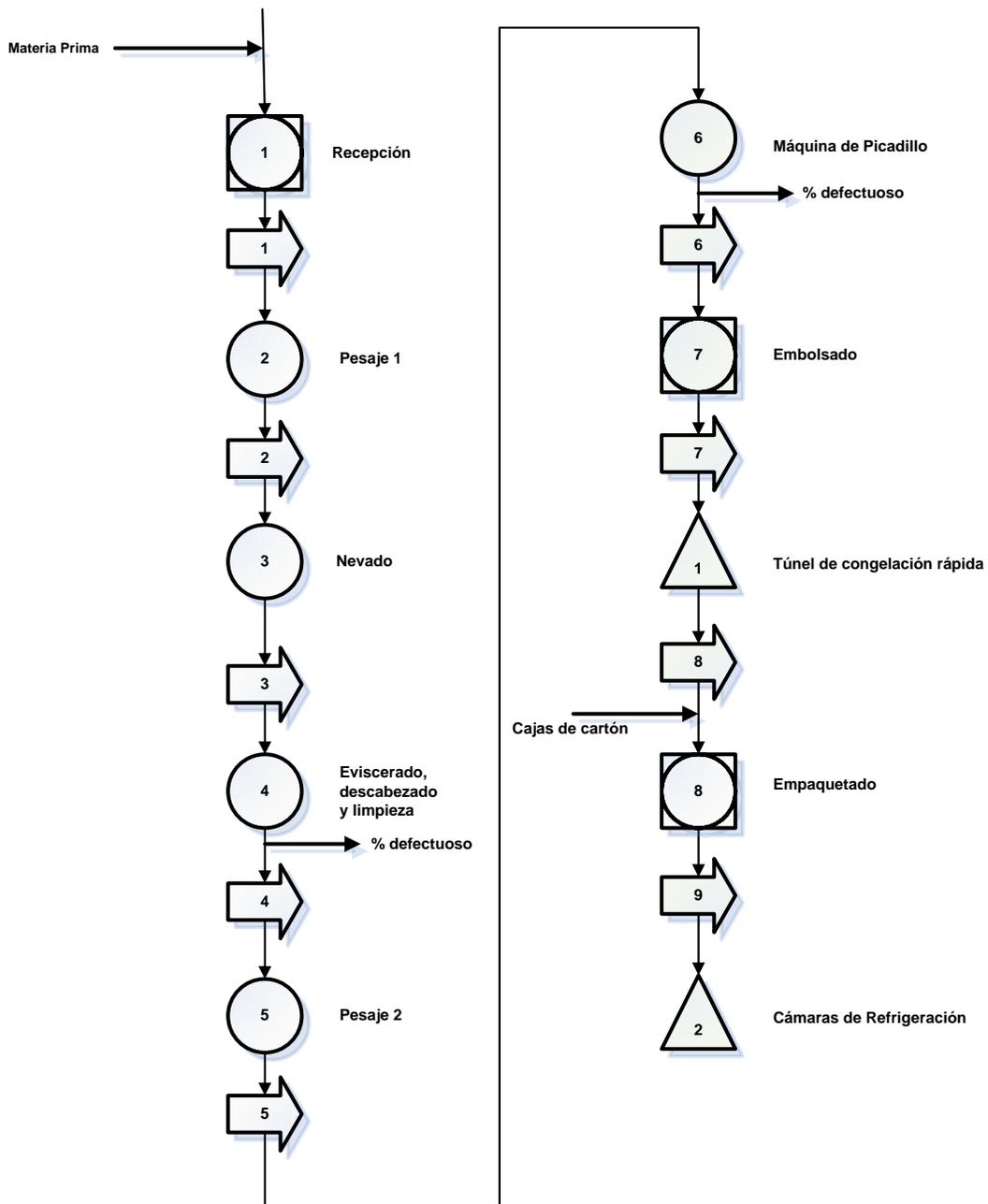
ANEXO 2
ESTRUCTURA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DE INDUSUR



Anexo 3

Diagrama de Flujo del proceso Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla.

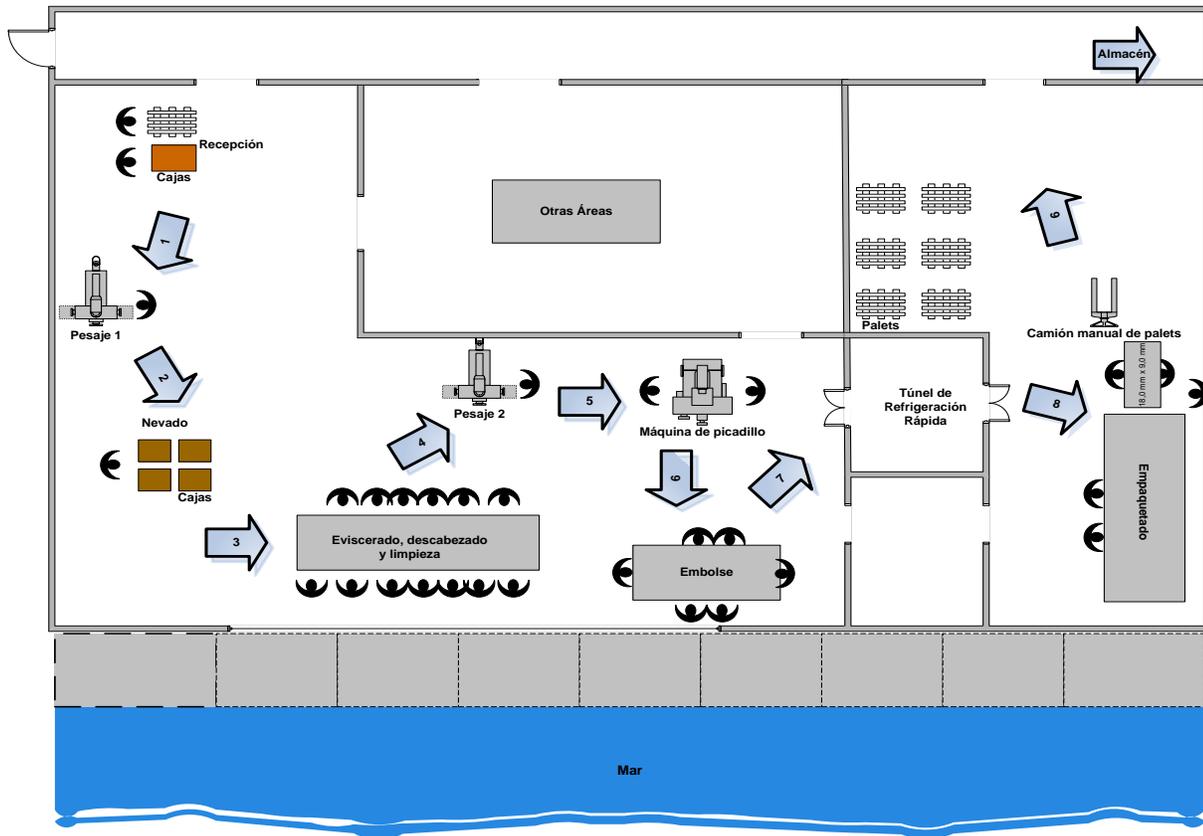
Fuente: Elaboración Propia.



