



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
CUM Cumanayagua**

TESIS DE GRADO

Título: Ejecución de una Auditoría de Gestión en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Autora: Marilyn Gálvez Suarez.

Tutor: Lic María Caridad Ravelo Santana

**Curso 2011/2012
"Año 54 de la Revolución"**



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

Firma del AUTOR

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

Información Científico – Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR

AVAL DE INVESTIGACIÓN

Ministerio de Turismo (MINTUR)

Complejo Hotelero Islazul.

Hago constar que este trabajo se realizó en el Complejo Hotelero Islazul, como parte de la culminación de los estudios en la Especialidad de Contabilidad y Finanzas de la estudiante Marilyn Gálvez Suarez, atendida por la tutora, Lic. María Caridad Ravelo Santana, cumpliendo el mismo con el objetivo de Ejecutar una Auditoría de Gestión en el Complejo Hotelero de Cienfuegos a partir de las características del mismo.

Una Auditoría de Gestión realizada oportunamente, por lo tanto es un medio excelente para evaluar el desarrollo de la administración a fin de mejorar ésta, lo que trae como consecuencia una reducción en los costos y un incremento en las ganancias de la organización.

Esta contribución es eficiente logrando aportar elementos a la administración para el suministro de informaciones detalladas desde el punto de vista organizativo, lo que permite la adopción de decisiones con el objetivo de lograr Economía, Eficiencia y Eficacia.

Aporte Económico, Político y Social: La necesidad e importancia del empleo de estas técnicas, ya que la empresa tendrá que proyectarse hacia el futuro y contar con procedimientos de auditoría que no evalúen solo el desempeño anterior, sino disponer de enfoques que se concentren en la evaluación de la efectividad operativa en cuanto al logro de metas, funciones administrativas y la detección de aquellas fallas que deben ser erradicadas para cumplir los objetivos de la organización, así como instrumentos para graduar el comportamiento de las variables que afectan los procesos iterativos entre las distintas áreas funcionales de la gerencia y sus sistemas relevantes para la toma de decisiones gerenciales.

Constituye un ahorro para la Instalación Hotelera y para el país de \$ 4 649.40 debido al tiempo requerido para la realización de este trabajo, justificado a continuación.

Personal	Horas Trabajadas	Tarifa Horaria	Cuantía Total
Gestor B de Negocios Bancarios.	360	\$1.76	\$ 633.60

Estudiante de 6to Año de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas	450	3.98	1 791.00
Totales	810	5.74	\$ 4 649.40

Certifico que el presente trabajo ha sido realizado según acuerdo de la Dirección del Centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Yalina Rodriguez Merodo
Directora Económica

Cuño

Rasiel Tovar Rodriguez
Director General

Complejo Hotelero Islazul

Complejo Hotelero Islazul

Pensamiento.





*Vamos a pensar caminando aprender creando
y también por qué no decirlo, equivocándonos”
Ernesto Ché Guevara*

Agradecimientos.



A mi tutora, por ser mi guía durante el desarrollo de este trabajo y por el interés, la paciencia y la dedicación que mostró en todo momento.

A mi Mama a mi Papa y toda mi familia por alentarme y animarme en los momentos de desesperanza.

A mis hijos por ser lo más lindo que tengo en el mundo.

A Todas aquellas personas que de una forma incondicional me brindaron su apoyo.

A mis compañeros de trabajo y estudio y en especial a Lourdes Merodo y Yalina, quienes me apoyaron durante toda la investigación.

A todos muchas gracias.

Resumen.



Resumen:

La gerencia motivada por las actuales complejidades de los fenómenos económicos y sus cambios a velocidad acelerada en el mundo de los negocios, esta obligada a tomar decisiones en un entorno difícil, centrar su atención en los principales problemas que influyen en el éxito de la empresa por lo que crece la necesidad de conocer en detalle el funcionamiento de su entidad, le es preciso conocer en qué está fallando o qué no se está cumpliendo; es decir evaluar si los planes se logran y si la empresa está alcanzando sus metas, en otras palabras requiere del auxilio de la Auditoría de Gestión, dentro de este escenario se encuentra el Complejo Hotelero Islazul de Cienfuegos, esto originó el objetivo general de esta investigación: Ejecutar una Auditoría de Gestión que evalúe la gestión de los principales directivos en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos a partir de las características del mismo.

El trabajo está estructurado en tres capítulos. En el primero se hace una fundamentación del estudio teórico, bibliográfico sobre aspectos fundamentales de auditoría. En el segundo se muestra a través de los papeles de trabajo, la ejecución de la Auditoría y en el tercero se realiza el informe de auditoría

Abstract

The management, motivated by the current complexities of the economic phenomena and their changes at a very accelerated speed in the business world is forced to make decisions in a hard environment. Besides, To focus its attention on the main problems influencing the Enterprise success so the necessity to deeply know the functioning of the entity is growing and it is precised to know what it is wrong about it. That is to say, to assess wether the plans are being fulfilled and wether the Enterprise is achieving its goals. In other words, this requires the assistance of the management auditing, inside this environment we find the Hotel Complex Islazul of Cienfuegos Province. This originated the main objective of this research: Executing a Management Auditing assessing the management of the main directives in the Hotel Complex Islazul of Cienfuegos taking into consideration its characteristics.

This research consists of three chapters. In the first chapter it is made a fundamentation of the theoretical, bibliographic study about some important aspects of management. In the second chapter it is shown through work papers, the execution of the management and in the third chapter it is made the auditing report.

Introducción.



Introducción.

Las últimas décadas del siglo pasado, fueron testigo de cambios tecnológicos que repercutieron en los aspectos organizativos empresariales, esto hizo que la auditoría se interrelacionara fuertemente con la administración; los fines de los sesenta y principios de los setenta han traído, con el propósito de promover la eficiencia y ayudar a los gerentes, a la Auditoría de Gestión, que ha sido reconocida como “la auditoría de los hombres de negocio” La empresa moderna, independientemente de su nivel de desarrollo, realiza sus actividades en condiciones de limitaciones generalizadas de recursos, se hace vital para su supervivencia y evaluación, el uso más racional de éstos, naturalmente escasos, debiendo preocuparse además por la protección del entorno ambiental y social y lograr utilidades que garanticen maximizar su patrimonio a largo plazo. Es aquí donde precisamente la actividad de auditoría, está llamada a constituir un recurso estratégico fundamental de la administración para la continuidad y desarrollo de la organización.

La Auditoría de Gestión, juega un papel fundamental ya que contribuye a proporcionar la disciplina necesaria para la información y visibilidad de los objetivos establecidos, los resultados logrados y cómo la dirección está utilizando sus recursos para lograr esos objetivos. El gerente para todas las circunstancias de hoy, reconoce que este tipo de auditoría es una herramienta administrativa, un instrumento que evalúa y determina la calidad de su funcionamiento. Es también un instrumento para medir la eficacia de un área funcional de la organización, en particular de cuán efectiva es la administración para alcanzar las metas deseadas; qué tan bien funciona la gerencia en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y control; y qué tan eficiente es la administración para tomar decisiones adecuadas dirigidas a alcanzar las metas de organización establecidas en las áreas funcionales.

Una Auditoría de Gestión realizada oportunamente, por lo tanto es un medio excelente para evaluar el desarrollo de la administración a fin de mejorar ésta, lo que trae como consecuencia una reducción en los costos y un incremento en las ganancias de la organización.

Las empresas cubanas operan en la actualidad en un entorno cambiante, debido a las transformaciones que a diario sufre la economía mundial; por lo que se plantea como un reto para las mismas alcanzar un nivel de gestión elevado y así obtener resultados eficientes que respondan a los cambios socio- económicos actuales.

Por lo anteriormente planteado, la evaluación sistemática de la gestión empresarial a través de la Auditoría de Gestión es, hoy por hoy, una herramienta eficaz para elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia con las cuales se desempeñan las empresas, las que constituyen el eje principal de las transformaciones económicas en las que el país se encuentra

inmerso. Realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma. Por eso paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos, se hace necesaria la herramienta que propicie una revisión lógica y ordenada prestando auxilio a la administración.

Esta contribución es eficiente logrando el suministro de informaciones detalladas desde el punto de vista organizativo, lo que permite la adopción de decisiones con el objetivo de lograr la Economía, Eficiencia y Eficacia.

La misión del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos recoge tres actividades fundamentales como la prestación de servicios de alojamiento, gastronómicos y de recreación, sin embargo la administración no cuenta con una herramienta de Gestión como uno de los aspectos más importantes para el éxito de la organización y lograr con ella las metas en el Turismo que le ayuden a administrar los recursos y contribuir al mantenimiento de la organización para lograr las utilidades esperadas.

Situación Problemática.

El Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, aspira a ser líder en su entorno competitivo, aunque la competencia presenta crecimientos actuales. Es una entidad que maneja grandes volúmenes de recursos materiales, humanos y financieros. Es conocido por los resultados obtenidos en las auditorías efectuadas, que no se aplican sistemáticamente controles a toda la organización como un elemento importante que genere la mejora continua y lograr con ello mantener el proceso de perfeccionamiento Empresarial que el mismo demanda constantemente ir perfilando sus acciones de modo tal que garanticen una continuidad de desarrollo, para eso necesita elementos de autocontrol que permita un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en su conjunto y como control integral de los ejecutivos sobre el objeto de dirección.

De ahí se deriva el **Problema** a investigar: Existen deficiencias en el control sistemático de los resultados en la gestión de los diferentes ejecutivos del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Considerando como **Hipótesis** de esta investigación: si se realiza una auditoría de gestión en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, esto le permitirá diagnosticar y controlar las principales fallas en la toma de decisión de los ejecutivos de la organización.

Se define como **Objetivo General**: Ejecutar una Auditoría de Gestión que evalúe la gestión de los principales directivos en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos a partir de las características del mismo.

Objetivos Específicos:

- ❖ Fundamentar teóricamente la Auditoría de Gestión.

- ❖ Ejecutar una Auditoría de Gestión en función de las Áreas de Resultados Claves del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
- ❖ Elaborar un informe de Auditoría para plasmar en él las dificultades que presente la empresa en el cumplimiento de su gestión, y ofrecer recomendaciones que apunten hacia una mejor administración de los recursos con economía, eficiencia y eficacia.

Definiendo como las variables de esta investigación las siguientes:

Variable Dependiente: La Auditoría de Gestión.

Variable Independiente: Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia en las Áreas de Resultados Claves.

En el proceso de investigación se conjugaron diferentes métodos y técnicas, según la tendencia mundial, entre ellos:

Métodos teóricos:

Análisis y síntesis, de inducción y de deducción

Métodos empíricos de investigación:

Observación, cuestionarios, estudio de documentación, estudio de resultados de la actividad

Métodos Matemáticos: Análisis Porcentual.

Validar por criterio de experto.

El **Aporte Práctico** de esta investigación reside en dotar a la entidad de una herramienta de trabajo que responda a sus características y permita controlar cómo marcha la consecución de los objetivos detectando a tiempo la aparición de elementos que pongan en peligro el cumplimiento de las metas. Los beneficios que representa para la organización esta investigación estarán dados por la posibilidad que brinda la guía de prevenir o descubrir oportunamente desviaciones de las metas propuestas demostrando a tiempo las deficiencias en el funcionamiento de la gestión.

El trabajo que a continuación se presenta está formulado en tres capítulos los cuales brindan el desarrollo de la investigación realizada en la gerencia del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos y se estructuraron de la siguiente forma:

Capítulo I: Fundamentación teórica.

En el mismo se aborda la evolución histórica que ha tenido esta auditoría, así como conceptos esenciales asociados al tema.

Capítulo II Ejecución de la Auditoría de Gestión en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Se ejecuta una Auditoría de Gestión, en correspondencia con cada etapa, para las Áreas de Dirección General, Dirección Contable - Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Dirección

de Operaciones, encontrándose además en él los papeles de trabajo realizados para determinar los resultados.

Capítulo III: Informe con los resultados de la Auditoría de Gestión en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

En este capítulo se procede a elaborar informe con los resultados de la aplicación de la guía y se expone el estado actual del desempeño en las áreas de Dirección General, Dirección, Contable - Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Operaciones.

Capítulo 1.



Capítulo I: Fundamentación teórica.

1.1 Concepto de auditoría.

El trabajo de los auditores volvió a cobrar auge en la segunda mitad de los años 70. A partir de este momento y hasta la actualidad la auditoría cubana ha ido desarrollándose. En los últimos años y con la aparición de las Empresas privadas y mixtas se ha ampliado el campo de acción de los auditores. En la actualidad estas empresas están obligadas a presentar los Estados Financieros dictaminados por firmas cubanas de auditores independientes sobre la base de las Normas Internacionales de Auditoría.

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

“La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.” (Manual del auditor, 2002)

El origen etimológico de la palabra es el verbo latino "Audire", que significa "oír". Esta denominación proviene de su origen histórico, ya que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo.” (Wikipedia De Encyclopedia, 2008)

La Auditoría es el examen crítico y sistemático que realice un licenciado en contabilidad de los libros y registros contables de una entidad para opinar sobre la razonabilidad de los mismos y su apego a NIF (Normas de información financiera o Principios Contables); para tal efecto se basa en técnicas específicas y en NAGAs (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas)”¹

“Auditoría, en su acepción mas amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.”²

1.1.2 Definición de Auditoría de Gestión.

¹ Decreto ley No 159/95 de la auditoria. (1995.) - p 2

² Manual del Auditor, concepto y clasificación. (2002.) - p 1

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

La creciente complejidad de los fenómenos económicos, la dinámica de los métodos y sistemas de administración de gestión de las empresas, su expansión y dimensión, ha motivado que la auditoría este en constante evolución pues la gerencia esta obligada a centrar su atención en aquellos problemas de mayor importancia y por lo tanto crece la dependencia de estos hacia los resultados presentados por los auditores para conocer en detalle el funcionamiento de las actividades de su entidad.

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

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está y que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. De ahí que se utiliza como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

- La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.
- La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:
- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Siguiendo el devenir de la historia, a continuación se expresa un breve resumen que conduce hasta la actual auditoría de gestión:

La más actual, o una de las más actuales, de las Auditorías que ha llegado al escenario hoy como una evolución lógica del devenir histórico. En un análisis de su desarrollo se tiene que: Dentro del concepto general de Auditoría, la Auditoría de Gestión representa una técnica relativamente nueva, de asesoramiento que presta como servicio independiente consultores experimentados, es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presentes y futuras de la Empresa. Figura al lado de los otros y más comunes controles: la Auditoría Financiera y otros análisis (propiedad intelectual, bienes raíces, instalaciones y factores ambientales). La auditoría de gestión apunta a la

evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la Empresa constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión: la estructura y composición recomendadas de la dirección deben alcanzarlo. De este modo, la cuestión principal que plantea la Auditoría de Gestión tiene dos partes:

- ¿Está el equipo directivo en condiciones de afrontar los cambios actuales?
- ¿Está el equipo de dirección en condiciones de afrontar los cambios que se avecinan?

A continuación se enuncian las opiniones de varios autores que ayudan a profundizar un tanto más en el conocimiento de las características esenciales de esta auditoría:

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.³

De acuerdo a los requerimientos legales, Auditoría General de la Nación define la auditoría de gestión como un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

“Una Auditoría de Gestión Empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretende analizar la Empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin de obtener el estado de situación actual”. La Auditoría de Gestión Empresarial, es

³ Carmona, González, Dra. Mayra.(2005)

un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación.⁴

Por medio de la Auditoría de Gestión se determina si la correspondiente entidad o institución pública, desde el punto de vista económico, utiliza 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, 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 la eficiencia administrativas, por lo que el control de la eficiencia es también en parte control de legalidad y viceversa.⁵

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

“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”⁶

La Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una Empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de ésta para hacer frente con éxito a los cambios. Apunta a la valuación de las fuerzas y debilidades de una organización, establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la entidad. Los objetivos estratégicos constituyen el punto central de la auditoría de este tipo. La Auditoría de Gestión apunta al futuro, procura ayudar a la dirección en la efectiva consecución de sus fines corporativos y la sostiene con la adaptación de sus recursos al entorno cambiante.

En el Decreto ley 107 se define Auditoría de gestión o rendimiento como 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

⁴ Euroabc [s.d]

⁵ Suárez, S. Andrés.(1991).P 256.

⁶ Eduardo Hevia [s.d]

prevención del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.⁷

Además de la Resolución No. 026/06 que aprueba la "Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión", la "Guía metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros" y la "Guía Metodológica para la Evaluación del Control Interno", que constituyen una unidad indisoluble, y tienen como propósito establecer las regulaciones básicas para la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de auditorías, en correspondencia con las nuevas definiciones de control interno.⁸

Este rápido recorrido por la historia conduce a comprender una evolución que a todas luces transita por un camino de saltos cualitativos en el control, que llega hasta la auditoría de gestión.

Este tipo de auditoría forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

La Auditoría de Gestión, también ha sido denominada Auditoría Operacional, de efectividad, administrativa, de rendimiento, operativa, de la productividad y diagnóstico administrativo. En diferentes bibliografías consultadas han aparecido varias definiciones de este tipo de Auditoría, algunos autores, distinguen la Auditoría Operacional, de la Auditoría Administrativa o de Gestión. Ellos plantean que la Auditoría de Gestión trabaja solamente con los conceptos de economía y eficiencia, mientras que la Auditoría Operacional se basa en los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Dicho de otra manera la Auditoría de Gestión evalúa solamente la actividad gerencial y la Auditoría de Resultados la eficacia.

Actualmente aparece como una técnica o enfoque que comprende tanto la Auditoría Económica, como la de Eficacia y Resultados, o Auditoría de la Efectividad. La Auditoría de la Economía y Eficacia, trata de cómo son manejados y consumidos los recursos.

También incluye revisiones para evaluar los incrementos y decrementos de la productividad. Las Auditorías de Resultados de Programas se refieren a la investigación de los resultados y de los beneficios logrados por una organización y a la evaluación de si los programas y actividades logran los objetivos establecidos por la ley, consejo de administración, dirección o cualquier ente autorizado.

⁷ El Decreto ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba. (2010).

⁸ Control, Resolución 026, (2006)

En el libro “Auditoría Operacional, factor de productividad en las organizaciones”,⁹ señala: “La Auditoría Operacional es el proceso de investigación que tiene por objeto el examen y evaluación de la planeación, la organización, la dirección, y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; su finalidad, emitir una opinión independiente, de asesoría, a la alta dirección, acerca de la validez del sistema de control integral en las entidades auditadas.

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

1.1.3 Normas de auditoría.

“Las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. Las NAGAS tienen su origen en los boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el comité de Auditoría de Instituto Americano de Contadores públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948. Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.”¹⁰

Clasificación de las normas de Auditoría

“En Cuba Las normas de auditoría se clasifican de la siguiente manera: Normas Generales, Normas de Ejecución y Normas para la Presentación de Informes.”¹¹

Estas normas generales son de aplicación a todas las organizaciones de auditoría que practiquen auditoría sobre entidades del sector estatal, cooperativo, organizaciones y operaciones y cualquier persona natural o jurídica que reciba recursos del estado o se beneficie

⁹ Penilla Forero, J.D. (2003).

¹⁰ Ferrando Alonso, Leticia. (2008)

¹¹ Manual del Auditor, Normas de Auditoría (2002). - p 2

con subsidios, subvenciones, ventajas o acepciones, o que preste servicio o ejerza una actividad preferencial del estado.

Capacidad Profesional. Primera Norma General de Auditoría.

"El personal designado para practicar la auditoría debe poseer en su conjunto la capacidad profesional necesaria para realizar las tareas que se requieran".¹²

La Organización de auditoría debe adoptar políticas y procedimientos para obtener el personal con las cualidades adecuadas así como para desarrollarlo y capacitarlo para que sea capaz de llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.

Independencia. Segunda Norma General de Auditoría.

"En todos los asuntos relacionados con la auditoría, la organización de auditoría y los auditores deben estar libres de impedimentos personales y externos para proceder con independencia desde el punto de vista de organización y mantener una actitud y apariencia independientes".¹³

Impedimentos Personales.

En cierta circunstancia los auditores pueden no ser imparciales o dar la impresión de que no lo son.

La organización de auditoría es responsable de establecer políticas y procedimientos que ayuden a determinar si los auditores tienen algún impedimento personal.

Impedimentos Externos.

Factores externos a la organización de la auditoría pueden limitar la auditoría o interferir con la capacidad del auditor para formarse una opinión y conclusiones independientes y objetivas e impedir que este formule con entera libertad un juicio independiente y objetivo.

Independencia de Organización.

La independencia de los auditores puede resultar afectada por su posición en la estructura orgánica de la entidad a la que estén asignados, es por ello que se establece su subordinación al máximo nivel de dirección de ésta.

a) Auditores Internos

b) Auditores Externos

Debido Cuidado Profesional: Tercera Norma General de Auditoría.

"Se debe proceder con debido cuidado profesional al ejecutar la auditoría y preparar los informes correspondientes".¹⁴

Esta norma exige que el auditor realice su trabajo con el debido cuidado profesional y que tenga la responsabilidad de cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

¹² Ibidem

¹³ Ibidem

¹⁴ Suárez Suárez, Andrés S. (1991). - p 109

Control de Calidad: Cuarta Norma General de Auditoría.

“Las organizaciones de auditoría deben tener un apropiado sistema interno de control de calidad y ser objeto de un programa de revisión externa de la calidad”¹⁵

El sistema interno del control de calidad implementado por la organización de auditoría debe ofrecer seguridad razonable de que se han adoptado y cumple las normas de auditoría adecuadas.

1.1. 4 Normas de ejecución.

Planeamientos: Primera Norma de Ejecución de Auditoría.

“El auditor debe planear la auditoría de tal manera que se asegure que habrá de realizarse con la debida calidad, con economía, eficiencia y eficacia.”¹⁶

Al planear la auditoría el auditor debe definir los objetivos de la auditoría, el alcance y metodología, dirigidos a conseguir esos logros.

Importancia y Necesidad de los Usuarios.

Al planear la auditoría el auditor debe especificar los objetivos de esta, las pruebas y demás procedimientos que habrán de aplicarse para alcanzarlos Comprensión de las Funciones y Actividades.

El auditor debe obtener una comprensión de las funciones o actividades que van hacer auditadas, para que pueda evaluar, entre otros temas, la importancia de posibles objetivos de auditoría y la posibilidad de alcanzarlo. El auditor puede lograr esta comprensión a través del conocimiento que ya tenga la entidad y el conocimiento que adquiera a través de las indagaciones u observaciones que efectúa al planear la auditoría.

Normas.

Las normas usadas para determinar si una entidad, función o actividad satisface o supera las metas trazadas, proporcionan un medio para entender los resultados de auditoría. El plan de auditoría en la medida de lo posible, debe contener las normas o criterios que se van a utilizar, como puede ser:

- Metas establecidas.
- Normas técnicas.
- Opiniones de expertos.
- Resultados en el año anterior.
- Resultados en años similares.

Seguimientos de Auditorías.

¹⁵ Auditoría Montgomery/ Philip L. Defliese.(1991). -p145.

¹⁶ Pérez, virginia. (2008)

El auditor debe efectuar un seguimiento de los hallazgos y recomendaciones significativos detectados por anteriores auditorías que podrían aportar los objetivos de la auditoría. El informe de auditoría debe revelar el estado de esos hallazgos y recomendaciones, ya que la administración de la entidad auditada es responsable de resolver los hallazgos e implementar las recomendaciones pertinentes.

Supervisión y Revisión: Segunda Norma de Ejecución de Auditoría.

El personal debe ser adecuadamente supervisado. Esta norma implica dirigir los esfuerzos de los auditores y otros involucrados en la auditoría, para determinar si se está alcanzando los objetivos de la auditoría.

Disposiciones Legales y demás regulaciones: Tercera Norma de Ejecución de Auditoría.

La auditoría debe proyectarse de manera que proporcione una seguridad razonable de que se cumple con las disposiciones legales, regulaciones políticas y otros requisitos importantes para el logro de los objetivos. El auditor debe estar alerta a situaciones que puedan ser indicativas de actos ilegales o abuso.

Controles de la Administración, Control Interno: Cuarta Norma de Ejecución de Auditoría.

“El auditor debe obtener comprensión suficiente de los controles de la administración, relevantes para la auditoría.

El auditor debe comprender la estructura de control interno para planear la auditoría y determinar los exámenes a aplicar para obtener suficientes pruebas que respalden sus juicios acerca de ese control.”¹⁷

Para ello se debe tener en cuenta también verificar para cada tema el nivel de cumplimiento de los componentes del Control Interno establecidos por el decreto ley # 159 y por las Resoluciones # 148 del 2006 y la 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que se muestran a continuación.

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

La administración tiene la responsabilidad de establecer controles de administración efectivos.

Evidencia: Quinta Norma de Ejecución de Auditoría.

La evidencia se puede clasificar en física, documental, testimonial y analítica.

¹⁷ Coopers, Lybrand.(2008)

Análisis de Estados Financieros: “ En las auditorías financieras y cuando proceda en las auditorías de otro tipo, los auditores deben analizar los estados financieros para determinar si se aplicaron en su preparación los principios de contabilidad generalmente aceptados y conocer detalladamente la situación financiera de la entidad”¹⁸

"Los auditores deben preparar informes de auditoría por escrito para comunicar los resultados de cada auditoría."¹⁹

Los informes de auditoría pueden ser presentados, además, a través de otros medios al que puedan tener acceso los usuarios, como pueden ser formatos electrónicos y de vídeo.

6. Análisis de los Estados Financieros: Sexta Norma de Ejecución de Auditoría.

El auditor debe analizar minuciosamente los estados financieros para determinar si:

- a) Fueron preparados de acuerdo con las hipótesis de contabilidad generalmente aceptadas.
- b) Se presentan considerando las características o especificidad de la entidad auditada.
- c) Se revela suficiente información respecto a varios elementos de los estados financieros.
- d) Presentan razonablemente la situación financiera de la entidad y los resultados de sus operaciones.

Los métodos y técnicas de análisis financieros dependen, en gran medida, de la naturaleza del alcance y del objetivo de la auditoría, así como de los conocimientos y del criterio del auditor.

1.1. 5 Normas para la presentación de informe.

"Los auditores deben preparar informes de auditoría por escrito para comunicar los resultados de cada auditoría."²⁰

Los informes de auditoría pueden ser presentados, además, a través de otros medios al que puedan tener acceso los usuarios, como pueden ser formatos electrónicos y de vídeo.

1. Formato del Informe: Primera Norma para la Presentación de Informes.

Oportunidad: Segunda Norma para la Presentación de Informes.

“Los informes deben emitirse lo más pronto posible, para que su contenido pueda ser utilizado oportunamente por los dirigentes y funcionarios de la administración y del nivel superior que correspondan, así como por otros interesados”.²¹

Contenido: Tercera Norma para la Presentación de Informes.

El auditor debe incluir en el informe:

- a) Los objetivos de auditoría, su alcance y metodología.

¹⁸ 15 Meigs, Walter B. (1997) - p 65

¹⁹ 16 Gavilán Rodríguez, Agnerys. (2007)

²⁰ Gavilán Rodríguez, Agnerys. (2007)

²¹ Resolución No. 102/04.(2004) - p 35

b) Exponer con claridad los hallazgos significativos de la auditoría y las conclusiones del auditor.

c) Declarar que la auditoría se realizó de acuerdo con las normas de auditorías generalmente aceptadas.

Presentación: Cuarta Norma para la Presentación de Informes:

El informe debe ser completo exacto, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos que trate.

Distribución: Quinta norma para la presentación de informes.

La organización de auditoría debe presentar informes de auditoría por escrito a los dirigentes y funcionarios apropiados de la entidad auditada y a los organismos competentes que hayan solicitado o concertado la auditoría.

1.2 La Auditoría de Gestión como elemento de dirección.

La Auditoría opera como un órgano de confianza de la dirección, ésta la utiliza con frecuencia recaba informes de auditoría sobre aspectos globales de la gestión para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área. Con esta actuación, así la dirección saca todo el provecho posible de la Auditoría de Gestión, lo que supone como premisa básica, que hay que prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente.

La Auditoría de Gestión diagnostica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Hace la función de médico general. Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la economía, la eficiencia y la eficacia.

A. Economía

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

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que “no se compre, gaste y pague más de lo necesario”.

Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si, entre otros aspectos, se invierten racionalmente los recursos, a saber si:

Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.

Ahorra esos recursos o los pierde por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.

Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.

Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

B. Eficiencia

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

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. Entre otros debe lograr:

Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Que los desperdicios que se originan en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos establecidos.

Que las normas de trabajo sean correctas.

Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.

Que se cumplan los parámetros técnico - productivos en el proceso de producción o de servicio.

Que todo los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basándose en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

C. Eficacia

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

En el mundo han surgido los dos nuevos elementos de la ecología y la equidad, ya que para la propia evaluación de la gestión de una organización se hace necesaria la evaluación de la

conducta ética de la institución y sus miembros, lo que implicaría una más, para un total de seis a tener en consideración.

1.2 .1 Objetivos de la Auditoría de Gestión.

Este tipo de Auditoría se propone esencialmente tres tipos de objetivos: de corto, mediano y largo plazo.

Objetivos de corto plazo:

- Asegurar el conocimiento, interpretación y aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
- Identificar problemas legales, de economía, de eficiencia y eficacia que estén afectando sensiblemente la organización auditada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría.
- Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiera la entidad.

Objetivos de mediano plazo:

- Mejorar la conciencia de control empresarial con el propósito de construir y practicar una cultura integral de control en las organizaciones.
- fortalecer el sistema de seguridad de todos los recursos de la organización.
- Promover la legalidad, la economía, la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
- Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la organización.

Objetivos de largo plazo:

- Facilitar los procesos de planeación estratégica y de calidad total en las organizaciones.
- Crear condiciones favorables para redefinir los modelos de control de calidad y de productividad con una visión de largo plazo.
- Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden tecnológico.

Para auxiliarse en la conducción de una eficaz Auditoría de Gestión, se utilizan los cuestionarios y las entrevistas. El cuestionario es una parte importante de la documentación de este tipo de Auditoría, pues es un valioso auxiliar a la hora en que los auditores definen los problemas que requieren soluciones. Por otra parte la entrevista, es un medio importante para la recopilación

de información y permite que los integrantes de la organización, al ser entrevistados formen parte de la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, a aprovechar mejor los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

1.3 Auditoría de Gestión como instrumento para el logro del Perfeccionamiento Empresarial.

A raíz del Período Especial, dado por los impactos y desequilibrios más urgentes provocados por la crisis, la Política Económica inicia una nueva etapa que debe abarcar aspectos estructurales de la economía, como la eficiencia económica en sus aspectos energéticos, materiales y financieros y comprende, así mismo la coordinación de políticas específicas y la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más complejos y eficaces.

La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con la que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, tendrá un efecto positivo en el balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones.

Lograr un propósito de esa envergadura obliga a profundizar en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía que permitan sostener la recuperación económica.

En este sentido la Auditoría de Gestión va a estar encaminada al cálculo de los indicadores que midan la economía, eficiencia y eficacia a través del examen de la situación económica de la empresa. Para ello revisa los Estados Financieros que miden cómo ha actuado la organización con el tiempo, realiza encuestas y cuestionarios de control interno de todas las áreas de la entidad para detectar cómo han evolucionado las mismas en el período de tiempo que se requiera.

Dentro de esta última examina los portadores energéticos, la utilización adecuada de los recursos, la maximización de sus ingresos y reducción de sus costos entre otros. En fin, abarca un por ciento significativo de información que le posibilita lograr el cumplimiento de sus objetivos; de esta forma también ayuda a la empresa auditada con el aporte de las recomendaciones que le hace a la misma. Dichas recomendaciones simplifican el trabajo de los gerentes e informan de los obstáculos que se interpongan al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de la entidad. Por lo que la administración desempeña un rol importante dentro del proceso de

desarrollo de la auditoría, constituyendo el motor impulsor que induce a su entidad al perfeccionamiento y a ocupar un lugar importante en la economía nacional.

En conclusión: ¿Se puede ver la Auditoría de Gestión como instrumento para el logro del Perfeccionamiento Empresarial?

Por lo anteriormente expuesto queda demostrado que la aplicación de una Auditoría de Gestión en una empresa ayuda a que la misma transite por los caminos del perfeccionamiento pues tanto éste como la Auditoría van encaminados a lograr objetivos comunes.

En la Auditoría de Gestión, el auditor actúa sobre la gestión administrativa de la empresa Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo.

Distintos autores consideran que "planificar" de forma general es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.

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

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

Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo y son vitales también para la Auditoría de Gestión. De aquí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

1. 4 El proceso administrativo y sus funciones.

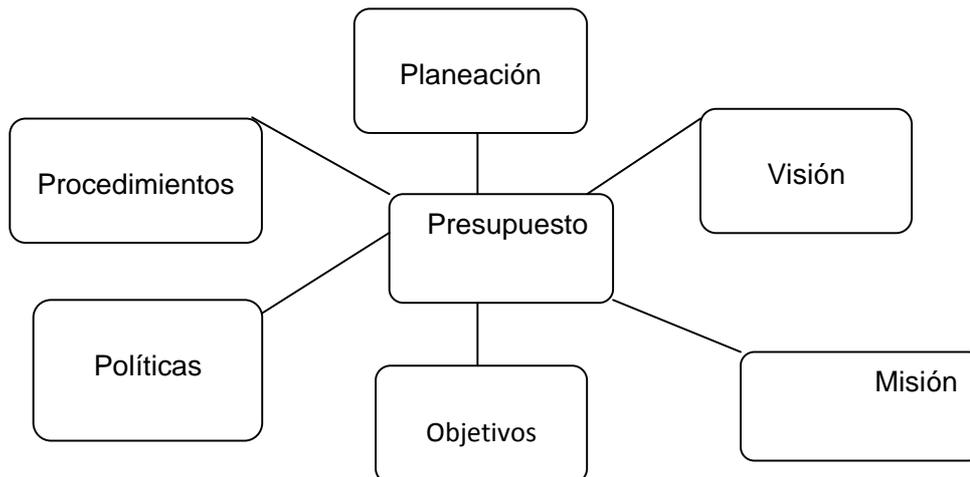
El proceso administrativo conduce a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos, dentro de una determinada racionalidad de economía, eficiencia y eficacia de las operaciones. Este proceso comprende fundamentalmente el desarrollo armónico de las funciones administrativas siguientes: planeación, organización, dirección y control.