Anexo 4

Diagrama de Recorridos del Proceso Fauna Acompañante y Pescado fuera de Talla.

Fuente: Elaboración Propia.



ANEXO 5

Guía de Auditoría de Gestión o Rendimiento al proceso productivo. Fuente: Elaboración Propia.

COMPAÑERO (A):

Con el objetivo de validar la **Guía de Auditoría de Gestión o Rendimiento** en la UEB: Indusur de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos se realiza esta investigación. A continuación se muestran un grupo de aspectos los cuales Usted debe valorar mediante 5 categorías según su criterio.

5-Muy adecuado (MA)

4-Bastante adecuado (BA)

3-Adecuado(A)

2- Poco adecuado (PA)

1- No adecuado (NA)

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
		1	2	3	4	5
Cuestionario Dirección						
a	¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?					
b	¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?					
c	¿Están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones?					
d	¿Permite el ambiente de trabajo de la organización, trabajar en equipos bajo la dirección y control de los líderes del grupo?					
e	¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?					
f	¿Usa la dirección de la entidad la comunicación útil de los grupos informales para aumentar la efectividad de la estructura organizacional?					
g	¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?					
h	¿Permite la estructura organizacional informal resolver los problemas de la organización?					
i	¿Los objetivos de la entidad son compatibles con?: a) Los planes b) Las estrategias. c) Las políticas d) Las normas y procedimientos.					
j	¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?					
	¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese? a) Objetivos generales.					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
	b) Objetivos específicos.					
l	¿Dispone la entidad de objetivos definidos?					
m	¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?					
n	¿Tienen en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados?					
o	¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?					
p	¿Están integradas las estrategias con?:					
	a) Los objetivos.					
	b) Los planes.					
	c) Las políticas.					
d) Las normas y procedimientos						
q	¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?					
r	¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados?					
s	¿Se revisan periódicamente las estrategias?					
	a) Cambios tecnológicos.					
	b) Nuevas necesidades de los clientes.					
c) Tendencias políticas.						
t	¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales?					
u	¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo?					
v	¿Se integran armónicamente con? :					
	a) Los objetivos de la entidad.					
b) Las estrategias						
w	¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?					
x	¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?					
y	¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) en igual período?					
z	¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?					
a.1	¿Es significativa para la dirección la información sobre contabilidad de costos?					
b.2	¿Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?					
c.3	¿Es capaz la Subdirección de Economía de poner en práctica políticas contables importantes, si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?					
d.4	¿Se comparan favorablemente los resultados financieros de la gerencia con los obtenidos en la rama a la que pertenece?					
e.5	¿Ejerce el tesorero suficiente control para que la entidad mantenga una sólida posición financiera?					
f.6	¿Ejerce el tesorero suficiente control sobre el flujo de caja para?:					
	a). Maximizar su utilización.					
b). Pagar las obligaciones de la gerencia.						
g.7	¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
h.8.	¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elabora? Ejemplifique.					
Indicadores de rendimiento a calcular:						
i.9	Cumplimiento de las reuniones ordinarias = Real/Plan (Eficacia)					
j.10	# Acuerdos tomados / # acuerdos cumplidos en fecha. (Eficacia)					
k.11	# Miembros del Consejo de Dirección capacitados para el cargo / # miembros Consejo de Dirección.(Eficacia)					
l.12	% auditorías deficientes o mal recibidas = # auditorías deficientes o mal recibidas/ Auditorías total. (Eficacia)					
m.13	% Cumplimiento de la Plantilla de Cargos Directivos (Eficiencia)					
n.14	% Reservas de Cuadros Existentes = # Reservas de Cuadros/# Cuadros (Eficiencia)					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
		1	2	3	4	5
Cuestionario Economía						
a	¿Se dispone de un clasificador de cuentas?					
b	¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable actual?					
c	¿Está el departamento dotado de personal adecuado?					
d	¿Es adecuado el nivel de entrenamiento para?: a). La gerencia. b). Los empleados.					
e	¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?					
f	¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad actualizados?.					
g	¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?					
h	¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?					
i	¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?					
j	¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?					
k	¿Existe un auditor interno en el departamento?					
l	¿Concuerdan los planes del departamento con?: a). Los objetivos de la organización. b). Planes de otras áreas.					
m	¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?					
n	¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
	departamento (ausencia de enmiendas, borroneos)?					
o	¿Los informes de control contables son?: a). Oportunos. b). Fáciles de utilizar. c). Diseñado de forma adecuada.					
p	¿Se preparan los siguientes informes?: a). Estado de origen y aplicación de recursos. b). Flujo de caja. c). Análisis e interpretación de los Estados Financieros. d). Estado de Resultado. e). Balance general. f). Situación de los inventarios. g). Anexo de gastos. h). Balance de comprobación de saldos. i) Informe de costo. j). Ganancia o pérdida por centro de costo. k). Antigüedad de las cuentas por pagar. l). Antigüedad de las cuentas por cobrar.					
q	¿Trabaja el área de Economía para proveer a la organización de fondos suficientes y a tiempo?					
r	¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?					
s	¿El personal del área participa en decisiones relativas a su trabajo?					
t	¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?					
u	¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y hacer críticas constructivas a sus superiores?					
v	¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma que sean compatibles con los objetivos generales de la organización?					
w	¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?					
x	¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?					
y	¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) en igual período?					
z	¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?					
a.1	¿Es significativa para la dirección la información sobre contabilidad de costos?					
b.2	¿Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?					
c.3	¿Es capaz la Subdirección de Economía de poner en práctica políticas contables importantes, si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?					
d.4	¿Se comparan favorablemente los resultados financieros de la gerencia con los obtenidos en la rama a la que pertenece?					
e.5	¿Ejerce el tesorero suficiente control para que la entidad mantenga una sólida posición financiera?					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
f.6	¿Ejerce el tesorero suficiente control sobre el flujo de caja para?: a). Maximizar su utilización. b). Pagar las obligaciones de la gerencia.					
g.7	¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?					
h.8	¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elabora? Ejemplifique?.					
Indicadores de rendimiento a calcular:						
i.9	% cuentas contables desactualizadas =# cuentas					
j.10	% entrega oportuna de los estados financieros al nivel jerárquico superior = # cierres mensuales correctos /12 meses.(Eficiencia)					
k.11	% plantilla cubierta en Contabilidad y Finanzas =Plantilla cubierta/ Plantilla aprobada.(Eficiencia)					
l.12	Indicadores financieros de liquidez.(Economía)					
m.13	Indicadores financieros de endeudamiento.((Economía)					
n.14	Indicadores financieros de la gestión de cobros y pagos.(Eficiencia)					
o.15	Indicadores financieros de eficiencia de los activos.(Eficiencia)					
p.16	Indicadores de rentabilidad.(Eficiencia)					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
		1	2	3	4	5
Cuestionario Gestión del Capital Humano						
a	¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?					
b	¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya?: a). Análisis y descripción del trabajo y del puesto específico b). Decisión colegiada en selección del nuevo personal. c). Requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes d). Posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento.					
c	¿Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal?: a). Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios. b). Entrevista preliminar inicial. c). Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante. d). Investigación de antecedentes e). Entrevista minuciosa al aspirante. f). Exámenes físicos.					
d	¿Existe Programa de Orientación o Inducción que tenga en cuenta?: a). Información sobre la rutina diaria del trabajo. b). Un repaso de la historia de la organización. c). Una presentación sintética de las políticas y reglas de trabajo					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
e	¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadro que incluye, entre otras las tareas siguientes ?:					
f	¿Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros?.					
g	¿Consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?.					
h	¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y desarrollo de los recursos humanos?					
i	¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?					
j	¿En el diseño de los planes de Capacitación se tienen en cuenta?:					
	a). Resultados de la evaluación del desempeño de los RRHH.					
	b). Cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado.					
	c). Evaluación del análisis organizacional.					
	d). Necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad					
k	¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo? :					
	a). La rotación de puestos.					
	b). Clases en un aula habilitada en la propia entidad.					
	c). Aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos.					
	d). Fuera del lugar de trabajo: Universidades o Centros.					
l	¿Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con el propósito de?					
	a). Mejorar su desempeño.					
	b). Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas.					
m	¿El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de?:					
	a). La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas.					
	b). El nivel de compromiso demostrado de los subordinados.					
	c). La congruencia necesaria entre los objetivos y metas.					
	d). La eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo-beneficios de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo					
n	¿El sistema de salarios contempla?:					
	a). Incentivar calificación y precalificación continua y progresiva.					
	b). Una adecuada distribución del fondo de tiempo.					
	c). La disminución de la fluctuación laboral.					
	d). Perfeccionamiento y racionalidad de los métodos de trabajo					
o	¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas adecuadas en los puestos y áreas a partir de los criterios de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos?:					
	a). Exámenes médicos periódicos.					
	b). Control de las enfermedades comunes y profesionales.					
	c). El almacenamiento de las materias primas y otros materiales					
	e). Uso, manipulación y conservación de alimentos.					
	f). Servicios sanitarios.					
	g). El cumplimiento de las medidas del medio ambiente.					
	h). Las fuentes de agua.					
	l). La ventilación.					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
	j). La iluminación. k). Las instalaciones eléctricas. l). El tratamiento de los residuales y las aguas albañales. m). Control de vectores y roedores. n). Mantenimiento, orden y limpiezas. o). Abastecimiento de agua potable					
p	¿Se prevé la protección necesaria para evitar accidentes y enfermedades teniendo en cuenta?: a). La detección y evaluación de riesgos. b). Conocimiento del problema. c). La implantación de medidas de solución y control.					
q	¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los discapacitados?					
r	¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral?					
s	¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos del cambio según a). La cultura organizacional de la entidad. b). Los intereses individuales. c). Las metas y estrategias organizacionales					
t	¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización?: a). El aburrimiento. b). La apatía. c). La fatiga psicológica					
u	¿La dirección utiliza el método de administración cuando?: a). Los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel en la toma de decisiones? : b). Emplean métodos de dirección autoritarios					
v	¿Estimulan los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta?: a). Establecer objetivos claros y dejar libertad para alcanzarlos. b). Estimular las nuevas ideas. c). Convencer sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional. d). Permitir una verdadera interacción directivos-subordinados. e). Ser tolerantes ante el fracaso. f). Hacer reconocimientos materiales, espirituales y públicos					
w	¿Se encuentran en perfecto estado las tarjetas de SNC 2.25?					
x	¿La plantilla se encuentra cubierta al 100 %?					
y	¿Se identifican las necesidades de los trabajadores por cada área?					
z	¿Se encuentra confeccionado correctamente y actualizado el reglamento disciplinario?					
a.1	¿Existe estimulación a los trabajadores?					
b.2	¿Los trabajadores no se encuentran pasados en el sub-mayor de vacaciones?					
c.3	¿Se planea coordinadamente la administración de sueldos y salarios en las áreas de finanzas, servicios y otras relacionadas?					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
d.4	¿Se hace una adecuada coordinación entre el departamento de recursos humanos y los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales de la fuerza de trabajo?					
e.5	¿Se han diseñado programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?					
f.6	¿Se realizan los informes de?: a). Necesidades y disponibilidad de la fuerza de trabajo. b). Análisis de rotación de empleados, de tiempo perdido y ausentismo. c). Los datos de eficiencia de los empleados.					
g.7	¿Se considera que existe un sistema de control interno adecuado para la administración de los recursos humanos?					
	Indicadores de rendimiento a calcular:					
h.8	Productividad del trabajo = Producción o ventas/promedio de trabajadores.(Eficiencia)					
i.9	Coeficiente de Fluctuación laboral = # bajas por fluctuación / promedio de trabajadores.(Eficiencia)					
j.10	Plantilla aprobada. cumplimiento % = Plantilla cubierta/ Plantilla aprobada.(Eficacia)					
k.11	% fondo de salario. ejecución = real/plan. (Economía)					
l.12	Salario medio = Fondo de salario/ Promedio de trabajadores.(Eficiencia)					
m.13	Correlación salario medio - productividad =Salario medio/Productividad del trabajo.(Eficiencia)					
n.14	Plan de capacitación y desarrollo. cumplimiento % = # acciones ejecutadas/ # acciones planificadas.(Eficacia)					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Cuestionario Producción					
	Actividad Productiva económica					
a	¿Se cumple el plan de producción en unidades físicas general?					
b	¿Se cumple el plan de producción en valores general?					
c	¿Se cumple el plan de producción física por productos?					
d	¿Se cumple el plan de producción para la divisa en valores?					
e	¿Se controlan los Índices de consumo en las producciones?					
f	¿Se chequea el cumplimiento del Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisa?					
g	¿El establecimiento cuenta con Licencia Sanitaria actualizada?					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
h	¿El establecimiento cuenta con Normas de Especificaciones de Calidad para todos los productos?					
i	¿El establecimiento cuenta con Norma de Control de los Procesos productivos o Procedimientos escritos que aseguren que tanto las operaciones como el control de estos procesos sean eficaces?					
j	¿El establecimiento cuenta con Procedimientos para la Evaluación de la Calidad para sus productos terminados?					
k	¿El establecimiento cuenta con un Programa de Mantenimiento Preventivo de sus equipos que garantice el cumplimiento de los parámetros de funcionamiento establecidos para garantizar la inocuidad y la calidad de sus productos?					
l	¿El establecimiento cuenta con un Programa de Calibración o Verificación Metrológica de los instrumentos de medición que intervienen en los procesos productivos y órganos de Control?					
m	¿El establecimiento cuenta con Otros documentos, regulaciones y legislaciones vigentes para la producción de alimentos, en especial las Normas Cubanas del Sistema de Normas Sanitarias de Alimentos y otras Normas Obligatorias (Etiquetado, Aditivos)?					
n	¿Se cuenta con los métodos de ensayo actualizados para determinar las características de los productos, materias primas y productos en proceso?					
o	¿La instalación dispone de medios adecuados para lavarse y secarse las manos higiénicamente, en cantidad suficiente, correctamente ubicadas y señaladas?					
p	¿Los equipos que intervienen en la elaboración, empaque, transportación y almacenamiento son los adecuados para garantizar la inocuidad y la calidad de los productos?					
q	¿Se puede controlar los equipos adecuadamente para que las variaciones en su funcionamiento estén dentro de los límites de tolerancia requeridos para producir un producto alimenticio seguro y con la calidad diseñada?					
r	¿Los equipos y áreas donde están instalados acusan alguna posibilidad de contaminación del producto?					
s	¿Es la etiqueta la establecida para el producto?					
t	¿Se cumple con lo establecido en la norma cubana NC 108 para el etiquetado de los alimentos pres envasados?					
u	¿Es el Envase el especificado para el producto según norma de especificaciones Con el cierre correcto?					
v	¿Es el embalaje el especificado por la norma de especificaciones?					
w	¿Se conocen y controlan los Índice de consumo por toneladas de todos los productos?					
x	¿Mostrar las principales medidas adoptadas para lograr ahorro de portadores energético?					
y	¿Se entrega sistemáticamente el aseo a los trabajadores?					
z	¿Se logran los resultados esperados en los sistemas de estímulo que se aplica por actividades?					
a.1	¿Existe un sistema de atención al hombre?					
b.2	¿Se planificó en el Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisa el estímulo a los trabajadores destacados?					
c.3	¿Se logran los resultados esperados en los sistemas de estímulo que se					