Los conceptos de planeación, organización y dirección son componentes del proceso administrativo dirigidos a controlar el debido cumplimiento procedimental / operativo en las organizaciones, con el fin de alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

Pinilla²² describe cada una de las funciones administrativas de la siguiente forma:

Planeación: Es la función del proceso administrativo que permite identificar las oportunidades de mejoramiento en las operaciones de las organizaciones y facilitar el establecimiento formal de los planes y de los programas requeridos para alcanzar los objetivos propuestos. (Véase figura1) PLANEACIÓN

Figura1: Estructura de la función de planeación



Visión: Es la proyección o futuro posible de la organización, su sueño a realizar.

Misión: Es el conjunto de actividades que se deben realizar para alcanzar la visión definida.

Objetivos: Los objetivos se expresan en propósitos predefinidos. Estos requieren, en la perspectiva de orientar las actividades y todos los esfuerzos de los dirigentes, de un campo de acción posible.

Políticas: Son un conjunto armónico de normas generales de acción encaminadas a orientar la administración de las entidades a favor del desarrollo de sus actividades siempre de acuerdo con los objetivos y los planes preestablecidos.

Procedimientos: Están integrados normalmente por una serie de tareas concatenadas, a manera de sucesión cronológica, para ejecutar las distintas actividades de la organización dentro del marco concreto y específico de su objeto social.

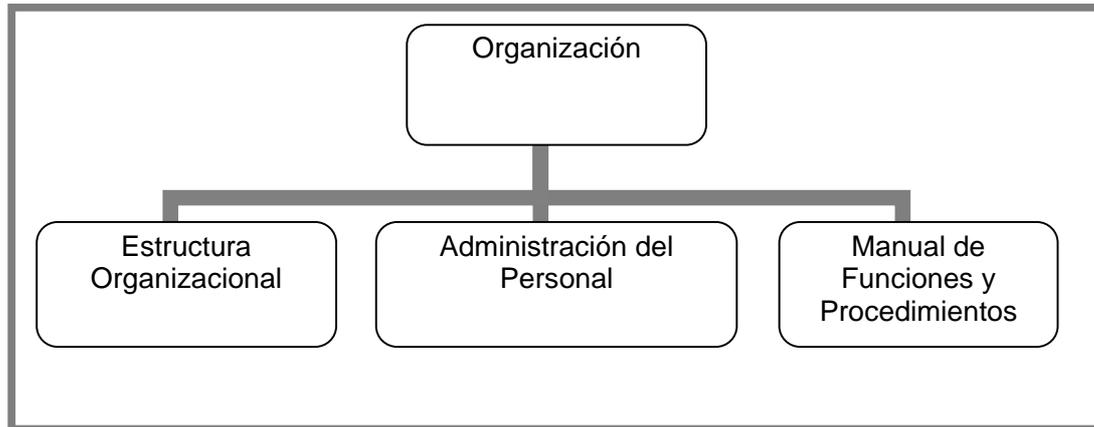
Presupuestos: Se expresan en un documento técnico en el que se presenta la organización de los ingresos, costos y gastos estimados de las entidades, correspondientes a un determinado período.

Organización: Es la función que tiene por objeto la obtención, disposición, asignación y distribución de todos los recursos contemplados en la función de planeación, definiendo

²² Penilla Forero, J D. (2003)

claramente las distintas relaciones, de acuerdo con la misión, los objetivos y los planes establecidos. (Véase figura 2)

Figura 2: Estructura de la función de organización.



Estructura Organizacional: Es un modelo formal que adoptan las organizaciones y en el que se identifican las relaciones inter funcionales, los niveles jerárquicos de poder, las líneas de autoridad y de responsabilidad y las funciones que se desarrollan en las empresas.

Administración de personal: Esta función contempla subfunciones importantes como factor de éxito gerencial:

Selección: Es el proceso para enganchar y ubicar el personal de acuerdo con los requerimientos laborales y en cumplimiento del objeto social.

Desarrollo: Consiste en estimular técnicamente las cualidades innatas de cada persona para obtener su máxima realización posible en función de su actividad laboral.

Motivación: Se concreta en hacer sentir satisfecho al personal dentro de la organización en los aspectos físico, mental, espiritual, social y material.

Administración de salarios: Es un programa de asignación técnica de remuneraciones que pretende determinar el precio adecuado de los salarios de los empleados.

Manuales de funciones y procedimientos: Son instrumentos que guían las acciones administrativas y operativas de las empresas. Los manuales reflejan como deben tratarse las operaciones desde su origen hasta su finalización.

Dirección: Es aquella función que hace posible mediante la acción del administrador, la realización efectiva de las actividades planeada.

Control: El control permite determinar lo que se está realizando; lo cuantifica y lo evalúa y luego establece si es necesario, la aplicación de medidas correctivas de manera que la ejecución se realice conforme a lo previamente planeado.

El control como función administrativa, es la actividad más compleja, pero a la vez más significativa que debe ejercer la gerencia para asegurar el éxito de su gestión.

El control de gestión es ejercido esencialmente por los miembros de la alta dirección, la gerencia media y los supervisores.

La función de auditoría, en ninguna de sus modalidades, ejerce control de gestión. Su propósito es la evaluación del sistema de control de la organización y de los resultados de la gestión.

La Enciclopedia de Auditoría plantea que el auditor orientado hacia la dirección debe estar preparado para asistir a la gerencia en sus 4 funciones primordiales:

Planificación: Selección de las líneas de acción entre las distintas opciones posibles.

Comprende todas las acciones que orientadas al futuro deben tomar los directores: objetivos, metas, principios, políticas, procedimientos, reglas, métodos, normas, programas y presupuestos.

Los auditores pueden determinar si:

- Se comunicaron las premisas de la planificación.
- Si las normas y metas se han establecido y puesto al día.
- Existen sistemas de revisión y autorización.
- Se han establecido controles centrales.
- Los planes son compatibles con los objetivos.
- Si se coordinan los objetivos a través de la empresa.
- Los planes están justificados con los recursos adecuados.
- Los planes son realizables y razonables.

Organización: Es el establecimiento de las relaciones entre el personal asignado para realizar las tareas que conducirán al logro de los objetivos. Implica el establecimiento de medidas razonables de control que aseguren la compatibilidad entre autoridad y responsabilidad, instituyendo sistemas que permitan la responsabilización, creando demarcaciones de criterio lógico entre el personal de línea y el resto, y asegurando una unidad de mando.

Los auditores pueden constatar defectos en la organización determinando si:

- La relación entre el personal es clara.
- La delegación es efectiva debido a que se hace en personal competente.
- Las líneas de autoridad son claras.
- Los conflictos entre directivos y personal son los mínimos.
- El personal clave no tiene tareas poco importantes.
- Los organigramas están al día.
- Existe un equilibrio entre el número de especialistas.

- Existe un seguimiento del personal clave.

Dirección: La dirección debe motivar a sus subordinados para que contribuyan efectiva y eficazmente al logro de los objetivos de la empresa. Dirigir comprende el liderazgo, la comunicación y la motivación.

Los auditores pueden contribuir determinando si:

- Los directores están utilizando sus recursos adecuadamente.
- Los directores están realizando todas sus funciones, y no solo controlando.
- El personal está realizando las funciones específicas de trabajo.
- El beneficio está en un ratio razonable.
- Se realizan programas de entrenamiento adecuado.
- Las comunicaciones son claras y comprensibles.

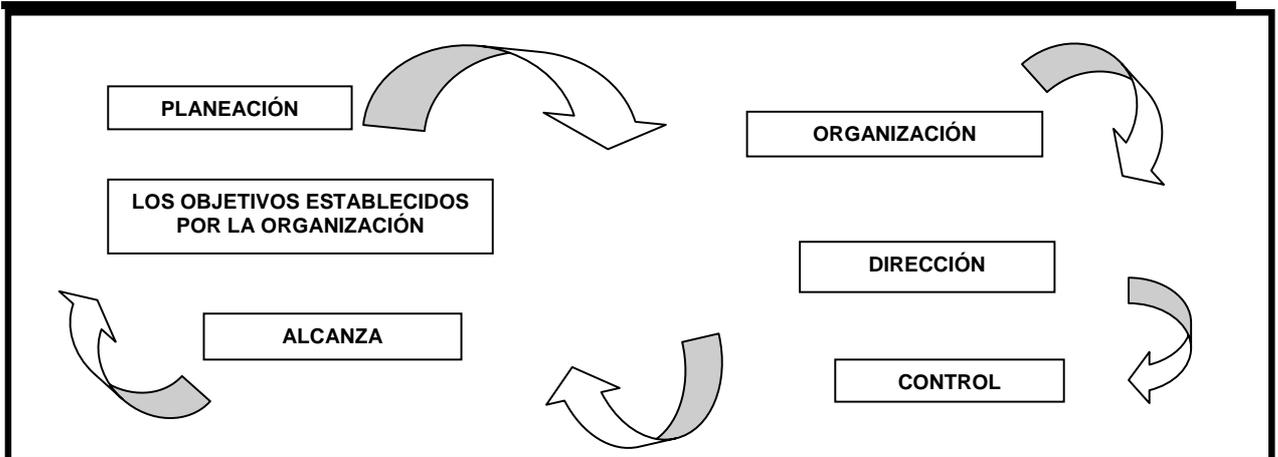
Control: Es el proceso de vigilar que la acción directa sea llevada a cabo según lo planificado para completar los objetivos y metas deseados.

Un auditor puede evaluar un sistema de control determinando si los controles son:

- **Apropiados:** Deben ser relevantes de la actividad que se controla.
- **Oportunos:** Los controles deben ser rápidos cuando es necesario, pero también pueden ser a posteriori cuando se puede permitir que los hechos se realicen para ejercer el control.
- **Preventivos:** Los controles deben anticipar defectos, no solo detectarlos.
- **Significativos:** Los controles deben cubrir solamente los elementos significativos de un sistema.
- **Flexibles:** El control debe ser capaz de ajustarse a las situaciones cambiantes, debe acomodarse a las tareas especiales.
- **Económicos:** El control debe no exceder el valor de lo que lo controla.
- **Simple:** el control debe ser fácilmente comprensible.
- **Operativo:** El control debe conducir a una acción correctiva.

El siguiente gráfico nos muestra una síntesis de las funciones de la administración descritas anteriormente.

Figura 3



1.5 Planeación Estratégica

Conceptos de Estrategia

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. El enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional.

Es así que, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aún ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

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

La estrategia se emplea igualmente en grandes o pequeñas entidades, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal o presupuestado. La estrategia se sitúa como una herramienta de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

1.5.1 Conceptos de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización ya que no basta con planear estratégicamente, se requiere pues incorporar la acción y el pensamiento estratégico al diseño. Se trata de todo un proceso integrado frente a un contexto en el que la anticipación en las respuestas va siendo cada vez una exigencia mayor. Surge entonces la dirección estratégica considerada la cuarta generación y el paradigma administrativo que

predomina hoy en el mundo empresarial que busca la adaptabilidad constante de la organización al cambiante entorno que la rodea.

Actualmente es necesario dirigir las actividades económicas al campo del diagnóstico y de las decisiones estratégicas, así como elevar los niveles de profesionalidad de los directivos de cada una de las organizaciones.

La dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar, la administración reconoce o privilegia los aspectos críticos siguientes:

La importancia del entorno con sus oportunidades y amenazas.

El compromiso con la visión prospectiva a largo plazo.

Las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación.

Desde entonces, la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

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

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer y requiere a su vez de una supervisión que está en manos de la Auditoría de Gestión²³.

²³ Manual de Procedimientos, (2000)

Capítulo 2.



CAPITULO II: Ejecución de la auditoria de gestión en el Complejo Islazul Cienfuegos S.A.

La organización objeto de estudio es el Complejo Islazul Cienfuegos, Se encuentra ubicada en la provincia que le da nombre y posee tres instalaciones subordinadas, ubicadas dos de ellas en el municipio cabecera: Los Hoteles: Pasacaballo y Punta La Cueva y una UEB ubicada en el Municipio Cumanayagua, la Villa Yaguanabo, pasada de la Empresa Islazul Trinidad a Cienfuegos, nuevamente, en Septiembre del 2005.

Es una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio, caracterizada por tener independencia jurídica, gestión comercial, balance financiero independiente y gestión contractual.

2.1 Diseño del programa a utilizar en la auditoría de gestión en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

2.1.1 Contenido de la carta de presentación.

- Organismo encargado de la ejecución de la auditoria.
- Fecha de inicio.
- Funcionario responsable de la entidad a auditar.
- Nombre de la entidad.
- Organismo al que pertenece.
- Número de la orden de trabajo.
- Persona responsable de la auditoria.
- Tipo de auditoria.
- Tiempo de duración.
- Firma del responsable del organismo encargado de realizar la auditoria.

La planeación de una auditoria implica la división de labores y el señalamiento concreto de la revisión a efectuar a través de un plan de trabajo.

2.1.2 Confección del plan de trabajo.

- Entidad a auditar.
- Fecha de inicio.
- Orden de trabajo.
- Fecha de terminación.
- Aspectos a comprobar.
- Técnico asignado.

- Fecha según plan de inicio y terminación.
- Nombre, apellidos y firma del responsable de la auditoría.
- Firma del supervisor.

2.2 Propuesta de fases a tener en cuenta para una auditoría a la gestión en el Complejo Hotelero Islazul en las áreas de resultados clave.

Para determinar las fases en la investigación se tuvo en cuenta:

- Las especificidades del Complejo Hotelero y la forma en que está organizada la actividad de la entidad.
- La estrategia del Complejo Hotelero y las políticas.
- Principalmente la puesta en vigor de la Resolución 26/06 del MAC y las resoluciones que fueron dictadas por la Contraloría General de la República, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Ministerio de Turismo (MINTUR).

Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión a el Complejo Hotelero Islazul:

- Analizar los parámetros en relación a la entidad, lo cual permitirá medir y comparar los logros alcanzados por los mismos.
- Enfatizar en la importancia de poseer un sistema de gestión que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad.
- Promover el mejoramiento de la gestión, con miras a perfeccionar lo que está establecido.
- Determinar la idoneidad y efectividad del sistema de gestión de la organización para alcanzar los objetivos de la misma.
- Proporcionar al auditado la oportunidad de mejorar su sistema de gestión, y con ello, contribuir a la mejora continua de su comportamiento en materia de recursos humanos
- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente.

Fase I: Familiarización.

Objetivo:

La Familiarización es la etapa en la cual se realiza el estudio o examen previo al inicio de la auditoría con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo con los objetivos previstos. Los resultados de la exploración permiten, además, hacer la selección y las adecuaciones a la metodología y programas a utilizar; así como determinar la importancia de las materias que se habrán de examinar parte del conocimiento exhaustivo de la empresa.

- Organización general actual.

- Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.
- Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.
- Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
- Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
- Políticas y estrategias generales y específicas.

Una vez emitida La orden de Trabajo, se procede a ejecutar esta etapa, acopiando información en la entidad a auditar para conocer en detalle las características de la misma en cuanto a su estructura organizativa, flujo de producción o servicios que presta, resultados de auditorías anteriores, etc.

Se procede a captar la información referida a auditorías anteriores, antecedentes de presuntos hechos delictivos, resultados de auditorías ejecutadas por auditores internos a entidades que operan en MN y MLC, así como otros elementos de interés que obren en los archivos, tales como: estructura de la entidad, principales producciones o servicios, etc.

GUÍA DE EXPLORACIÓN

DATOS GENERALES

Entidad: “Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos”.

Situada en: Carretera Rancho Luna km 27 ½ Cienfuegos.

Subordinada a: Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A.

Fecha de Creación: El 30 de Agosto de 1994, mediante el Acuerdo # 14 de la Junta General de Accionistas de la Cadena de Turismo Islazul S.A.

Objeto Social:

1. Administrar, promover y comercializar nuestras instalaciones hoteleras, para brindar servicios turísticos y de apoyo en estos, dirigidos: al Turismo Nacional e Internacional, atendiendo segmentos priorizados, firmas y otros clientes.
2. Prestar los siguientes servicios al Turismo Nacional Internacional en todas sus modalidades, incluido de eventos, de salud, de incentivos, sol y playa y otros, en grupos o individual, a través de Turoperadores, Agencias de Viajes y Turismo Libre bajo distintas marcas.

- **Servicios de Alojamiento.**
- **Servicios Gastronómicos.**
- **Servicios Recreativos.**

- **Servicios de Comunicaciones**
- **Otros Servicios.**

3. Operar Buró de Ventas, para prestar servicios de: información, promoción, reservaciones y confirmación de Lunas de Miel y Turnos Médicos de capacidades de alojamiento y espacios en unidades hoteleras para realización de eventos convenidos con el Buró de Convenciones, de acuerdo a los niveles de ofertas y de disponibilidades existentes.
4. Prestar servicios en instalaciones hoteleras, de almuerzos, comidas, así como de gastronomía ligera, para la alimentación de sus trabajadores.
5. Arrendar total o parcialmente, previa autorización, bienes muebles e inmuebles propios o de terceros, para ser utilizados como: oficinas, locales o áreas comerciales y de exposición, eventos y actividades convenidas, barberías y peluquerías, donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del Sistema de Turismo.

Estructura Organizativa: (Ver Anexo No. I).

Bancos con los que opera: La empresa opera sus cuentas bancarias en CUC a través de la Casa Financiera del Ministerio de Turismo, FINTUR S.A. Sucursal Cienfuegos, la cual tiene sus cuentas en el Banco Financiero Internacional. A dicha Casa Financiera le son presentadas las solicitudes de pago, para la emisión y confección de cheques y transferencias a las entidades acreedoras.

Cuentas Bancarias:

BANDEC: CUP40482111278031

FINTUR: CUC32101164460

FINTUR: CUC32101164467

Estructura Contable: El Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos viene trabajando desde hace varios años con una estructura contable totalmente descentralizada, donde cada UEB confecciona el Balance de Comprobación de saldos y sus respectivos estados financieros, los cuales posteriormente son enviados a la dirección de contabilidad y finanzas para su consolidación y emisión de los mismos a nivel de Complejo.

Para el Complejo y las Unidades Empresariales de Base el sistema que rige la contabilidad, de forma automatizada, es el ZUN, iniciándose su introducción a finales del 2005.

Las relaciones que existen entre las Unidades Empresariales de Bases se llevan a cabo a través de transferencias al costo, utilizando la cuenta de Operaciones entre Dependencias, estableciéndose la obligación de conciliar al final de cada mes las partidas transferidas entre ellas.

La Dirección de Contabilidad y Finanzas del Complejo se encuentra estructurada en un Director Contable Financiero y tres Especialistas C en Gestión Económica; quienes son los encargados de

registrar las operaciones contables y financieras de la Oficina Central, elaborar el presupuesto y la estadística; además de consolidar la información recibida de las UEB, donde se emiten los siguientes Estados Financieros y otras informaciones, a través del sistema automatizado INTERHOTEL:

- ✓ Balance de Comprobación de Saldos
- ✓ Estado de Resultado.
- ✓ Balance General
- ✓ Anexo de gastos por elementos.
- ✓ Situación de Inventarios
- ✓ Estado del costo de producción y mercancía vendida
- ✓ Estado de origen aplicación de fondos
- ✓ Estado de flujo de efectivo
- ✓ Estado de cuentas por edades
- ✓ Estado de movimiento de la inversión estatal

Última Auditoría ejecutada: (Según Expediente Único de Auditoría). (P/T: F-1)

Fase II: Planeación.

En esta fase se establece un programa para la realización de estudios indicados en la fase anterior, la prevención de las distintas actividades que llevará a cabo por la auditoría.

Los procedimientos que se proponen por las áreas de resultado claves para ejecutar en la auditoría de gestión son los siguientes:

Área de resultado clave - Dirección General

Funciones del área:

1. La administración debe proteger, emplear los recursos de manera económica, eficiente según los objetivos de la empresa.
2. Alcanzar los objetivos y metas para lo cual está diseñada la entidad.
3. Aplicar el Control Interno permanentemente.
4. Controlar y Evaluar la calidad de los servicios.

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

Contenido:

1. Examina la Estructura Organizacional de la empresa.
 - Investiga sobre la estructura formal e informal.
 - Analiza la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.(Anexo-2,3,4)

2. Inspecciona las Políticas y Metas.

- Indaga sobre objetivos, estrategias, planes, políticas y procedimientos de los procesos relacionados con la toma de decisiones y la evaluación de su cumplimiento. (P/T: DG-2 Revisar si los objetivos de la empresa se expresan en términos específicos, medibles y por escrito:
 1. Definición .
 2. Compatibilidad.
 3. Divulgación.
- Analizar si la entidad dispone de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional.
- Chequear si se revisan periódicamente las estrategias y si están incorporadas a las áreas a las que son aplicables.

3. Revisa número de reuniones programadas y cuantas cumplidas, principales aspectos, orden del día y por ciento de acuerdos cumplidos. (P/T: DG-3)

4. Evalúa el consumo de los portadores energéticos (electricidad, agua, combustible) según el modelo 5073. . (P/T: DG-4)

5. Aplica el cuestionario destinado al área. (P/T: DG-1)

- Realiza el papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

Indicadores de Rendimiento a calcular:

- Cumplimiento de las Reuniones Ordinarias = REAL/PLAN
- 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=Total reuniones extraordinarias/12 meses.

Muestra el impacto de las reuniones extraordinarias realizadas.

- # Acuerdos tomados / # acuerdos cumplidos en fecha.

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

- # Miembros consejo dirección capacitados para el cargo / # miembros consejo dirección.

Muestra el nivel de conocimientos de los miembros del consejo de dirección para desempeñar el cargo.

- Índice de avance = # De objetivos estratégicos a cumplir / # de objetivos estratégicos cumplidos.

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

- % Auditorias deficientes o mal recibidas = # Auditorias D ó M/ Auditorias total.

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

Área resultado clave - Dirección, Contable - Financiera

Funciones del área:

1. Definir el Sistema Informativo Interno del Complejo Hotelero y de las Unidades Empresariales de Base.
2. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera del Complejo Hotelero.
3. Organizar y establecer los procedimientos generales para el Control Interno del Complejo y en las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
4. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de Elaboración del Plan de Negocios y de los Presupuestos del Complejo y sus Unidades Empresariales de Base, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por el Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A., de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
5. Presentar y defender el Plan y el Presupuesto de Ingresos y Gastos del Complejo, y de éste el Presupuesto en Divisas ante el Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A. y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
6. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del Plan, Plan de Negocios, de los Presupuestos de Ingresos y Gastos y los Objetivos de Trabajo del Complejo y las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
7. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros del Complejo y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
8. Proponer a la Junta de Gobierno del Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A. las reservas a crear provenientes de las Utilidades Retenidas y las cuantías de éstas.
9. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones, para reducir los Costos y Gastos.
10. Solicitar Créditos Bancarios, en Moneda Nacional y en Divisas.
11. Ejecutar una eficiente gestión de Cobros y Pagos, que permita lograr la liquidez necesaria, para cumplir sus obligaciones económicas.
12. Emitir mensualmente los Estados y Balances Contables establecidos.
13. Desarrollar funciones en el manejo de las Finanzas del Complejo en su conjunto.

Objetivos: Verificar 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 hechos económicos.

Contenido:

1. Realiza la descripción del área.
2. Indaga sobre la salud financiera de la empresa. . (P/T: E-2), (P/T: E-3)
 - a) Certifica la contabilidad y el sistema de costos evaluando entre otros diferentes elementos relacionados con la contabilidad y las finanzas de la entidad, tales como:
 - Gestión de pago: analiza la antigüedad de las cuentas por pagar y los acreedores principales.(P/T: E-4)
 - Gestión de cobro: se trata la antigüedad de las Cuentas por Cobrar, deudores principales. (P/T: E-5)
 - Contratación económica: situación de los principales proveedores y formas de pagos convenidas (P/T: E-6).
 - b) Realiza análisis del efectivo de la entidad.
3. Determina la actualización, dominio de las normas y procedimientos contables actuales del clasificador de cuentas y otros documentos.
4. Con respecto a la capacitación analiza el conocimiento del personal, preparación continúa.
5. Verifica la funcionabilidad, completamiento de la estructura.
6. Verificar la funcionabilidad, oportunidad, diseño de la información contable.
7. Verifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se encuentra en la estrategia general del Complejo.
8. Verifica el comportamiento de los ingresos y gastos. . (P/T: E-7)
 - a) Determina variaciones de la salud financiera y representarlo gráficamente. (Anexo- 2)
9. Aplica el cuestionario destinado a esta área. (P/T: E-1)
 - a. Evalúa la razonabilidad de la información que ésta brinda, así como su eficacia en la toma de decisiones. (P/T: E-8)
 - b. Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

Indicadores de Rendimiento a calcular:

- $\% \text{ Cuentas contables desactualizadas} = \# \text{ Cuentas desactualizadas} / \text{Total Cuentas Utilizadas.}$
- $\% \text{ Entrega oportuna de los estados financieros al nivel jerárquico superior} = \# \text{ Cierres mensuales correctos} / 12 \text{ meses.}$
- $\% \text{ Plantilla cubierta en contabilidad y finanzas} = \text{Plantilla cubierta} / \text{Plantilla aprobada.}$
- Indicadores financieros de liquidez.
- Indicadores financieros de endeudamiento
- Indicadores financieros de la gestión de cobros y pagos.

- Indicadores financieros de eficiencia de los activos
- Indicadores rentabilidad.

Área de resultado clave - Dirección de Recursos Humanos

Funciones del área.

1. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
2. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un Sistema de Estimulación del Complejo y sus Unidades Empresariales de Base.
3. Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud en el Trabajo y las medidas para preservar el Medio Ambiente.
4. Dirigir el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores del Complejo.
5. Organizar de conjunto con el Sindicato todo el Sistema de Estimulación a los trabajadores, en correspondencia con la prestación de los servicios

Objetivos: Determinar las necesidades de fuerza de trabajo en correspondencia con los planes de la organización.

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. . (P/T: RH-2)
 - a) Evaluar el índice de ausencias por las distintas causas.
 - Enfermedad
 - Licencia de maternidad
 - Invalidez parcial
 - Accidentes de trabajo

Capítulo II Ejecución de una Auditoría de Gestión en el Complejo Islazul Cienfuegos.

conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad del Complejo, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.

- Desarrollar las actividades inherentes a la Propiedad Industrial, definiendo las medidas y procedimientos, que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre Propiedad Industrial.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad de Mercadotecnia y Ventas del Complejo.
- Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
- Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados entre las Unidades Empresariales de Base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
- Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
- Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.

1. Realiza la descripción del área.
2. Verifica las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes manteniendo un stop óptimo de inventario, ejecutando las compras según la distribución y venta de los productos registrando adecuadamente en la contabilidad.
3. Investiga los elementos de entrada y salida relacionadas con los requisitos funcionales y de desempeño, objetivos de calidad, procesos, documentos y necesidades proyectadas de recursos en el diseño y desarrollo de los servicios.
4. Evaluar la existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad para los servicios brindando una esmerada atención a nuestros clientes repetitivos.
5. Indaga sobre la existencia de canales de comunicación en dos sentidos, optimización del número de proveedores, cooperación, reconocimiento y recompensa de los esfuerzos.
6. Evalúa la identificación de los servicios conformados de tal forma que busquen la satisfacción del cliente.
7. Con respeto a la orientación a los clientes, determina si ha existido identificación de necesidades y expectativas monitoreando la satisfacción del cliente y controlar cuantitativa y cualitativamente los resultados obtenidos.
8. Examina los aspectos de mejoramiento e innovación que se tienen en cuenta en las políticas de mejora continua de la calidad.

9. Investiga los procedimientos establecidos para prevenir las causas de no conformidades potenciales relativas al servicio de calidad; así como los procedimientos para eliminar estas causas.
10. Verifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se encuentra en la estrategia general de la empresa. Aplica el cuestionario destinado a esta área que comprende de las preguntas necesarias para el cumplimiento de las tareas mencionadas anteriormente.
11. Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S:A Cienfuegos
 Hoja auxiliar: Familiarización
 Objetivo: Análisis de las Auditorías Realizadas
 Periodo: Cierre del año 2011

P/T: F -1

Auditor: MGS
Fecha: 25-03- 2012

Evidencias	Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
		Econ	Efici	Efica			
<p><u>El 21/05/2010</u> por Orden de Trabajo 06/46 se realizo la auditoria especial , por la contraloría Provincial Cienfuegos detectándose la siguiente deficiencia: -No se ha estimado la frecuencia de ocurrencia y la valoración de la pérdida con que se presentan los riesgos identificados en la entidad.</p> <p><u>El 11/11/2009</u> por Orden de Trabajo 26/09 por Unidad de auditoria interna ISLAZUL donde se detectaron las siguientes deficiencias : -La instalación se sobregiro en \$ 1855.51 CUC y \$ 226.28 CUP en el presupuesto por concepto de servicios prestados por SERVISA de lencería que incluye alquiler, lavado. - La entidad con categoría tres estrellas debe situar en la habitación toalla del tipo de cara y no se están montando en el modulo habitacional teniendo en existencia en el área de ropería. - Se detectó en los almacenes 422 renglones de productos de lento movimiento con un importe de \$ 32 407.05 CUC y \$ 20 742.16 CUP lo que representa el 14.87% y 31.29 respectivamente del total de los inventarios.</p>	<p>Cumplir con los objetivos para lo cual esta diseñada la empresa.</p> <p>Contar con resultados óptimos para lograr los objetivos trazados.</p>	(X)			Falta de control, supervisión y monitoreo.	Pérdidas en la entidad que eleva los costos.	Lograr el máximo nivel en logros de los objetivos.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
Hoja auxiliar: Dirección- General
Objetivo: Análisis de la intensidad energética
Periodo: Cierre del año 2011

P/T: F-2

Auditor: MGS
Fecha: 26-03- 2012

Evidencias							Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
								Econ	Efi	Efic			
MP	U/M	2010		2011		%	Cumplimiento del presupuesto	(X)			No planificación correcta de los gastos de combustible	Daños al medio ambiente. Pérdidas económicas.	Cumplir con el plan establecido manteniendo el cuidado sobre el medio ambiente y planificación correcta.
		Plan	Real	Plan	Real								
Gasolina Regular (90 Octanos)	Miles L	10.1	9,72	7.46	7,46	100							
Gasolina Especial (94 Octanos)	Miles L	10.9	10,9	15.14	15,14	100							
Combustible Diesel Especial	Miles L	15.5	15,46	17.29	17,29	100							
Combustible Diesel Regular	Miles L	24.7	24,7	28.43	28,43	100							
Energía eléctrica consumida en la red	MWh	1298.2	1310,21	1480.1	1476,03	99.7	Mantener el ahorro.	X			Conciencia de la necesidad del ahorro por parte del personal	Sostenibilidad del medio ambiente	Gastar lo mínimo posible, manteniendo los objetivos de la entidad.
Gas	Miles L	80,0	79.5	85,0	84.6	99	Cumplimiento del presupuesto	X			Lograr el consumo planificado	Ahorro en el consumo de gas	Consumir lo mínimo , manteniendo los objetivos propuestos.

Comprobaciones: Se Comprobó según Modelo 5073 portadores energéticos de la estadística complementaria, que se cumplió el consumo de combustible y existió un ahorro de electricidad con respecto a lo planificado, no afectando la economía de la empresa y el país.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos

Hoja auxiliar: Dirección - General

Objetivo: Evaluación de las Reuniones Efectuadas por el consejo de dirección ampliado

Periodo: Cierre del año 2011

P/T: F-3

Auditor: MGS
Fecha: 28-03-2012

Evidencias					Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
						Eco n	Efici	Efici a			
Reuniones Planificadas	12	Reuniones Realizadas	14	116.67 %	Cumplimiento de las reuniones, acuerdos y objetivos tomados. Cumplimiento del grado de conocimiento de los directivos para el cargo.			(X)	Incumplimiento de las reuniones, acuerdos y objetivos tomados.	Ineficiencia en los cumplimientos de las metas trazadas en la empresa.	Darle cumplimiento al plan de reuniones y acuerdos tomados, para lograr las metas trazadas en la empresa.
Acuerdos Tomados	120	Acuerdos Cumplidos	95	79.17 %							
Miembros de Dirección Capacitado / el cargo	10	Miembro del consejo Dirección	10	100 %							
Objetivo Estratégico A cumplir	14	Objetivo Estratégico cumplidos	12	85.71 %							

Comprobaciones: Se verificó que en el año 2011 de 12 reuniones planificadas se realizaron 14 para un 116.6% de cumplimiento, ya que 2 reuniones fueron extraordinarias con vista a la preparación de las actividades de las temporada alta, observándose una mala planificación ,de 120 acuerdos tomados se cumplieron 95 para un 79.1%, lo que demuestra la poca eficiencia en la toma de dediciones, de 10 Miembros del consejo de dirección todos están capacitados para el cargo para un 100% y de 14 Objetivo Estratégico a cumplir se ejecutaron los 12 para un 85.71% por lo que se demuestra una ineficacia al no cumplir con los objetivos propuestos. Se revisaron las actas del consejo de dirección del año, verificándose que se analizan puntos como son:

- Los contratos por proveedores,
- El cumplimiento de la Política de Gestión de los Recursos Humanos de forma integra
- El resultado de las Auditorias Internas y Externas realizadas en la Empresa, así como Inspecciones.
- El comportamiento de los Portadores Energéticos.
- Proceso de Elaboración del Plan hasta su aprobación
- El cumplimiento del Plan y del Presupuesto de la empresa.
- Las actividades vinculadas a la defensa.