No	Aspectos a Verificar	Valoración				
	aplica por actividades?					
	Indicadores de rendimiento a calcular:					
d.4	Cumplimiento de los planes de producción (Eficacia)					
e.5	Verificar la economía, eficiencia y eficacia de la actividad principal					
f.6	Calcular comparando Real y Plan= Costo real /Costo plan (economía)					
g.7	% Gastos de salario del personal vinculado directamente / Ventas netas (eficiencia)					
h.8	% Gastos totales / Ventas netas (eficiencia)					
	% Cumplimiento del plan (Eficacia)					
i.9	Aprovechamiento de las capacidades a partir de : <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades instaladas.(Economía) • Capacidades Utilizadas.(Economía) 					

ANEXO 6

RESUMEN SOBRE EL GRADO DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN QUE TIENEN LOS EXPERTOS SOBRE EL TEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

Especialista No.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
							x			0,80

Especialista No.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
								X		0,90

Especialista No.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
						X				0,70

Especialista No.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
							x			0,80

Especialista No.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
								x		0,90

Especialista No.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
							x			0,80

Especialista No.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
							x			0,80

Especialista No.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
							x			0,80

ANEXO 7

RESUMEN DE LA AUTOVALORACIÓN, DE LOS NIVELES DE ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN.

Especialista No.1

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por Usted.	X0,20			
Conocimiento sobre la actualidad del tema.		X0,35		
Experiencia adquirida en la entidad.	X0,30			
Su intuición.	X0,10			
				0,95

Especialista No.2

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por Usted.		X0,15		
Conocimiento sobre la actualidad del tema.	X0,40			
Experiencia adquirida en la entidad.	X0,30			
Su intuición.	X0,10			
				0,95

Especialista No.3

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por Usted.		X0,15		
Conocimiento sobre la actualidad del tema.	X0,40			
Experiencia adquirida en la entidad	X0,30			
Su intuición.	X0,10			
				0,95

Especialista No.4

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por Usted.		X0,15		
Conocimiento sobre la actualidad del tema.	X0,40			
Experiencia adquirida en la entidad.		X0,25		
Su intuición.	X0,10			
				0,90

Especialista No.5

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por Usted.		X0,15		
Conocimiento sobre la actualidad del tema.		X0,35		
Experiencia adquirida en la entidad.	X0,30			
Su intuición.	X0,10			
				0,90

Especialista No.6

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por Usted.		X0,15		
Conocimiento sobre la actualidad del tema.	X0,40			
Experiencia adquirida en la entidad.	X0,30			
Su intuición.		X0,05		
				0,90

Especialista No.7

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por Usted.		X0,15		
Conocimiento sobre la actualidad del tema.	X0,40			
Experiencia adquirida en la entidad.		X0,25		
Su intuición.		X0,05		
				0,85

Especialista No.8

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios			Total
	Alto	Medio	Bajo	
Análisis teóricos realizados por Usted.	X0,20			
Conocimiento sobre la actualidad del tema.	X0,40			
Experiencia adquirida en la entidad.	X0,30			
Su intuición.		X0,05		
				0,95

ANEXO 8

Respuestas Del Cuestionario por los expertos

Área: Dirección

Tabla de resultados						
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	Total
a	1	7				8
b	1	7				8
c	1		7			8
d	1		7			8
e	1		7			8
f	8					8
g	1	7				8
h	1		7			8
i	8					8
j	1		7			8
k	1	7				8
l	1		7			8
m	8					8
n	8					8
o	7	1				8
p	3	5				8
q	8					8
r	1	7				8
s	1		7			8
t	1	7				8
u	8					8
v	7	1				8
w	1		7			8
x	8					8
y	1	7				8
z	3	5				8
a.1	7	1				8
b.2	8					8
c.3	1	7				8
d.4	1	7				8
e.5	1		7			8
f.6	7	1				8
g.7	7	1				8
h.8	7	1				8
i.9	6	2				8
j.10	8					8
k.11	7	1				8
l.12	8					8

m.13	7	1				8
n.14	8					8

ANEXO 9

Frecuencias acumuladas

Tabla de frecuencias acumuladas						
	C1	C2	C3	C4	C5	Total
a	1	8	8	8	8	8
b	1	8	8	8	8	8
c	1	1	8	8	8	8
d	1	1	8	8	8	8
e	1	1	8	8	8	8
f	8	8	8	8	8	8
g	1	8	8	8	8	8
h	1	1	8	8	8	8
i	8	8	8	8	8	8
j	1	1	8	8	8	8
k	1	8	8	8	8	8
l	1	1	8	8	8	8
m	8	8	8	8	8	8
n	8	8	8	8	8	8
o	7	8	8	8	8	8
p	3	8	8	8	8	8
q	8	8	8	8	8	8
r	1	8	8	8	8	8
s	1	1	8	8	8	8
t	1	8	8	8	8	8
u	8	8	8	8	8	8
v	7	8	8	8	8	8
w	1	1	8	8	8	8
x	8	8	8	8	8	8
y	1	8	8	8	8	8
z	3	8	8	8	8	8
a.1	7	8	8	8	8	8
b.2	8	8	8	8	8	8
c.3	1	8	8	8	8	8
d.4	1	8	8	8	8	8
e.5	1	1	8	8	8	8
f.6	7	8	8	8	8	8
g.7	7	8	8	8	8	8
h.8	7	8	8	8	8	8
i.9	6	8	8	8	8	8
j.10	8	8	8	8	8	8
k.11	7	8	8	8	8	8
l.12	8	8	8	8	8	8
m.13	7	8	8	8	8	8
n.14	8	8	8	8	8	8