- El desarrollo y aplicación de las actividades de Ciencia y Técnica, así como su impacto en el Proceso Económico y de Prestación de Servicios de la empresa.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos

Hoja auxiliar: Dirección - General

Objetivo: Evaluación de las Reuniones efectuadas por el consejo de dirección reducido

Periodo: Cierre del año 2011

P/T: F-4

Auditor: MGS

Fecha: 28-03-2012

Evidencias					Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
						Econ	Efici	Eficia			
Reuniones Planificadas	48	Reuniones Realizadas	48	100 %	Cumplimiento de las reuniones, acuerdos y objetivos tomados. Cumplimiento del grado de conocimiento de los directivos para el cargo y de los objetivos estratégicos			(X)	Incumplimiento de los acuerdos y objetivos tomados.	Ineficiencia en los cumplimientos de las metas trazadas en la empresa.	Darle cumplimiento a los acuerdos tomados, para lograr las metas y objetivos trazados en la empresa.
Acuerdos Tomados	320	Acuerdos Cumplidos	309	96.56 %							
Miembros de Dirección Capacitado / el cargo	11	Miembro del consejo Dirección	11	100 %							
Objetivo Estratégico A cumplir	15	Objetivo Estratégico cumplidos	14	93.33 %							

Comprobaciones: Se verificó que en el año 2011 de 48 reuniones planificadas se realizaron las 48 para un 100 % de cumplimiento, observándose un buen cumplimiento de la planificación, de 320 acuerdos tomados se cumplieron 309 para un 96.6 % demostrándose lo poco eficaz de las decisiones tomadas, de 11 Miembros del consejo de dirección todos están capacitados para el cargo para un 100% y de 15 Objetivo Estratégico a cumplir se ejecutaron 14 para un 93 % por lo que se demuestra que solo se incumplió un objetivo correspondiente a analizar el cumplimiento del Plan de Negocios de la Empresa, en función del Plan de Ventas y de la mercadotecnia lo que trajo consigo el incumplimiento del mismo. Se revisaron las actas del consejo de dirección del año 2011, verificándose que se analizan de forma sistemática y periódica los puntos siguientes: El control de la planificación así como la coordinación, fiscalización del cumplimiento de todas las políticas trazadas por la Empresa a partir de las funciones que tiene asignada la misma y cada una de las direcciones y las Unidades Empresariales de Base, tales como: Gestión de la Calidad. Estados financieros. Perfeccionamiento Empresarial. Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Indicadores económicos. Plan Técnico

Económico. Auditorías, inspecciones, controles, Tareas relacionadas con la Defensa. Indicadores de trabajo y salario. Cuadros y Capacitación y atención al Hombre.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
Hoja auxiliar: Administración General
Objetivo: Cuestionario de Control Interno
Periodo: Cierre del año 2011

P/T: F-5

Auditor: MGS
Fecha: 15/03/2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efica			
Componente	Si	No	No Procede	Evaluación de la guía de autocontrol		X	Evaluar la empresa mediante la guía de autocontrol	Detectar las fallas del control interno a través de la evaluación de la guía de autocontrol	Cumplimentar lo establecido en la resolución 60/2011	
Ambiente de control	79		3							
Evaluación de riesgo	13	1								
Actividad de control	231	1	13							
Información y comunicación	25									
Supervisión y Monitoreo	39									
Total 405	387	2	16							

Comprobaciones:

En el componente de Evaluación de riesgos, de 405 aspectos evaluados, 387 fueron positivos y 16 no procede al no tener la entidad la metodología para realizar este proceso.

- Se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.
- Se cuantifica la probable pérdida que los riesgos pueden ocasionar.

Ejecución Administración General

Entidad: Complejo Islazul Cienfuegos.

PT: AG-1

Tema: Cuestionario de Administración General

Auditor: MGS

Objetivo: Ejecución de Auditoría de Gestión

Fecha: 26/02/2012

Cuestionario a la Administración General	Sí	No
Evaluación de la gestión		
Estructura organizacional		
Estructura Formal		
1. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?	X	
2. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?	X	
3. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?	X	
4. ¿Permite el ambiente de trabajo de la organización, trabajar en equipos bajo la dirección y control de los líderes del grupo?	X	
Estructura Informal		
5. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	X	
6. ¿Usa la dirección de la entidad la comunicación útil de los grupos informales para aumentar la efectividad de la organizacional?	X	
7. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?	X	
8. ¿Permite la estructura organizacional informal resolver los problemas de la organización?	X	
Políticas y metas		
Objetivos		
9. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los?:		
a) Planes.	X	
b) Estrategias.	X	
c) Políticas.	X	
d) Normas y procedimientos.	X	
10. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?	X	
11. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese?:		

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

28. ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a?:		
a) La propia dirección.	X	
b) Al personal operativo.	X	
c) A terceros.	X	
Políticas y Procedimientos		
29. ¿Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?	X	
30. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya?:		
a) Formulación.	X	
b) Difusión.	X	
c) Educación.	X	
d) Aceptación.	X	
e) Aplicación.	X	
f) Interpretación y control.	X	
31. ¿Cada política?:		
a) Está basada en los objetivos de la entidad.	X	
b) Es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal.	X	
c) Está en conformidad con las normas éticas establecidas.	X	
d) Es capaz de ser entendida por sus ejecutores.	X	
e) Es estable y flexible para las condiciones cambiantes.	X	
f) Tiene alcance amplio.	X	
32. ¿Los procedimientos?		
a) Establecen las tareas a realizar.	X	
b) Definen las responsabilidades de los individuos que intervienen.	X	
c) Contribuyen al flujo de trabajo.	X	
33. ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal?	X	
34. ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?	X	
TOTALES	59	1

Comprobaciones: En esta área se comprobaron 60 aspectos e incumplándose 1 aspecto relacionado al cumplimiento de los planes.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos
 Hoja auxiliar: Administración General
 Objetivo: Análisis del Cumplimiento de los Planes.
 Periodo: Cierre del año 2011

P/T: AG -2

Auditor: MGS
Fecha: 26/02/2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado	
					Econ	Efici	Eficacia				
Cumplimiento de los Planes	MT			Cumplir el Plan ingreso por actividad.			(X)	Incumplimiento en el plan de ventas.	Disminuyen los resultados planificados.	Cumplir el plan de ventas de centros nocturnos mediante la gestión de promover el producto.	
	Real	Plan	%								
	Ventas de Gastronomía	1147,944	1407,600								81
	Ventas de Centros nocturnos	17,037	37,800								45
Ventas netas	1914,327	2261,100	85								
Costo de venta Gastronomía	560,509	627,500	89	Cumplir el Plan de costo.	X			Análisis de los costos por productos.	Incumplimiento de los costo planificados.	Contribuir a un costo por debajo de lo planificado..	
Costo de venta Centros nocturnos	3,496	8,000	44								
Utilidad o pérdida del período	(906,706)	(1184,619)		Cumplir el Plan de utilidades		(X)		Pérdida en Moneda Nacional que afecta la utilidad en moneda total	Disminución de las utilidades en moneda total debido a la pérdida en Moneda Nacional	Sobrecumplir el plan en cuc para cubrir la pérdida en moneda total.	

Comprobaciones:

- Se incumple el plan de ventas en los años 2010 y 2011 con respecto a lo planificado, en el año 2011 a un 15 %, motivado por las ofertas especiales para lograr un mayor arribo de clientes.
- Con respecto a los costos de las mercancía para la venta en el año 2011 se incumple en un 11 % en los costos de gastronomía y en un 56 % en los costos de centros nocturnos. Para un incumplimiento total del 11 %.
- Se reduce la perdida con relación a lo planificado en 277,9 MP.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
 Hoja auxiliar: Administración General
 Objetivo: Análisis de las Razones Financieras.
 Periodo: Cierre del año 2010 y 2011

P/T: AG-3

Auditor: MGS

Fecha: 05-04-2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efica			
	Año 2010	Año 2011	Variación	Capacidad de cumplir con las obligaciones.	X			Deficiente liquidez para pagar las deudas con terceros Inventarios elevados	Incapacidad de pago que tiene la empresa	Capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo
LIQUIDEZ O SOLVENCIA										
Liquidez General	4.2	9.7	-5.5							
Liquidez Inmediata	3.6	8,7	-5.1							
Solvencia	1.8	5,8	-4.0							
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS				Bajo ciclos y mayor rotación	(X)			Ciclo elevados Lenta rotación	Poca rotación de las mercancías. Aumento de la liquidez general y disminución de la liquidez inmediata	Mantener la rotación en los parámetros establecidos.
Rotación del Inventario	38	41	-3							
Ciclo de Inventarios	37.5	40.4	2.9							
Rotación de cuentas por cobrar	14	15	1							
Ciclo de cobros	13	10	3							
Ciclo de conversión de efectivo	16	30	-14							
Rotación de efectivo	22	12	10							

RAZONES DE ACTIVIDAD					(X)				
Capital de Trabajo Requerido	2402.3	3.758.3	-1356.0						
Capital de Trabajo Efectivo	2407.2	3.764.4	-1357.2						
Rotación de Capital de Trabajo	0.9	0,8	0.1						
ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS									
Rotación de las cuentas x pagar	50	55	5	Reducir los gastos financieros	(X)		Incremento de los gastos financieros.	Disminución de la utilidad.	Establecer un adecuado control de los gastos financieros
Ciclo de Pagos	34	20	14						
Endeudamiento General	1.2	0,2	1.0						
Endeudamiento con el banco	0.0	0.0	0.0						
RENTABILIDAD				Obtener máximo de Rentabilidad		(X)	Rentabilidad mínima, Empresa en peligro de descapitalización	Incumplimiento o en la correlación Ingreso, costos y gastos	Rentabilidad óptima que permita a la empresa sustentarse por si sola y cumplir las metas trazadas.
Apalancamiento	2.2	1,2	1.0						
Margen de Utilidad / Ventas	0	0	0						
Rentabilidad Económica	0	0	0						
Rentabilidad General	0	0	0						
Rentabilidad Financiera	0	0	0						
Calidad de la Deuda	78%	45%	-33%						
Razón de Costo	0,28	0,29	-0.01						

(Ver Anexo-5).

Área de Economía

Entidad: Complejo Islazul Cienfuegos.

PT: E-1

Tema: Cuestionario de Economía

Auditor: MGS

Objetivo: Ejecución Auditoría de Gestión.

Fecha: 06/03/2012

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

15. ¿Los informes de control contables son?:		
a. Oportunos.	X	
b. Fáciles de utilizar.	X	
c. Diseñado de forma adecuada.	X	
16. ¿Se preparan los siguientes informes?:		
a. Estado de origen y aplicación de recursos.		X
b. Flujo de caja.	X	
c. Análisis e interpretación de los Estados Financieros.	X	
d. Estado de Resultado.	X	
e. Balance general.	X	
f. Situación de los inventarios.	X	
g. Anexo de gastos.	X	
h. Balance de comprobación de saldos.	X	
i. Informe de costo.	X	
j. Ganancia o pérdida por centro de costo.	X	
k. Antigüedad de las cuentas por pagar.	X	
l. Antigüedad de las cuentas por cobrar.	X	
17. ¿Trabaja el área de Economía para proveer a la organización de fondos suficientes y a tiempo?	X	
18. ¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?	X	
19. ¿El personal del área participa en decisiones relativas a su trabajo?	X	
20. ¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?	X	
21. ¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?	X	
22. ¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma que sean compatibles con los objetivos generales de la organización?	X	
23. ¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	X	
24. ¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?	X	
25. ¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) en igual período?	X	
26. ¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?	X	

27. ¿Es significativa para la dirección la información sobre contabilidad de costos?	X	
28. ¿Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?	X	
29. ¿Es capaz la Subdirección de Economía de poner en práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?	X	
30. ¿Se comparan favorablemente los resultados financieros de la gerencia con los obtenidos en la rama a la que pertenece?	X	
31. ¿Ejerce el tesorero suficiente control para que la entidad mantenga una sólida posición financiera?	X	
32. ¿Ejerce el tesorero suficiente control sobre el flujo de caja para?:		
a. Maximizar su utilización.	X	
b. Pagar las obligaciones de la gerencia.	X	
33. ¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?	X	
34. ¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elabora? Ejemplifique.	X	
TOTALES	49	1

Comprobaciones.

Se aplicó el cuestionario de esta área comprobándose que no se confeccionan los modelos Origen y Aplicación de Fondos, ya que se realizan a nivel de Grupo Empresarial.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
 Hoja auxiliar: Economía
 Objetivo: Análisis de las Cuentas por Pagar.
 Periodo: Cierre del año 2011

P/T: E- 2

Auditor: MGS
Fecha: 10-04-2012

Evidencias				Criterio				Causas	Efectos	Nivel Deseado
Proveedores	30 días	60 días	90 días		Econ	Efici	Efic a			
Lavandería Unicornio	\$3688.93	\$971.24		<i>Cumplir con los convenios de pago</i>	(X)			SalDOS con más de 30 días.	Ciclo de rotación de las cuentas por pagar en 55 días. Incumplimiento de los convenios de pagos.	Cumplir con los convenios de pago.
Emprestur Cienfuegos	1064.31									
Servisa Cienfuegos	11593.97	506.92								
Servisa Santi Spiritus	330.00	258.00								
Comercializadora ITH Cfgos	29071.06									
Comercializadora ITH S.S	1263.34									
Grupo Electronico del Tur	1420.57									
UEB Inmobiliaria	27457.10									
Confiteria Gamby	34.00									
Copextel Cienfuegos	166.24	275.97								
Empresa Industria Elect.	172.05	59.73								
Pesca Caribe Matanzas	2013.98	1613.85								
Tecnoazucar S. Spiritus	286.20		\$							
Empresa de Transpote Esc.	2359.77									
Cuba Ron SA	305.64									
Total	\$ 81227.16	\$ 2317.49	\$ 165.60							

Comprobaciones:

Para el análisis de las cuentas por pagar por edades y por proveedores se ha tomado como muestra el 10% de las facturas pendientes de pago coincidiendo con los expedientes de los proveedores, así como el cuadro de los sub-mayores de la Empresa; comportándose el ciclo de pago en 20 días, es decir se incumplen las contrataciones firmadas por las partes, lo que obliga a la misma a trabajar con crédito bancario, y aun así existen \$ 2317.49 de deudas por más de 30 días.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
 Hoja auxiliar: Economía
 Objetivo: Análisis de las Cuentas por Cobrar.
 Periodo: Cierre del año 2011

P/T: E- 3

Auditor: MGS

Fecha: 10-04-2012

Evidencias				Criterio				Causas	Efectos	Nivel Deseado
Cientes	30 días	60 días	90 días		Econ	Efici	Efici			
Hotel Jagua		\$ 843.00	\$ 15.00	Cumplir con los convenios de cobro	(X)			Saldos con más de 30 días.	Ciclo de rotación de las cuentas por cobrar en 15 días. Incumplimiento de los convenios de cobros.	Cumplir con los convenios de cobro.
Hotel Unión		1008.00								
Teatro Amadeo Roldan	\$ 1260.00	467.00								
Emprestur Cienfuegos	21.00									
Tropicana Touristik	32.00									
Guamá		20.00								
Ecotur S.A		818.10								
Taino Tours		64.00								
Vacacionar Travel		72.00								
Caribbean International		372.00								
Empresa Cubadeportes,		1948.00								
Dirección Prov. INDER		291.60								
INDER Nacional	19821.80									
ICRT	1250.00									
Cubatel S:A.										
Total	\$ 22374.80	\$ 5903.70	\$ 15.00							

Comprobaciones

Se comprobó los 47 expedientes de las cuentas por cobrar por edades y por cliente de las facturas pendiente de cobro, coincidiendo con los expedientes de los cliente así como el cuadro de los sub-mayores de la Empresa, comportándose el ciclo de cobro en 10 día, es decir la misma tiene una situación favorable en los cobros a los clientes según las contrataciones firmadas por las partes.