ANEXO 10

Frecuencia absoluta acumulada

Tabla de frecuencias relativas acumuladas					
	C1	C2	C3	C4	Total
a	0,125	1,0000	1,0000	1	8
b	0,125	1,0000	1,0000	1	8
c	0,125	0,1250	1,0000	1	8
d	0,125	0,1250	1,0000	1	8
e	0,125	0,1250	1,0000	1	8
f	1	1,0000	1,0000	1	8
g	0,125	1,0000	1,0000	1	8
h	0,125	0,1250	1,0000	1	8
i	1	1,0000	1,0000	1	8
j	0,125	0,1250	1,0000	1	8
k	0,125	1,0000	1,0000	1	8
l	0,125	0,1250	1,0000	1	8
m	1	1,0000	1,0000	1	8
n	1	1,0000	1,0000	1	8
o	0,875	1,0000	1,0000	1	8
p	0,375	1,0000	1,0000	1	8
q	1	1,0000	1,0000	1	8
r	0,125	1,0000	1,0000	1	8
s	0,125	0,1250	1,0000	1	8
t	0,125	1,0000	1,0000	1	8
u	1	1,0000	1,0000	1	8
v	0,875	1,0000	1,0000	1	8
w	0,125	0,1250	1,0000	1	8
x	1	1,0000	1,0000	1	8
y	0,125	1,0000	1,0000	1	8
z	0,375	1,0000	1,0000	1	8
a.1	0,875	1,0000	1,0000	1	8
b.2	1	1,0000	1,0000	1	8
c.3	0,125	1,0000	1,0000	1	8
d.4	0,125	1,0000	1,0000	1	8
e.5	0,125	0,1250	1,0000	1	8
f.6	0,875	1,0000	1,0000	1	8
g.7	0,875	1,0000	1,0000	1	8
h.8	0,875	1,0000	1,0000	1	8
i.9	0,75	1,0000	1,0000	1	8
j.10	1	1,0000	1,0000	1	8
k.11	0,875	1,0000	1,0000	1	8
l.12	1	1,0000	1,0000	1	8
m.13	0,875	1,0000	1,0000	1	8
n.14	1	1,0000	1,0000	1	8

ANEXO 11

Distribución normal acumulada

Tabla Resumen							
	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N-P
a	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4186
b	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4186
c	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,9352
d	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,9352
e	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,9352
f	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
g	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4186
h	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,9352
i	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
j	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,9352
k	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4186
l	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,9352
m	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
n	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
o	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-0,9938
p	-0,32	4,26	4,26	4,26	12,48	3,12	-0,6265
q	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
r	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4186
s	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,9352
t	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4186
u	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
v	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-0,9938
w	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,9352
x	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
y	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4186
z	-0,32	4,26	4,26	4,26	12,48	3,12	-0,6265
a.1	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-0,9938
b.2	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
c.3	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4186
d.4	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4186
e.5	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,9352
f.6	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-0,9938
g.7	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-0,9938
h.8	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-0,9938
i.9	0,67	4,26	4,26	4,26	13,47	3,37	-0,8748
j.10	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
k.11	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-0,9938
l.12	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
m.13	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-0,9938
n.14	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,7724
Puntos de corte	0,0779	0,4265	0,4265	0,4265			

Sumatoria de las sumas					498,50		
N					2,492486248		

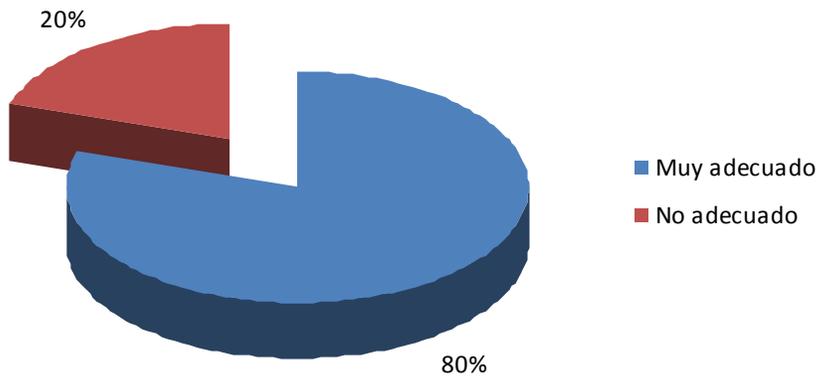
ANEXO 12

Grado de adecuación alternativas por categorías

Resultado		
Alternativas	N-P	Categorías
a	-0,4186	Muy adecuado
b	-0,4186	Muy adecuado
c	0,9352	No adecuado
d	0,9352	No adecuado
e	0,9352	No adecuado
f	-1,7724	Muy adecuado
g	-0,4186	Muy adecuado
h	0,9352	No adecuado
i	-1,7724	Muy adecuado
j	0,9352	No adecuado
k	-0,4186	Muy adecuado
l	0,9352	No adecuado
m	-1,7724	Muy adecuado
n	-1,7724	Muy adecuado
o	-0,9938	Muy adecuado
p	-0,6265	Muy adecuado
q	-1,7724	Muy adecuado
r	-0,4186	Muy adecuado
s	0,9352	No adecuado
t	-0,4186	Muy adecuado
u	-1,7724	Muy adecuado
v	-0,9938	Muy adecuado
w	0,9352	No adecuado
x	-1,7724	Muy adecuado
y	-0,4186	Muy adecuado
z	-0,6265	Muy adecuado
a.1	-0,9938	Muy adecuado
b.2	-1,7724	Muy adecuado
c.3	-0,4186	Muy adecuado
d.4	-0,4186	Muy adecuado
e.5	0,9352	No adecuado
f.6	-0,9938	Muy adecuado
g.7	-0,9938	Muy adecuado
h.8	-0,9938	Muy adecuado
i.9	-0,8748	Muy adecuado
j.10	-1,7724	Muy adecuado
k.11	-0,9938	Muy adecuado

l.12	-1,7724	Muy adecuado
m.13	-0,9938	Muy adecuado
n.14	-1,7724	Muy adecuado

Grado de adecuación		
	Mayor que	Menor o igual que
Muy adecuado		0,0779
No adecuado	0,0779	0,1221



ANEXO 13

Respuestas Del Cuestionario por los expertos

Área: Economía

Tabla de resultados						
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	Total
a	1	7				8
b	1	7				8
c	1		7			8
d	1		7			8
e	1		7			8
f	8					8
g	1	7				8
h	1		7			8
i	8					8
j	1		7			8
k	1	7				8
l	1		7			8
m	8					8
n	8					8
o	7	1				8
p	8					8
q	1	7				8
r	1	7				8
s	1		7			8
t	1	7				8
u	7	1				8
v	8					8
w	1	7				8
x	7	1				8
y	7	1				8
z	1	7				8
a.1	8					8
b.2	6	2				8
c.3	8					8
d.4	7	1				8
e.5	1	7				8
f.6	8					8
g.7	1	7				8
h.8	1		7			8
i.9	8					8
j.10	7	1				8
k.11	8					8
l.12	8					8

m.13	7	1				8
n.14	8					8
o.15	8					8
p.16	8					8

ANEXO 14

Frecuencias acumuladas

Tabla de frecuencias acumuladas						
	C1	C2	C3	C4	C5	Total
a	1	8	8	8	8	8
b	1	8	8	8	8	8
c	1	1	8	8	8	8
d	1	1	8	8	8	8
e	1	1	8	8	8	8
f	8	8	8	8	8	8
g	1	8	8	8	8	8
h	1	1	8	8	8	8
i	8	8	8	8	8	8
j	1	1	8	8	8	8
k	1	8	8	8	8	8
l	1	1	8	8	8	8
m	8	8	8	8	8	8
n	8	8	8	8	8	8
o	7	8	8	8	8	8
p	8	8	8	8	8	8
q	1	8	8	8	8	8
r	1	8	8	8	8	8
s	1	1	8	8	8	8
t	1	8	8	8	8	8
u	7	8	8	8	8	8
v	8	8	8	8	8	8
w	1	8	8	8	8	8
x	7	8	8	8	8	8
y	7	8	8	8	8	8
z	1	8	8	8	8	8
a.1	8	8	8	8	8	8
b.2	6	8	8	8	8	8
c.3	8	8	8	8	8	8
d.4	7	8	8	8	8	8
e.5	1	8	8	8	8	8
f.6	8	8	8	8	8	8
g.7	1	8	8	8	8	8
h.8	1	1	8	8	8	8
i.9	8	8	8	8	8	8
j.10	7	8	8	8	8	8
k.11	8	8	8	8	8	8
l.12	8	8	8	8	8	8
m.13	7	8	8	8	8	8

n.14	8	8	8	8	8	8
o,15	8	8	8	8	8	8
p,16	8	8	8	8	8	8

ANEXO 15

Frecuencia absoluta acumulada

Tabla de frecuencias relativas acumuladas					
	C1	C2	C3	C4	Total
a	0,125	1,0000	1,0000	1	8
b	0,125	1,0000	1,0000	1	8
c	0,125	0,1250	1,0000	1	8
d	0,125	0,1250	1,0000	1	8
e	0,125	0,1250	1,0000	1	8
f	1	1,0000	1,0000	1	8
g	0,125	1,0000	1,0000	1	8
h	0,125	0,1250	1,0000	1	8
i	1	1,0000	1,0000	1	8
j	0,125	0,1250	1,0000	1	8
k	0,125	1,0000	1,0000	1	8
l	0,125	0,1250	1,0000	1	8
m	1	1,0000	1,0000	1	8
n	1	1,0000	1,0000	1	8
o	0,875	1,0000	1,0000	1	8
p	1	1,0000	1,0000	1	8
q	0,125	1,0000	1,0000	1	8
r	0,125	1,0000	1,0000	1	8
s	0,125	0,1250	1,0000	1	8
t	0,125	1,0000	1,0000	1	8
u	0,875	1,0000	1,0000	1	8
v	1	1,0000	1,0000	1	8
w	0,125	1,0000	1,0000	1	8
x	0,875	1,0000	1,0000	1	8
y	0,875	1,0000	1,0000	1	8
z	0,125	1,0000	1,0000	1	8
a.1	1	1,0000	1,0000	1	8
b.2	0,75	1,0000	1,0000	1	8
c.3	1	1,0000	1,0000	1	8
d.4	0,875	1,0000	1,0000	1	8
e.5	0,125	1,0000	1,0000	1	8
f.6	1	1,0000	1,0000	1	8
g.7	0,125	1,0000	1,0000	1	8
h.8	0,125	0,1250	1,0000	1	8
i.9	1	1,0000	1,0000	1	8
j.10	0,875	1,0000	1,0000	1	8
k.11	1	1,0000	1,0000	1	8
l.12	1	1,0000	1,0000	1	8
m.13	0,875	1,0000	1,0000	1	8
n.14	1	1,0000	1,0000	1	8

o,15	1	1,0000	1,0000	1	8
p,16	1	1,0000	1,0000	1	8

ANEXO 16

Distribución normal acumulada

Tabla Resumen							
	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N-P
a	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
b	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
c	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8750
d	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8750
e	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8750
f	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
g	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
h	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8750
i	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
j	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8750
k	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
l	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8750
m	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
n	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
o	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,0540
p	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
q	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
r	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
s	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8750
t	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
u	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,0540
v	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
w	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
x	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,0540
y	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,0540
z	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
a.1	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
b.2	0,67	4,26	4,26	4,26	13,47	3,37	-0,9350
c.3	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
d.4	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,0540
e.5	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
f.6	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
g.7	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,4788
h.8	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8750
i.9	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
j.10	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,0540
k.11	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
l.12	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326

m.13	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,0540
n.14	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
o.15	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
p.16	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8326
Puntos de corte	0,1483	0,4062	0,4062	0,4062			
Sumatoria de las sumas					510,78		
N					2,432280245		

ANEXO 17

Grado de adecuación alternativas por categorías

Resultado		
Alternativas	N-P	Categorías
a	-0,4788	Muy adecuado
b	-0,4788	Muy adecuado
c	0,8750	No adecuado
d	0,8750	No adecuado
e	0,8750	No adecuado
f	-1,8326	Muy adecuado
g	-0,4788	Muy adecuado
h	0,8750	No adecuado
i	-1,8326	Muy adecuado
j	0,8750	No adecuado
k	-0,4788	Muy adecuado
l	0,8750	No adecuado
m	-1,8326	Muy adecuado
n	-1,8326	Muy adecuado
o	-1,0540	Muy adecuado
p	-1,8326	Muy adecuado
q	-0,4788	Muy adecuado
r	-0,4788	Muy adecuado
s	0,8750	No adecuado
t	-0,4788	Muy adecuado
u	-1,0540	Muy adecuado
v	-1,8326	Muy adecuado
w	-0,4788	Muy adecuado
x	-1,0540	Muy adecuado
y	-1,0540	Muy adecuado
z	-0,4788	Muy adecuado
a.1	-1,8326	Muy adecuado
b.2	-0,9350	Muy adecuado
c.3	-1,8326	Muy adecuado
d.4	-1,0540	Muy adecuado
e.5	-0,4788	Muy adecuado
f.6	-1,8326	Muy adecuado
g.7	-0,4788	Muy adecuado
h.8	0,8750	No adecuado
i.9	-1,8326	Muy adecuado
j.10	-1,0540	Muy adecuado
k.11	-1,8326	Muy adecuado
l.12	-1,8326	Muy adecuado

m.13	-1,0540	Muy adecuado
n.14	-1,8326	Muy adecuado
o.15	-1,8326	Muy adecuado
p.16	-1,8326	Muy adecuado

Grado de adecuación		
	Mayor que	Menor o igual que
Muy adecuado		0,1483
Bastante adecuado	0,1483	0,4062
Adecuado	0,4062	0,4062
Poco adecuado	0,4062	0,4062
No adecuado	0,4062	

ANEXO 18

Respuestas Del Cuestionario por los expertos

Área : Gestión del Capital Humano

Tabla de resultados						
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	Total
a	1	7				8
b	1	7				8
c	1		7			8
d	1		7			8
e	1		7			8
f	8					8
g	1	7				8
h	1		7			8
i	8					8
j	1		7			8
k	1	7				8
l	1		7			8
m	8					8
n	8					8
o	7	1				8
p	1		7			8
q	1	7				8
r	7	1				8
s	8					8
t	1	7				8
u	1	7				8
v	1		7			8
w	1	7				8
x	7	1				8
y	1		7			8
z	1	7				8
a.1	1	7				8
b.2	8					8
c.3	8					8
d.4	1		7			8
e.5	1		7			8
f.6	7	1				8
g.7	8					8
h.8	8					8
i.9	8					8
j.10	7	1				8
k.11	8					8