Empresa: Empresa Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
Hoja auxiliar: Economía
Objetivo: Análisis de los Indicadores.
Periodo: Cierre del año 2011

P/T: E-4

Auditor: MGS
Fecha: 15-04-2012

Evidencias	Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
		Eco n	Efici a	Efic a			
<p>Cálculo de Eficacia. = Ventas Real/ Ventas Plan. Ventas servicios = 85.0%(Ineficacia en 15%). Ventas Centros nocturnos = 48%(Ineficacia en 52%). Ventas netas = 85 %(Ineficacia en 15%).</p>	Cumplir los planes			(X)	Incumplimientos en las ventas con relación al plan.	Existe ineficacia en el cumplimiento de los planes.	Cumplimiento de los planes mediante estrategias planificadas.
<p>Eficiencia=costo de ventas real / costo de ventas plan ventas reales ventas plan</p> <p>Servicios = $\frac{560.5}{1882.4} / \frac{627.5}{2221.6} = 107\%$ Centros nocturnos = $\frac{3.5}{18.9} / \frac{8.0}{39.5} = 93\%$ Costo venta total = $\frac{564.0}{1914.3} / \frac{635.5}{2261.1} = 105\%$</p>	Vender con mínimo de costo		(X)		Incumplimientos de los costos.	Deterioro del costo de venta según lo planificado.	Cumplimiento de los costos planificados.
<p>Economía. = Costos Real/ Costo Plan. Costo de Servicios =560.5 / 627.5= 89% Costo de Centros Nocturno =3.5/ 8.0 = 44% Costo de ventas total = 564.0 / 635.5 =89%</p>	Cumplir los planes	(X)			Bajo control de los costos y gastos	Incremento de los costos y gastos Afectación de los resultados de la empresa	Mantener correlación entre los ingresos, costos y gastos. Cumplir lo planificado según los objetivos de la entidad.

Comprobaciones:

1- Eficacia; Existe ineficacia ya que no se cumple con lo planificado en la ventas de gastronomía, centros nocturnos y ventas totales para un total de ineficacia del 15 %.

2- **Eficiencia**; Se comprobó que existe ineficiencia en los servicios gastronómicos del 7%, en la actividad de centros nocturnos existe eficiencia del 7% con relación a lo planificado, con relación al costo de venta total existe eficiencia al 5 %.

3- **Economía**; Se comprobó que el costo de venta servicios existe economía del 11%, y en el costo de venta de centros nocturno no existe economía del 56%, y el costo de venta total no existe economía del 11%.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
Hoja auxiliar: Economía
Objetivo: Ubicación en el Cuadrante de Navegación.
Periodo: Cierre del año 2011

P/T: E-5

Auditor: MGS
Fecha: 15-04/2012

Evidencias	Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
		Econ	Efici	Eficia			
<p><u>Posición Económica</u></p> <p>9.7 0</p>	Posición en el tercer cuadrante de navegación		(X)		Posición según los resultados Económicos	Empresa en quiebra.	Llegar al segundo cuadrante de navegación, con una liquidez superior, con los inventarios al nivel deseado y una rentabilidad superior tomando como estrategia un nuevo producto.

Comprobaciones:

La Empresa se ubica en el tercer cuadrante de navegación la misma se encuentra en quiebra al no tener utilidades ni liquidez general.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
 Hoja auxiliar: Economía
 Objetivo: Contratación con los proveedores Estatales.
 Periodo: Cierre del año 2011

P/T: E-6

Auditor: MGS
Fecha: 21-04-2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efica			
Entidad	Tipo de contrato	Forma de pago	vigencia	Cumplir con los convenios de pagos.	(X)			Saldos envejecidos en las cuentas por pagar	Aumento de deudas con terceros. Aumento de saldos en las cuentas por pagar.	Mantener las cuentas por pagar según convenio de pago. Disminución de los pasivos circulantes. Cumplir con los convenios de pago.
Emprestur	Servicios	30 días Cheques, transferencia o letra de cambio	25/3/2013							
Cuba Ron	CV	50 días Cheque nominativo	31/12/2012							
APCI	Servicios	30 días Cheque o transferencia	Conclusión de los servicios							
Emprestur Habana	Servicios	Pago anticipado	31/3/2012							
Empresa Avícola Cienfuegos	CV	30 días Cheque nominativo	1/4/2012							

Capítulo II Ejecución de una Auditoría de Gestión en el Complejo Islazul Cienfuegos.

ITH Cienfuegos	Transporte de carga	30 días Cheques (CUP) transferencia o letra	1/4/2013							
Empresa Geocuba Cienfuegos	Servicios	30 días Cheque o transferencia	4/4/2012							
Bebidas del Caribe (BECASA)	CV	30 días Cheques, transferencia o letra de cambio	14/4/2015							
Agencia de Viajes Cbanacan SA	Servicios	Cualquiera (atendiendo a su importe)	14/4/2013							
Frutas Selectas Villa Clara	CV	60 días Cheques, transferencia o letra de cambio	14/4/2015							
COMCI	Servicios	30 días Cheque o transferencia	4/5/2012							
ETECSA	Acuerdo comercial	Dentro del mes Cheque o transferencia	No vence							
GET	Servicios	30 días Cheques, transferencia o letra de cambio	23/8/2012							

Labiofam	CV	30 días Cheques, transferencia o letra de	22/8/2012							
Centro Provincial de la Música	Servicios	30 días Cheques	9/8/2013							

Comprobaciones:

Se analizaron los principales proveedores, de un total de 146 contratos se tomó una muestra de 15 para un 10%. Al analizar la relación del (P/T: E-2 y P/T: E-3) con este papel de trabajo se comprueba que no se planifica por prioridad las mercancías según las necesidades de la empresa, para efectuar sus compras y sus pagos teniendo en cuenta lo convenido.

Área de Recursos Humanos:

Entidad: Complejo Islazul Cienfuegos.

PT: RH-1

Tema: Cuestionario de Recursos Humanos

Auditor: MGS

Objetivo: Ejecución Auditoría de Gestión

Fecha: 12/03/2012

Cuestionario a la Recursos Humanos	Sí	No
Reclutamiento y Selección :		
1. ¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?	X	
2. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya?:		
a. Análisis y descripción del trabajo y del puesto específico.	X	
b. Decisión colegiada en selección del nuevo personal.	X	
c. Requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes.	X	
d. Posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento.	X	
3. ¿Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal?:		
a. Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios.	X	
b. Entrevista preliminar inicial.	X	
c. Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante.	X	
d. Investigación de antecedentes.	X	
e. Entrevista minuciosa al aspirante.	X	
f. Exámenes físicos.	X	
4. ¿Existe Programa de Orientación o Inducción que tenga en cuenta?:		
a. Información sobre la rutina diaria del trabajo.	X	
b. Un repaso de la historia de la Organización.	X	
c. Una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo.	X	
5. ¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadro que incluye entre otras las tarea Sigüientes?:		
a. Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.	X	
b. Consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades.	X	
Capacitación y Desarrollo		

6. ¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos?	X	
7. ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?	X	
8. ¿En el diseño de los planes de Capacitación se tiene en cuenta?:		
a. Resultados de la evaluación del desempeño de los RRHH.	X	
b. Cumplimientos de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado.	X	
c. Evaluación del análisis organizacional.	X	
d. Necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad.	X	
9. ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo? :		
a. La rotación de puestos.	X	
b. Clases en un aula habilitada en la propia entidad.	X	
c. Aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos.	X	
d. Fuera del lugar de trabajo: Universidades o Centros.	X	
Evaluación del Desempeño		
10. ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con el propósito de? :		
a. Mejorar su desempeño.	X	
b. Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas.	X	
c. Determinar las remuneraciones salariales que correspondan.	X	
11. ¿El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de?:		
a. La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas.	X	
b. El nivel de compromiso demostrado de los subordinados.	X	
c. La congruencia necesaria entre los objetivos y metas.	X	
d. La eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo-beneficios de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo.	X	
_Salarios		
12. ¿El sistema de salarios contempla?:		
a. Incentivar calificación y precalificación continua y progresiva.	X	
b. Una adecuada distribución del fondo de tiempo.	X	
c. La disminución de la fluctuación laboral.	X	
d. Perfeccionamiento y racionalidad de los métodos de trabajo.	X	

Protección e Higiene del Trabajo		
13. ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas adecuada en los puestos y áreas humanas a partir de los criterios siguientes de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos?:		
a. Exámenes médicos periódicos.	X	
b. Control de las enfermedades comunes y profesionales.	X	
c. El almacenamiento de las materias primas y otros materiales.	X	
e. Uso, manipulación y conservación de alimentos.	X	
f. Servicios sanitarios.	X	
g. El cumplimiento de las medidas del medio ambiente.	X	
h. Las fuentes de agua.	X	
l. La ventilación.	X	
j. La iluminación.	X	
k. Las instalaciones eléctricas.	X	
l. El tratamiento de los residuales y las aguas albañales.	X	
m. Control de vectores y roedores.	X	
n. Mantenimiento, orden y limpiezas.	X	
o. Abastecimiento de agua potable.	X	
14. ¿Se prevé la protección necesaria para evitar accidentes y enfermedades teniendo en cuenta?:		
a. La detención y evaluación de riesgos.	X	
b. Conocimiento del problema.	X	
c. La implantación de medidas de solución y control.	X	
15. ¿Están creadas las condiciones que garanticen su comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos?	X	
16. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los discapacitados?	X	
Cultura Organizacional		
18. ¿Esta 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.	X	
b. Los intereses individuales.	X	
c. Las metas y estrategias organizacionales.	X	

19. ¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización?:		
a. El aburrimiento.	X	
b. La apatía.	X	
c. La fatiga psicológica.	X	
20. ¿La dirección utiliza el método de administración con participación de?:		
a. Los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permite a los subordinados desempeñar un papel en la toma de decisiones.	X	
b. Se emplean métodos de dirección autoritarios.		X
21. ¿Se estimulan por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta?:		
a. Establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos.	X	
b. Estimulan las nuevas ideas.	X	
c. Convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional.	X	
d. Permiten una verdadera interacción directivos-subordinados.	X	
e. Son tolerante ante el fracaso.	X	
f. Reconocimientos materiales, espirituales y públicos.	X	
Organización Laboral		
22. ¿Se encuentran en perfecto estado las tarjetas de SNC 2.25?	X	
23. ¿La plantilla se encuentra cubierta al 100 %?	X	
24. ¿Se identifican las necesidades de los trabajadores por cada área?	X	
25. ¿Se encuentra confeccionado correctamente y actualizado el reglamento disciplinario?	X	
26. ¿Existe estimulación a los trabajadores?	X	
27. ¿Los trabajadores se encuentran pasados en el sub-mayor de vacaciones?		X
28. ¿Se planea coordinadamente la administración de sueldos y salarios en las áreas de finanzas, servicios y otras relacionadas?	X	
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?	X	
30. ¿Se han diseñado programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?	X	
31. ¿Se realizan los siguientes informes?:		

a. Informe de necesidades y disponibilidad de la fuerza de trabajo.	X	
b. Informe del análisis de rotación de empleados, de tiempo perdido y ausentismo.	X	
c. Informe de los datos de eficiencia de los empleados.	X	
32 ¿Se considera que existe un sistema de control interno adecuado para la administración de los recursos humanos?	X	
TOTALES	81	2

Comprobaciones.

Se aplicó el cuestionario de esta área comprobándose que de 83 aspectos evaluados 81 son positivos y dos son negativos, siendo los mismos positivos para la entidad ya que no se emplean métodos de dirección autoritarios y no existen trabajadores pasados en el sub-mayor de vacaciones cumpliendo con lo establecido en esta actividad .

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
Hoja auxiliar: Recursos Humanos
Objetivo: Observar la Composición de la Plantilla
Periodo: Cierre del año 2011

P/T: RH -2

Auditor: MGS
Fecha: 20-03- 2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efica			
Categorías	Aprob	Exist	%	Establecer la correcta composición de la fuerza laboral.			X	Buen diseño de la composición laboral.	Escaso nivel de técnicos, dificultades en el desarrollo de la empresa.	Que existan un % mayor de técnicos que sean capaces de aumentar la fortalezas y disminuir las debilidades en la empresa.
Dirigentes	19	19	11							
Técnicos	27	27	15							
Operarios	33	33	19							
Servicios	98	98	55							
Total	177	177	100							

Comprobaciones: Se revisó la plantilla aprobada y la real por categorías, mostrando los por cientos que en menor o mayor cuantía representan al complejo.



Empresa: Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
Hoja auxiliar: Recursos Humanos
Objetivo: Análisis del Índice de Ausentismo por causas
Periodo: Diciembre 2011

P/T: RH-3

Auditor: MGS

Fecha

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel deseado
Nombres y Apellidos	Cantidad de Ausencias	Causas	% por Inasistencia		Econ	Efici	Efica			
Lazara Ramos Hernández	21	Certificado Médico	5	Ausencias justificadas		X		Inflamación pélvica aguda, sacrolumbalgia bursitis de hombro, sepsia urinaria, operación de rodilla por condromalacia, operación fibroma uterino, y síndrome depresivo ansioso, Res 22, lesión cerebral esguince equisofrenia, Amigdalitis, operado Carnosidad	Presentación de Certificados médicos.	Atención a la Recuperación de los trabajadores para la incorporación a su puesto de trabajo.
Tamara Díaz Ávila	21	Certificado Médico	6							
Raúl Torres Capote	30	Certificado Médico	8							
Belkys Arias Rodríguez	21	Certificado Médico	5							
Evelyn García Gálvez	7	Certificado Médico	2							
Humberto Yanes Dueñas	15	Certificado Médico	4							
Rosa Sánchez Díaz	15	Certificado Médico	3							
Ever Pérez Suarez	7	Certificado Médico	2							
Ernesto Fernández Caro	30	Certificado Médico	6							

Comprobaciones:

- La información se obtuvo del resumen de tarjetas de asistencia y puntualidad.

- Se verifico que en este trimestre el promedio de ausencias es de 16 días.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
Hoja auxiliar: Recursos Humanos
Objetivo: Observar salario medio (p)
Periodo: Cierre del año 2011

P/T: RH-5

auditor: MGS
Fecha: 20-03- 2012

Evidencias						Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
							Econ	Efici	Efica			
Instalación	REAL ANT	PLAN	REAL	% CUMP	%	Establecer la correcta composición de la fuerza laboral.			X	Buen diseño de la del fondo de salario. Incumplimiento del salario medio y elevar los gastos por salario.	Que existan una utilización correcta de los salario para cumplir adecuadamente el fondo de salario.	
Oficina	603,92	500,00	547,28	109,46	90,62							
Pasacaballo	421,06	521,67	421,75	80,85	100,16							
Punta La Cueva	437,49	515,74	447,17	86,70	102,21							
Yaguanabo	449,70	417,13	406,29	97,40	90,35							
Complejo	441,76	497,25	437,61	88,01	99,06							

Comprobaciones: Se revisó la nominas para comprobar el gasto de salario real por centro de costo comprobándose que existe una eficacia a nivel de complejo de un 11.99% no siendo así en la oficina que no hay ineficiencia de un 9.46%.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
 Hoja auxiliar: Recursos Humanos
 Objetivo: Observar promedio trabajadores del área de servicio
 Periodo: Cierre del año 2011

P/T: RH-2

Auditor: MGS
Fecha: 20-03- 2012

Evidencias						Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
							Econ	Efici	Efica			
Instalación	REAL ANT	PLAN	REAL	% CUMP	% CRE C	Establecer la correcta planificación de los Recursos Humanos.	X			Correcta planificación del personal vinculado directamente a los servicios.	Decrecimiento del personal y Cumplimiento de los indicadores de eficiencia.	Que existan un % adecuado en la planificación de los recursos humanos para alcanzar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia esperado.
Pasacaballo	48	40	40	100	- 17							
Punta La Cueva	33	33	33	100								
Yaguanabo	26	25	25	100	-3.85							
Complejo	107	98	98	100	-8.42							

Comprobaciones: Se revisó la plantilla real de las categorías de servicios por ser la más representativa, en los diferentes centros de costos comprobándose el cumplimiento del plan y sus comportamientos real así como las desviaciones en relación al año anterior el que disminuyo en un 8.42% existiendo economía.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
Hoja auxiliar: Recursos Humanos
Objetivo: Observar el fondo de salario Acumulado.
Periodo: Cierre del año 2011

P/T: RH-2

Auditor: MGS
Fecha: 20-03- 2012

Evidencias						Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
							Econ	Efici	Efica			
Instalación	REAL ANT	PLAN	REAL	% CUMP	% CRE C	Cumplimiento del presupuesto	X			Problemas con la planificación de los indicadores de salario y trabajo.	Tener una correspondencia proporcional entre el real y el plan.	Obtener un salario medio de acuerdo con el ritmo de crecimiento de la productividad mediante un sistema de pago adecuado.
Oficina	173,93	120,00	130,23	108,53	74,87							
Pasacaballo	983,15	469,50	539,40	114,89	54,86							
Punta La Cueva	423,93	334,20	349,65	104,62	82,48							
Yaguanabo	326,00	180,20	172,25	95,59	52,84							
Complejo	1907,01	1103,90	1191,53	107,94	62,48							

Comprobaciones: Se revisó el fondo de salario acumulado por los diferentes centros de costos no existiendo economía de un 7.94% a nivel de complejo siendo los más representativos en el incumplimiento, pasacaballo con un 14.89%, punta la cueva con un 4.62% y la oficina con un 8.53% existiendo economía de 4.41% en Yaguanabo.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
 Hoja auxiliar: Recursos Humanos
 Objetivo: Observar Valor Agregado Bruto (MP)