l.12	7	1				8
m.13	1	7				8
n.14	1		7			8

ANEXO 19

Frecuencias acumuladas

Tabla de frecuencias acumuladas						
	C1	C2	C3	C4	C5	Total
a	1	8	8	8	8	8
b	1	8	8	8	8	8
c	1	1	8	8	8	8
d	1	1	8	8	8	8
e	1	1	8	8	8	8
f	8	8	8	8	8	8
g	1	8	8	8	8	8
h	1	1	8	8	8	8
i	8	8	8	8	8	8
j	1	1	8	8	8	8
k	1	8	8	8	8	8
l	1	1	8	8	8	8
m	8	8	8	8	8	8
n	8	8	8	8	8	8
o	7	8	8	8	8	8
p	1	1	8	8	8	8
q	1	8	8	8	8	8
r	7	8	8	8	8	8
s	8	8	8	8	8	8
t	1	8	8	8	8	8
u	1	8	8	8	8	8
v	1	1	8	8	8	8
w	1	8	8	8	8	8
x	7	8	8	8	8	8
y	1	1	8	8	8	8
z	1	8	8	8	8	8
a.1	1	8	8	8	8	8
b.2	8	8	8	8	8	8
c.3	8	8	8	8	8	8
d.4	1	1	8	8	8	8
e.5	1	1	8	8	8	8
f.6	7	8	8	8	8	8
g.7	8	8	8	8	8	8
h.8	8	8	8	8	8	8
i.9	8	8	8	8	8	8
j.10	7	8	8	8	8	8
k.11	8	8	8	8	8	8
l.12	7	8	8	8	8	8
m.13	1	8	8	8	8	8
n.14	1	1	8	8	8	8

ANEXO 20

Frecuencia absoluta acumulada

Tabla de frecuencias relativas acumuladas					
	C1	C2	C3	C4	Total
a	0,125	1,0000	1,0000	1	8
b	0,125	1,0000	1,0000	1	8
c	0,125	0,1250	1,0000	1	8
d	0,125	0,1250	1,0000	1	8
e	0,125	0,1250	1,0000	1	8
f	1	1,0000	1,0000	1	8
g	0,125	1,0000	1,0000	1	8
h	0,125	0,1250	1,0000	1	8
i	1	1,0000	1,0000	1	8
j	0,125	0,1250	1,0000	1	8
k	0,125	1,0000	1,0000	1	8
l	0,125	0,1250	1,0000	1	8
m	1	1,0000	1,0000	1	8
n	1	1,0000	1,0000	1	8
o	0,875	1,0000	1,0000	1	8
p	0,125	0,1250	1,0000	1	8
q	0,125	1,0000	1,0000	1	8
r	0,875	1,0000	1,0000	1	8
s	1	1,0000	1,0000	1	8
t	0,125	1,0000	1,0000	1	8
u	0,125	1,0000	1,0000	1	8
v	0,125	0,1250	1,0000	1	8
w	0,125	1,0000	1,0000	1	8
x	0,875	1,0000	1,0000	1	8
y	0,125	0,1250	1,0000	1	8
z	0,125	1,0000	1,0000	1	8
a.1	0,125	1,0000	1,0000	1	8
b.2	1	1,0000	1,0000	1	8
c.3	1	1,0000	1,0000	1	8
d.4	0,125	0,1250	1,0000	1	8
e.5	0,125	0,1250	1,0000	1	8
f.6	0,875	1,0000	1,0000	1	8
g.7	1	1,0000	1,0000	1	8
h.8	1	1,0000	1,0000	1	8
i.9	1	1,0000	1,0000	1	8
j.10	0,875	1,0000	1,0000	1	8
k.11	1	1,0000	1,0000	1	8
l.12	0,875	1,0000	1,0000	1	8
m.13	0,125	1,0000	1,0000	1	8

n.14	0,125	0,1250	1,0000	1	8
------	-------	--------	--------	---	---

ANEXO 21

Distribución normal acumulada

Tabla Resumen							
	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N-P
a	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
b	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
c	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
d	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
e	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
f	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
g	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
h	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
i	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
j	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
k	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
l	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
m	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
n	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
o	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1154
p	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
q	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
r	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1154
s	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
t	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
u	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
v	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
w	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
x	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1154
y	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
z	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
a.1	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403
b.2	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
c.3	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
d.4	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
e.5	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
f.6	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1154
g.7	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
h.8	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
i.9	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
j.10	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1154
k.11	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,8941
l.12	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1154
m.13	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5403

n.14	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,8135
Puntos de corte	-0,1150	0,2911	0,4265	0,4265			
Sumatoria de las sumas					474,16		
N					2,370809362		

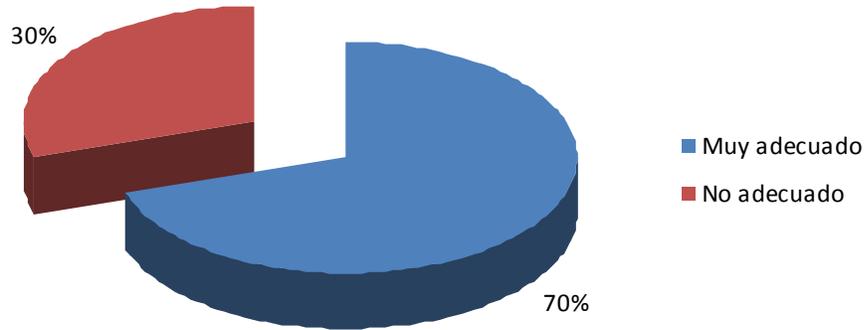
ANEXO 22

Grado de adecuación alternativas por categorías

Resultado		
Alternativas	N-P	Categorías
a	-0,5403	Muy adecuado
b	-0,5403	Muy adecuado
c	0,8135	No adecuado
d	0,8135	No adecuado
e	0,8135	No adecuado
f	-1,8941	Muy adecuado
g	-0,5403	Muy adecuado
h	0,8135	No adecuado
i	-1,8941	Muy adecuado
j	0,8135	No adecuado
k	-0,5403	Muy adecuado
l	0,8135	No adecuado
m	-1,8941	Muy adecuado
n	-1,8941	Muy adecuado
o	-1,1154	Muy adecuado
p	0,8135	No adecuado
q	-0,5403	Muy adecuado
r	-1,1154	Muy adecuado
s	-1,8941	Muy adecuado
t	-0,5403	Muy adecuado
u	-0,5403	Muy adecuado
v	0,8135	No adecuado
w	-0,5403	Muy adecuado
x	-1,1154	Muy adecuado
y	0,8135	No adecuado
z	-0,5403	Muy adecuado
a.1	-0,5403	Muy adecuado
b.2	-1,8941	Muy adecuado
c.3	-1,8941	Muy adecuado
d.4	0,8135	No adecuado
e.5	0,8135	No adecuado
f.6	-1,1154	Muy adecuado
g.7	-1,8941	Muy adecuado
h.8	-1,8941	Muy adecuado
i.9	-1,8941	Muy adecuado
j.10	-1,1154	Muy adecuado
k.11	-1,8941	Muy adecuado
l.12	-1,1154	Muy adecuado

m.13	-0,5403	Muy adecuado
n.14	0,8135	No adecuado

Grado de adecuación		
	Mayor que	Menor o igual que
Muy adecuado		0,1150
Bastante ade		
Adecuad		
Poco adecu		
No adecu		