P/T: RH-4

auditor: MGS

Periodo: Cierre del año 2011

Fecha: 20-03- 2012

Evidencias Criterios						Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
							Econ	Efici	Efica			
Instalación	REAL ANT	PLAN	REAL	% CUMP	%	Establecer la correcta composición de la fuerza laboral.	X			Problemas con la planificación de los indicadores de salario y trabajo.	Tener una correspondencia proporcional entre el real y el plan.	Obtener un salario medio de acuerdo con el ritmo de crecimiento de la productividad mediante un sistema de pago adecuado.
Oficina	82,19	71,60	59,81	83,53	72,77							
Pasacaballo	1462,63	2597,50	2253,21	86,75	154,05							
Punta La Cueva	956,95	1019,80	924,31	90,64	96,59							
Yaguanabo	652,33	665,60	739,18	111,05	113,31							
Complejo	2989,72	4211,30	3856,89	91,58	129,01							

Comprobaciones: El valor agregado del año 2011 crece 35% en un respecto al real obtenido al 2010, motivado por una ejecución superior de los ingresos de 867.17miles de pesos existiendo una economía de un 8.42% a nivel de complejo no siendo así en Yaguanabo que no tiene economía de un 11.05%

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
Hoja auxiliar: Recursos Humanos
Objetivo: Observar productividad (p)
Periodo: Cierre del año 2011

P/T: RH-5

Auditor: MGS
Fecha: 20-03- 2012

Evidencias Criterios						Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
							Ec on	Efi ci	Efic a			
Instalación	REAL ANT	PLAN	REAL	% CUMP	% CREC	Establecer la correcta composición de la fuerza laboral.			X	Problemas con la planificación de los indicadores de salario y trabajo.	Tener una correspondencia proporcional entre el real y el plan.	Obtener un salario medio de acuerdo con el ritmo de crecimiento de la productividad mediante un sistema de pago adecuado.
Pasacaballo	7516,86	34633,33	21141,02	61,04	281,25							
Punta La Cueva	11850,77	18885,19	14185,24	75,11	119,70							
Yaguanabo	10798,38	18488,89	20922,16	113,16	193,75							
Complejo	8310,78	22763,78	16998,19	74,67	204,53							

Comprobaciones: Se revisó productividad del trabajo del año 2011 por los diferentes centros de costos existiendo ineficacia de 25.36% a nivel de complejo siendo los más significativos pasacaballo con un 38.96%, punta la cueva con un 24.89% no siendo así en Yaguanabo que tiene una eficacia de 13.16%.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
Hoja auxiliar: Recursos Humanos
Objetivo: Observar gasto de salario / peso de VAB
Periodo: Cierre del año 2011

P/T: RH-6

Auditor: MGS
Fecha: 20-03- 2012

Evidencias						Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
							Econ	Efici	Efica			
Instalación	REAL ANT	PLAN	REAL	% CUMP	% CREC	Establecer la correcta composición de la fuerza laboral.	X			Problemas con la planificación de los indicadores de salario y trabajo.	Tener una correspondencia proporcional entre el real y el plan.	Obtener un salario medio de acuerdo con el ritmo de crecimiento de la productividad mediante un sistema de pago adecuado.
Oficina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00							
Pasacaballo	0,672	0,181	0,239	132,44	35,61							
Punta La Cueva	0,443	0,328	0,378	115,43	85,39							
Yaguanabo	0,500	0,271	0,233	86,07	46,63							
Complejo	0,638	0,262	0,309	117,86	48,43							

Comprobaciones: Se revisó el gasto de salario/peso de valor agregado bruto comprobándose que a nivel de complejo no existe economía de un 17.86% influyendo en este resultado Pasacaballo con un 32.44% y punta la cueva con un 15.43% existiendo economía en Yaguanabo de 13.93%

Entidad: Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
 Tema: Cuestionario de Comercial
 Objetivo: Ejecución Auditoría de Gestión

P/T: DOC-1
 Auditor: MGS
 Fecha: 28/3/2012

Cuestionario de Comercial	Sí	No
1.- ¿Están de acuerdo los planes de comercialización con?		
• Los planes de la organización.	X	
• Los planes de otras áreas.	X	
2.- ¿Revisa los planes de comercialización la el Consejo de Dirección?	X	
3.- ¿incluyen los planes de mercadotecnia?		
• Ventas.	X	
• Investigaciones.	X	
• Publicidad.	X	
• Distribución.	X	
4.- ¿Existe un empleado competente Asignado a cada puesto de trabajo de Mercadotecnia?	X	
5.- ¿Constituye la investigación de Mercado un factor decisivo en el desarrollo de las actividades del hotel?	X	
6.- ¿Se comparan las metas de comercialización con los resultados reales?	X	
7.- ¿Las ventas son adecuadas para satisfacer los objetivos propuestos?	X	
8.- ¿Hay incentivos suficientes para mantener las ventas al nivel deseado?	X	
9.- ¿Los planes de ventas incluyen un programa para mantener o mejorar sus relaciones con los clientes?	X	
10.- ¿Forma el presupuesto de gasto del año en curso parte de los proyectos de investigación de mercado?	X	
11.- Hay una gerencia capaz que dirija la investigación de mercado?	X	
12.- ¿El programa de publicidad forma parte integral de los planes?	X	
13.- ¿Las promociones regulares forman parte del programa de publicidad?	X	
Relaciones Publicas.		
14.- ¿Existe un departamento de relaciones Públicas?	X	
15.- ¿El responsable de las relaciones Públicas está subordinado al gerente de la entidad?	X	
16.- ¿Existe una política de imagen corporativa o identidad visual corporativa?	X	
17.- ¿Participan activamente en la gestión comercial?	X	
18.- ¿Presta atención priorizada y diferenciada al turista individual y a los profesionales del turismo que consuman algún servicio de la entidad?	X	
19.- ¿Coordinar brindis de bienvenida para los grupos?	X	
20.- ¿Mantiene actualizado el registro de repitentes de los clientes?	x	
21.- ¿Realiza encuestas que miden el grado de satisfacción de los clientes?	X	
22.- ¿La gerencia comercial elabora planes para la entidad?	X	
23.- ¿Existe libro de oro donde firmen los clientes más importantes?	X	
Total	23	

Comprobaciones: Se comprobó en el área de comercial el cuestionario cumpliéndose el total de los aspectos de la guía.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
 Hoja auxiliar: Dirección de Operaciones Comercial
 Objetivo: Afluencia de Turismo Internacional
 Periodo: Diciembre 2011

P/T: DOC-2

Auditor: MGS

Fecha: 28/03/2012

Evidencias					Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
Países	Plan	Real Año actual 2011	Real Año Anterior 2010	%		Econ	Efici	Efic a			
Total	70000	70235	69259	101	Cumplimiento del plan de Turistas.		X		Afluencia de turistas por países.	Acogida del producto	Lograr la máxima satisfacción del cliente, manifestándose e por repitencia del turista,
Alemania		645	433	149							
Canadá		2823	2183	129							
España		706	511	138							
Estados Unidos		1222	897	136							
México		1014	2269	45							
Holanda		226	221	137							
Italia		658	531	102							
Inglaterra			879								
Francia		880									
Venezuela		650									
Otros Países		4486	3055	147							
Cuba (Nacionales)		54575	58280	94							

Comprobaciones:

- Se analizaron los turistas días por países de mayor afluencia donde se alcanzaron altos niveles de ocupación en la instalación. (ver anexo-5)
- Con relación al 2010 el comportamiento de la afluencia de turistas es del 101 % de turistas día.
- Se comprobó que en el 2011 con relación al plan visitaron las instalaciones 235 turistas más.

Empresa: Complejo Islazul Cienfuegos.
 Hoja auxiliar: Dirección de Operaciones Comercial
 Objetivo: Comportamiento de las Ventas por Clientes
 Periodo: Diciembre 2011

P/T: DOC-3

Auditor: MGS
Fecha: 29/3/2012

Evidencias					Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
Clientes/Países	Turistas días por países	Ventas de alojamiento o plan	Ventas de alojamientos real	%		Econ	Efici	Efic a			
Total	70235	814,000	734,463	90	Cumplimiento del plan de Ingreso por ventas de alojamiento			(X)	Incumplimiento del plan de ingreso de alojamiento	Baja de los precios en el mercado para mayor comercialización	Cumplir el plan de ingreso, reevaluar el precio del producto para obtener mayores ingresos
Alemania	645		5,300								
Canadá	2823		29,085								
España	706		6,647								
Estados Unidos	1222		11,900								
México	1014		10,600								
Holanda	226		1,300								
Italia	658		6,600								
Francia	880		7,900								
Venezuela	650		6,600								
Otros Países	4486		46,271								
Cuba (Nacionales)	54575		602,260								

Comprobaciones:

- Los ingresos de alojamientos se cumplió al 90 % con respecto al plan, teniendo una ineficacia del 10 %, dado por baja del precio de alojamiento.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos
Hoja auxiliar: Dirección de Operaciones Comercial
Objetivo: Evaluación de las encuestas
Periodo: Diciembre 2011

P/T: CG-4

Auditor: MGS

Fecha: 29/3/2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
Instalaciones	Turistas encuestados	% de insatisfacción	% de satisfacción		Econ	Efici	Eficiencia			
Pasacaballo	2558	5	96	Encuestas realizadas a clientes		X		Conocer el criterio del cliente para perfeccionar los servicios.	Satisfacer al cliente.	Que el cliente se sienta satisfecho para lograr el nivel repitencia.
Punta la Cueva	897	5.7	94.3							
Yaguanabo	772	5.3	94.7							
Total de Encuestas aplicadas	4227	5	95							

Comprobaciones:

- El resultado de las encuestas demuestran que el 95 % de los clientes se encuentran satisfechos, para n 5% de insatisfacción.

Entidad: Complejo Islazul Cienfuegos

PT: A-1

Tema: Cuestionario de Alojamiento

Auditor: MGS

Objetivo: Ejecución Auditoría de Gestión

Fecha: 16/03/2012

Recepción.	Sí	No
1.- ¿El ambiente de la recepción es adecuado?	X	
2.- ¿La recepción en general se encuentra en buen estado de conservación y limpieza?	X	
3.- ¿La recepción dispone del espacio suficiente y mobiliario?	X	
4.- ¿Al comienzo de cada turno el recepcionista encargado realiza el arqueo de caja?	X	
5.- ¿Se comprueba que los datos del turno anterior se correspondan con la situación actual?	X	
6.- ¿Ejecuta tasas de canje de moneda, según tasas del día?	X	
7.- ¿El turno de noche prepara listados de habitaciones limpias y de ocupada?	X	
8.- ¿Se prepara (check-in) operaciones previas a la llegada del cliente?	X	
9.- ¿Las habitaciones se asignan teniendo en cuenta?		
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de alojamiento de que se dispone y las posibles solicitudes. • Agrupándolas por bloques para agrupar el trabajo. 	X	
10.- ¿En caso de clientes VIP, son identificados con un círculo negro en la tarjeta de registro?		X
11.- ¿Si el cliente viene en grupo, se le solicita el voucher al guía o representante?	X	
12.- ¿Se le ofrece al huésped los servicios de caja de seguridad?	X	
13.- ¿Existen maletero que lleve el huésped a la habitación y le muestre la misma?		X
14.- ¿En caso de quejas o reclamaciones, se trata de resolver inmediatamente?	X	
15.- ¿Se dispone de servicios médicos a disposición de los clientes?	X	
16.- ¿El recepcionista se comunica con los puntos de venta a la salida del huésped, para comprobar consumos de última hora pendientes de cargar?	X	
17.- ¿Se comunica con el departamento de ama de llaves, en caso de salidas imprevistas y para el chequeo de las habitaciones que están siendo desocupadas?	X	
18.- ¿En caso de avería o preferencia en tipo de habitaciones, se realiza cambio de la misma?	X	
19.- ¿El cliente tiene la posibilidad de pedir prórroga?	X	
Teléfono		

20.- ¿Existe teléfono en todas las habitaciones?	X	
21.- ¿El teléfono atiende las llamadas modulando la voz?	X	
22.- ¿Existen cabinas utilizables para minusválidos?		X
23.- ¿Brinda servicios de matutino insistiendo cuando el huésped no responde?	X	
24.- ¿Se comunica por pizarra, con todos los departamentos y distintas dependencias del hotel?	X	
25.- ¿El telefonista cuenta con un sistema computarizado?	X	
Ama de llaves		
26.- ¿El ama de llaves supervisa, dirige, programa y controla las actividades de limpieza, arreglos de habitaciones y áreas del hotel?	X	
27.- ¿Selecciona el personal de nuevo ingreso en su departamento?	X	
28.- ¿Elabora el presupuesto de su departamento?	X	
29.- ¿Controla los suministros de materiales y equipos de su departamento?	X	
30.- ¿control a las llaves de las cámaras?	X	
31.- ¿coadyuva a mantener un buen funcionamiento de las habitaciones del hotel?	X	
Total	29	3

Comprobaciones:

En la comprobación efectuada en el área de alojamiento de 32 aspectos 3 fueron de no, no se identifican los VIP con el círculo negro en la tarjeta, no existe maletero en la instalación por reducción de plantilla aunque esta función la realizan la personal del departamento, no existen cabinas utilizables para minusválidos.

Empresa: Complejo Islazul Cienfuegos
 Hoja auxiliar: Dirección de Operaciones Alojamiento.
 Objetivo: Indicadores Físicos de Alojamiento.
 Periodo: Diciembre 2011

P/T:A -2

Auditor: MGS
Fecha: 01/4/2012

Evidencias						Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
Indicadores	Plan 2010	Real 2010	Plan 2011	Real 2011	%		Econ	Efici	Efic a			
Turistas días Totales	69000	69259	70000	70235		Cumplimiento del plan de turistas días			X	Adecuada planificación del plan turista días.	Cumplimiento del plan de turista días y satisfacción de los clientes.	Satisfacción de los clientes para asegurar el cumplimiento del plan de turistas días.
Turistas Físicos Totales				25902								
Habitaciones días Existente	295											
% de ocupación												
Densidad/Habitacional												
Promedio de Estancia												

Comprobaciones:

- Se comprobó el comportamiento de los turistas se sobre cumplió en los turistas días totales a un 6%, turistas días de paquete a un 9% faltando por cumplir el 5% los turistas opcionales con respecto a lo planificado, los turistas físicos totales se sobre cumplieron a un 10% de lo planificado.
- Se verifico que de las habitaciones días existente se mantuvieron en uso al 100%.
- Las habitaciones días ocupadas se sobre cumplieron al 4% con respecto al plan, sobre cumpliendo el porcentaje de ocupación al 4%, con una densidad ocupacional del 101% con relación al plan.
- Se verifico que el promedio de estancia se cumplió al 96% con respecto al plan. (ver anexo-7)

Entidad: Complejo Islazul Cienfuegos

PT: SG-1

Tema: Cuestionario de Servicios Gastronómicos.

Auditor: MGS

Objetivo: Ejecución Auditoría de Gestión

Fecha: 22/03/2012

Cuestionario de Servicios Gastronómicos	Sí	No
1.- ¿Existen varias áreas de servicios para atender las diferentes ofertas de comida y bebida?	X	
2.- ¿Las áreas de servicios en general, están en perfecto estado de conservación y limpieza?	X	
3.- ¿La distribución e instalaciones de equipos en las áreas de servicios son adecuadas?	X	
4.- ¿Las áreas de servicios son lo suficientemente espaciosa, para el número de personas que trabajan dentro?	X	
5.- ¿Las instalaciones y equipos están en perfecto estado de uso?	X	
6.- ¿Se dispone del material necesario para dar el servicio en las distintas áreas?	X	
7.- ¿Se cumple la legislación vigente, en materia de seguridad?	X	
8.- ¿Existe fácil entrada y salida de aire?	X	
9.- ¿Dispone de un sistema de iluminación adecuada para el trabajo?	X	
10.- ¿Los empleados disponen de un lavamanos, con productos adecuados para la higiene personal?	X	
11.- ¿Existe suficientes elementos de frio (refrigeración –congelación) para la conservación de los alimentos a elaborar?	X	
12.- ¿Se utilizan los elementos adecuados para la limpieza de útiles de trabajo?	X	
13.- ¿Los productos congelados conservan la etiqueta, con la fecha de congelación, el nombre del producto y el tiempo máximo de congelación?	X	
14.- ¿Disponen de una mesa caliente para mantener la temperatura de los platos?	X	
15.- ¿Existe un local para la confección de la pastelería?	X	
16.- ¿Todo el personal está correctamente aseado y uniformado?	X	
17.- ¿Existe panadería independiente?	X	
18.- ¿Se cuenta con estantes para colocar ordenadamente los insumos?	X	
19.- ¿Se realizan desgloses de ventas por platos?	X	
20.- ¿Se controlan las normas técnicas de consumo?	X	
SEGURIDAD DE LAS AREAS DE SERVICIOS		

21.-Existe documentación localizable sobre las características de las instalaciones y las normas a seguir en caso de incendios?	X	
22.- ¿Se inspecciona regularmente las instalaciones de gas, electricidad, equipos contra incendio?.	X	
23.- ¿Todos los empleados conocen el procedimiento a seguir en caso de una emergencia?	X	
24.- ¿En caso de una emergencia, existe un botiquín correspondiente equipado?	X	
Prestación de servicios gastronómicos		
25.- ¿Dentro de las áreas de servicios, la organización es correcta, para dar un servicio eficiente?	X	
26.- ¿Se utiliza en su totalidad, materias primas de calidad y están en perfectas condiciones?	X	
27.- ¿La manipulación y elaboración de los alimentos se realiza con medidas higiénicos-sanitarias adecuadas?	X	
28.-Existe un archivo con las fichas de costos de todos los productos a ofertar y la demostración de las diferentes formas de presentación Final?	X	
27.- ¿Se analizan los gustos de la generalidad de los clientes, para que el resultado de la elaboración sea optima?	X	
28.- ¿Existe flexibilidad en el servicio gastronómico?	X	
29.- ¿Existen responsables por áreas de servicios para resolver problemas?	X	
30.- ¿Se analiza el comportamiento de mermas y deterioro de los productos?	X	
Identificación de las áreas de servicios		
31.- ¿Las áreas de servicios se encuentran señalizadas y fácil localización?	X	
32.- ¿Se encuentra la carta y listados de precios en lugares visibles?	X	
33.- ¿Se indica el horario en cada área de servicio?	X	
Control por áreas de servicios		
34.- ¿Se controlan todos los materiales distribuidos en las áreas?	X	
35.- ¿Se analiza el control de roturas de todos los materiales?	X	
36.- ¿Se realizan limpiezas periódicas de todo el material?	X	
Total	38	

Comprobaciones:

Se comprobó que de un total de 38 preguntas a evaluar todas fueron evaluadas de si, encontrándose las condiciones máximas para la prestación de los servicios a clientes.