ANEXO 23

Respuestas Del Cuestionario por los expertos

Área: Producción

Tabla de resultados						
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	Total
a	1	7				8
b	1	7				8
c	1		7			8
d	1		7			8
e	1		7			8
f	8					8
g	1	7				8
h	8					8
i	8					8
j	1		7			8
k	1	7				8
l	1		7			8
m	8					8
n	8					8
o	7	1				8
p	1	7				8
q	2	6				8
r	1		7			8
s	8					8
t	1	7				8
u	7	1				8
v	1	7				8
w	1		7			8
x	1	7				8
y	2	6				8
z	8					8
a.1	1		7			8
b.2	7	1				8
c.3	1		7			8
d.4	7	1				8
e.5	8					8
f.6	7	1				8
g.7	1		7			8
h.8	1	7				8
i.9	1	7				8

ANEXO 24

Frecuencias acumuladas

Tabla de frecuencias acumuladas						
	C1	C2	C3	C4	C5	Total
a	1	8	8	8	8	8
b	1	8	8	8	8	8
c	1	1	8	8	8	8
d	1	1	8	8	8	8
e	1	1	8	8	8	8
f	8	8	8	8	8	8
g	1	8	8	8	8	8
h	8	8	8	8	8	8
i	8	8	8	8	8	8
j	1	1	8	8	8	8
k	1	8	8	8	8	8
l	1	1	8	8	8	8
m	8	8	8	8	8	8
n	8	8	8	8	8	8
o	7	8	8	8	8	8
p	1	8	8	8	8	8
q	2	8	8	8	8	8
r	1	1	8	8	8	8
s	8	8	8	8	8	8
t	1	8	8	8	8	8
u	7	8	8	8	8	8
v	1	8	8	8	8	8
w	1	1	8	8	8	8
x	1	8	8	8	8	8
y	2	8	8	8	8	8
z	8	8	8	8	8	8
a.1	1	1	8	8	8	8
b.2	7	8	8	8	8	8
c.3	1	1	8	8	8	8
d.4	7	8	8	8	8	8
e.5	8	8	8	8	8	8
f.6	7	8	8	8	8	8
g.7	1	1	8	8	8	8
h.8	1	8	8	8	8	8
i.9	1	8	8	8	8	8

ANEXO 25

Frecuencia absoluta acumulada

Tabla de frecuencias relativas acumuladas					
	C1	C2	C3	C4	Total
a	0,125	1,0000	1,0000	1	8
b	0,125	1,0000	1,0000	1	8
c	0,125	0,1250	1,0000	1	8
d	0,125	0,1250	1,0000	1	8
e	0,125	0,1250	1,0000	1	8
f	1	1,0000	1,0000	1	8
g	0,125	1,0000	1,0000	1	8
h	1	1,0000	1,0000	1	8
i	1	1,0000	1,0000	1	8
j	0,125	0,1250	1,0000	1	8
k	0,125	1,0000	1,0000	1	8
l	0,125	0,1250	1,0000	1	8
m	1	1,0000	1,0000	1	8
n	1	1,0000	1,0000	1	8
o	0,875	1,0000	1,0000	1	8
p	0,125	1,0000	1,0000	1	8
q	0,25	1,0000	1,0000	1	8
r	0,125	0,1250	1,0000	1	8
s	1	1,0000	1,0000	1	8
t	0,125	1,0000	1,0000	1	8
u	0,875	1,0000	1,0000	1	8
v	0,125	1,0000	1,0000	1	8
w	0,125	0,1250	1,0000	1	8
x	0,125	1,0000	1,0000	1	8
y	0,25	1,0000	1,0000	1	8
z	1	1,0000	1,0000	1	8
a.1	0,125	0,1250	1,0000	1	8
b.2	0,875	1,0000	1,0000	1	8
c.3	0,125	0,1250	1,0000	1	8
d.4	0,875	1,0000	1,0000	1	8
e.5	1	1,0000	1,0000	1	8
f.6	0,875	1,0000	1,0000	1	8
g.7	0,125	0,1250	1,0000	1	8
h.8	0,125	1,0000	1,0000	1	8
i.9	0,125	1,0000	1,0000	1	8

ANEXO 26

Distribución normal acumulada

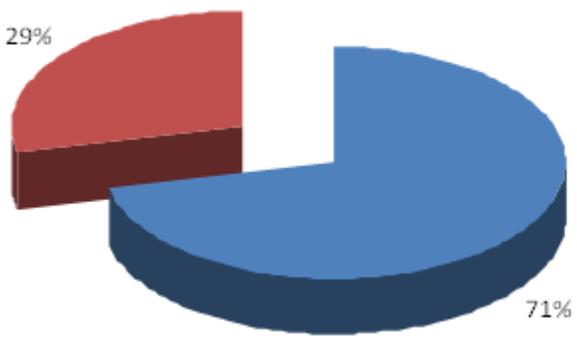
Tabla Resumen							
	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N-P
a	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
b	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
c	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
d	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
e	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
f	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,9267
g	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
h	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,9267
i	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,9267
j	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
k	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
l	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
m	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,9267
n	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,9267
o	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1481
p	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
q	-0,67	4,26	4,26	4,26	12,12	3,03	-0,6919
r	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
s	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,9267
t	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
u	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1481
v	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
w	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
x	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
y	-0,67	4,26	4,26	4,26	12,12	3,03	-0,6919
z	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,9267
a.1	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
b.2	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1481
c.3	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
d.4	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1481
e.5	4,26	4,26	4,26	4,26	17,06	4,26	-1,9267
f.6	1,15	4,26	4,26	4,26	13,95	3,49	-1,1481
g.7	-1,15	-1,15	4,26	4,26	6,23	1,56	0,7809
h.8	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
i.9	-1,15	4,26	4,26	4,26	11,64	2,91	-0,5729
Puntos de corte	-0,1315	0,4874	0,4874	0,4874			
Sumatoria de las					409,18		

sumas							
N					2,338148787		

ANEXO 27

Grado de adecuación alternativas por categorías

Resultado		
Alternativas	N-P	Categorías
a	-0,5729	Muy adecuado
b	-0,5729	Muy adecuado
c	0,7809	No adecuado
d	0,7809	No adecuado
e	0,7809	No adecuado
f	-1,9267	Muy adecuado
g	-0,5729	Muy adecuado
h	-1,9267	Muy adecuado
i	-1,9267	Muy adecuado
j	0,7809	No adecuado
k	-0,5729	Muy adecuado
l	0,7809	No adecuado
m	-1,9267	Muy adecuado
n	-1,9267	Muy adecuado
o	-1,1481	Muy adecuado
p	-0,5729	Muy adecuado
q	-0,6919	Muy adecuado
r	0,7809	No adecuado
s	-1,9267	Muy adecuado
t	-0,5729	Muy adecuado
u	-1,1481	Muy adecuado
v	-0,5729	Muy adecuado
w	0,7809	No adecuado
x	-0,5729	Muy adecuado
y	-0,6919	Muy adecuado
z	-1,9267	Muy adecuado
a.1	0,7809	No adecuado
b.2	-1,1481	Muy adecuado
c.3	0,7809	No adecuado
d.4	-1,1481	Muy adecuado
e.5	-1,9267	Muy adecuado
f.6	-1,1481	Muy adecuado
g.7	0,7809	No adecuado
h.8	-0,5729	Muy adecuado
i.9	-0,5729	Muy adecuado



- Muy adecuado
- No adecuado