Empresa: Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
Hoja auxiliar: Dirección de Operaciones Servicios Gastronómicos.
Objetivo: Indicadores Económicos de Servicios Gastronómicos.
Periodo: Diciembre 2011

P/T: SG-2

Auditor: MGS
Fecha:05/4/2012

Evidencias						Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
Indicadores	Plan 2010	Real 2010	Plan 2011	Real 2011	%		Econ	Efici	Efica			
Ventas netas	1970.4	1989.5	2261.1	1944.3	86	Cumplimiento del plan de ventas y costos	(X)	(X)	Incumplimiento del plan de de venta de gastronomía por turistas días.	Incumplimiento del plan de de venta de gastronomía por turista días	cumplimiento del plan de de gastronomía por turistas días para lograr la satisfacción de los clientes	
Ventas de gastronomía	1272.5	1158.7	1407.6	1147.9	82							
Ventas de centros nocturnos	29.7	31.8	37.8	17.0	45							
Costo de la mercancías	541.2	561.2	635.5	564.0	89							
Comestible												
Bebidas												
Cigarros y tabacos												
Costo por peso de ingreso												
Comestible												
bebidas												

Comprobaciones:

- El costo per cápita se cumplió a 95% con relación a lo planificado.

Una ineficiencia en el costo por peso de ingreso en 1

Entidad: Complejo Islazul Cienfuegos.

PT: AB-1

Tema: Cuestionario de Abastecimientos.

Auditor: MGS

Objetivo: Ejecución Auditoría de Gestión

Fecha: 29/03/2012

Cuestionario de Abastecimientos	Sí	No
1.- ¿Existen almacenes independientes?	X	
2.- ¿Existen responsables en los almacenes?	X	
3.- ¿Se reúne una comisión para hacer ajustes de inventario?	X	
4.- ¿permanecen limpias las áreas de almacén?	X	
5.- ¿Se dispone del espacio y condiciones para almacenar los inventarios adecuados?	X	
6.- ¿Existen montacargas y otros medios de transporte de mercancía?	X	
7.- ¿Existe un responsable de recepción de la mercancía?	X	
8.- ¿Se elabora un informe de recepción a ciegas?	X	
9.- ¿Se han establecido horarios de recepción?	X	
10.- ¿existen pesa en los almacenes?	X	
11.- ¿Se confeccionan?		
• Informe de recepción	X	
• Vale de entrega y/o salida	X	
• Ajuste de inventario	X	
• Solicitud de materiales	X	
• Listado de productos de lento movimiento.	X	
12.- ¿Los productos están identificado por la tarjeta de estiba?	X	
13.- ¿Existen zonas de almacenamientos definidas según productos?	X	
14.- ¿Se entrega la documentación primaria del almacén a contabilidad, con la periodicidad adecuada para su registro oportuno?	X	
15.- ¿Se chequea mensualmente el 10% de las mercancías?	X	
16.- ¿En caso de sustituir el jefe de almacén, se hace inventario al 100%?	X	
17.- ¿Se tiene habilitado un registro, con las firmas de personas autorizadas a solicitar mercancías?	X	
18.- ¿Los productos congelados que se encuentran en la nevera, poseen etiquetas, fecha de congelado y tiempo máximo de congelación?	X	
19.- ¿Los productos de los almacenes tienen etiquetas y fecha de vencimiento?	X	
Total	23	

Comprobaciones:

Se comprobó que de un total de 23 preguntas a evaluar fueron todas evaluadas de si, encontrándose las condiciones máximas para el almacenamiento y control de los inventarios.

Entidad: Complejo Islazul Cienfuegos.
 Hoja auxiliar: Dirección de operaciones Abastecimientos
 Objetivo: Estructura de los inventarios almacén.
 Periodo: Diciembre 2011

P/T: DOAB-2

Auditor: MGS
Fecha 20/4/2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel deseado
Estructura	2010	2011	Variación		Econ	Efici	Eficia			
Mercancías para la venta	22726.01	23582.45	856.44	Mantener un stop de Inventarios óptimos en almacén	X			No elevar el nivel de inventarios.	Evitar que los productos puedan estar en lento movimiento y ocioso.	Planificar las compras necesarias para la utilización optima en los colegios de compra.
Materia primas y materiales	95590.04	72859.67	22730.37							
Combustible	6991.04	14769.68	7778.64							
Partes y piezas de repuesto	2717.14	2234.44	4951.58							
Útiles y herramientas	16797.27	11653.68	5143.59							
Otros inventarios	4547.00	4232.62	314.38							
Inventarios ociosos	44422.60	40815.29	3607.31							
Total	193791.10	170147.83	23643.27							

Comprobaciones:

- Se verificó que el 24 % de los inventarios se encuentra ocioso.
- Se comprobó que el mayor saldo corresponde a las materias primas y materiales que representan el 44% del total, le sigue las mercancías para la venta con el 14 %, combustible con el 8%, útiles y herramientas con el 7 %, otros inventarios 2 % y las partes y piezas de repuesto el 1%.
- Los inventarios están adecuadamente almacenados.
- Se verificó que existe una disminución de los inventarios con relación al año anterior de \$ 23643.27, dado a que en el 2011 se tomaron medidas para la rotación de los inventarios y una mejor administración.

Entidad: Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
 Hoja auxiliar: Dirección de operaciones Abastecimientos
 Objetivo: Estructura de los inventarios en los Departamentos.
 Periodo: Diciembre 2011

P/T: DO AB-3

Auditor: MGS
Fecha 20/4/2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel deseado
Estructura	2010	2011	Variación		Econ	Efici	Eficia			
Mercancías para la venta	23158.15	32856.58	9697.43	Inventarios en los departamentos			X	No elevar el nivel de inventarios en los departamentos	Evitar que el nivel inventarios en los departamentos este elevado para que no existan roturas ni perdidas.	Exigir por un stop adecuado de inventarios en los departamentos
Mateas primas y materiales										
Combustible diesel										
Partes y piezas de repuesto										
Útiles y herramientas	460598.98	469448.00	8849.02							
Otros inventarios										
Inventarios ociosos										
Total	483757.13	502304.64	18547.51							

Comprobaciones:

- Se comprobó en los inventarios de los departamentos el mayor saldo corresponde a los útiles y herramientas que representan el 93 % del total y las mercancías para la venta con el 7 %.
- Los útiles y herramientas tiene una variación de \$ 8 849.02 más que el año anterior debido a la reposición del stop de vajillas por desgastes y roturas.

Capítulo 3.



Capítulo III: Informe con los resultados de la Auditoría de Gestión en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

3.1 El Informe o Dictamen

Es donde se formalizan los resultados obtenidos por los auditores en el desempeño de su trabajo; es analizado con el consejo de dirección y las organizaciones políticas y de masas, así como con el colectivo de trabajadores de la entidad auditada. En dependencia de los resultados obtenidos en las acciones de control, se incluye la Declaración de Responsabilidad Administrativa e Inobservancias Éticas de los dirigentes y funcionarios implicados, con responsabilidad directa o colateral, interrelacionando la inobservancia de los preceptos éticos e incumplimientos de la legislación o normativas vigentes, u otras, que afectan la marcha de la entidad auditada.

3.2 Elaboración del Informe

ORDEN DE TRABAJO No : 1/2012
ENTIDAD AUDITADA : Complejo Hotelero Islazul S.A Cienfuegos
CODIGO DE LA ENTIDAD : 60579
DIRECCION : Carretera Rancho Luna km 27 ½ Cienfuegos.
SUBORDINACION : Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A.
TIPO DE AUDITORIA : Auditoria de Gestión
FECHA DE INICIO : 1/01/2012
FECHA DE TERMINACION : 15/05/2012
AUDITOR : Marilyn Gálvez Suarez

INTRODUCCIÓN.

La organización Complejo Islazul Cienfuegos, Se encuentra ubicada en la provincia que le da nombre y posee tres instalaciones subordinadas, ubicadas dos de ellas en el municipio cabecera: Los Hoteles: Pasacaballo y Punta La Cueva y una UEB ubicada en el Municipio Cumanayagua, la Villa Yaguanabo, pasada de la Empresa Islazul Trinidad a Cienfuegos, nuevamente, en Septiembre del 2005.

Es una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio, caracterizada por tener independencia jurídica, gestión comercial, balance financiero independiente y gestión contractual. Fecha de Creada: El 30 de

Agosto de 1994, mediante el Acuerdo # 14 de la Junta General de Accionistas de la Cadena de Turismo Islazul S.A.

EL OBJETO SOCIAL:

1. Administrar, promover y comercializar nuestras instalaciones hoteleras, para brindar servicios turísticos y de apoyo en estos, dirigidos: al Turismo Nacional e Internacional, atendiendo segmentos priorizados, firmas y otros clientes.
2. Prestar los siguientes servicios al Turismo Nacional Internacional en todas sus modalidades, incluido de eventos, de salud, de incentivos, sol y playa y otros, en grupos o individual, a través de Turoperadores, Agencias de Viajes y Turismo Libre bajo distintas marcas.
 - a. **Servicios de Alojamiento.**
 - b. **Servicios Gastronómicos.**
 - c. **Servicios Recreativos.**
 - d. **Servicios de Comunicaciones**
 - e. **Otros Servicios.**
3. Operar Buró de Ventas, para prestar servicios de: información, promoción, reservaciones y confirmación de Lunas de Miel y Turnos Médicos de capacidades de alojamiento y espacios en unidades hoteleras para realización de eventos convenidos con el Buró de Convenciones, de acuerdo a los niveles de ofertas y de disponibilidades existentes.
4. Prestar servicios en instalaciones hoteleras, de almuerzos, comidas, así como de gastronomía ligera, para la alimentación de sus trabajadores.
5. Arrendar total o parcialmente, previa autorización, bienes muebles e inmuebles propios o de terceros, para ser utilizados como: oficinas, locales o áreas comerciales y de exposición, eventos y actividades convenidas, barberías y peluquerías, donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del Sistema de Turismo.

El objetivo de la auditoría fue la evaluación de los Documentos, registros y Estados Financieros de la entidad para determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que esta operando la misma y si esta reflejando razonablemente la situación financiera y el desempeño de la actividad, así como el cumplimiento de las disposiciones económicas, financieras vigentes, cumplimiento de su objeto social y la efectividad del plan de prevención lo que permitió trazar

objetivamente las estrategias necesarias que le garantiza una mayor calidad de sus servicios y un mayor grado de satisfacción del cliente.

Fueron analizados los documentos primarios correspondientes de acuerdo con los objetivos y el alcance de la auditoría.

Fue revisado el Expediente Único de Auditoría el cual se encuentra habilitado según lo establece la Resolución 276/2003 del MAC, consta en esta la última auditoría efectuada por los auditores internos.

RESULTADO

Dirección General.

Se comprobó según Modelo 5073 portadores energéticos de la estadística complementaria, que existe economía ya que cumplió el consumo de combustible y existió un ahorro de electricidad con respecto a lo planificado, no afectando la economía de la empresa y el país.

Se verificó que existe una ineficiencia del 16.6% en las reuniones planificadas del consejo de dirección ampliado según revisión efectuada a las actas, ya que 2 reuniones fueron extraordinarias con vista a la preparación de las actividades de la temporada alta, observándose que existe una ineficiencia de un 20.9 % ya que de 120 acuerdos tomados se cumplieron 95 lo que demuestra la poca eficiencia en la toma de decisiones, los Miembros del consejo de dirección todos están capacitados para el cargo y de 15 objetivos estratégicos se ejecutaron 12 por lo que se demuestra una de un 14.25 %

Se verificó las actas de consejo de dirección reducido del año 2011 y se pudo observar una eficacia ya que de 48 reuniones planificadas se realizaron las 48, y de 320 acuerdos tomados se cumplieron 309 existiendo una ineficiencia de 3.4 % de las decisiones tomadas, de 15 Objetivos Estratégicos a cumplir se ejecutaron 14 para un 7 % de ineficacia por lo que se demuestra que solo se incumplió un objetivo correspondiente a analizar el cumplimiento del Plan de Negocios de la Empresa, en función del Plan de Ventas y de la mercadotecnia lo que trajo consigo el incumplimiento del mismo.

En la revisión a las actas del consejo de dirección del año 2011, se comprobó que se analizan de forma sistemática y periódica los puntos siguientes: El control de la planificación así como la

coordinación, fiscalización del cumplimiento de todas las políticas trazadas por la Empresa a partir de las funciones que tiene asignada la misma y cada una de las direcciones y las Unidades Empresariales de Base, tales como: Gestión de la Calidad. Estados financieros. Perfeccionamiento Empresarial. Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Indicadores económicos. Plan Técnico Económico. Auditorías, inspecciones, controles, Tareas relacionadas con la Defensa. Indicadores de trabajo y salario. Cuadros y Capacitación y atención al Hombre. En la evaluación de riesgos, de 405 aspectos evaluados, 387 fueron positivos y 16 no procede existiendo una ineficiencia del un 5% se verificó y determinó la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados

En revisión efectuada al plan de ventas de la gastronomía en el años 2011 existe una ineficiencia del un 19% y una ineficacia de un 55% en el cumplimiento del plan de venta del centro nocturno con respecto a lo planificado, motivado por las ofertas especiales para lograr un mayor arribo de clientes.

Con respecto a l plan de los costos de las mercancía para la venta no existe economía en un 11 % en los costos de gastronomía y en un 56 % en los costos de centros nocturnos para un incumplimiento total del 11 %. Existe una eficiencia ya que se reduce la pérdida con relación a lo planificado en 277,9 MP.

Dirección, Contable - Financiera

Se aplicó el cuestionario de esta área comprobándose que de 49 aspectos evaluados 1 no se cumple ya que no se confeccionan los modelos Origen y Aplicación de Fondos, realizándose el mismo a nivel de Grupo Empresarial.

En verificación efectuadas a las cuentas por pagar por edades y por proveedores se comprobó que no existe economía ya que se tomó una muestra del 10% de las facturas pendientes de pago coincidiendo con los expedientes de los proveedores, así como el cuadro de los sub-mayores de la Empresa; comprobándose que se incumplen las contrataciones firmadas por las partes, lo que obliga a la misma a trabajar con crédito bancario, y aun así existen \$ 2317.49 de deudas por más de 30 días encontrándose el ciclo de pago en 20 días.

De los 47 expedientes de cuentas por cobrar verificados por edades y por clientes coincide los documentos de origen con los expedientes de los mismos así como el cuadro de los sub-mayores de la Empresa, comportándose el ciclo de cobro en 10 día, es decir la misma tiene una

situación favorable en los cobros a los clientes según las contrataciones firmadas por las partes.

Los cálculos de los indicadores de Economía, Eficacia y Eficiencias se comportaron, según los análisis realizados el incumplimiento de las ventas netas existiendo una ineficacia del 15%, y una eficiencia del 7%, en la actividad de centros nocturnos con relación a lo planificado, con relación al costo de venta total existe eficiencia al 5 %,se comprobó que el costo de venta servicios existe economía del 11%, el costo de venta de centros nocturno existe economía del 56%, y el costo de venta total existe economía del 11%, motivado por el sobre cumplimiento de los costos de ventas, situación favorable para la empresa. La misma según evaluación del cuadrante de navegación se encuentra en quiebra y presenta una posición financiera y económica desfavorable motivada por la pérdida del periodo.

Dirección de Recursos Humanos

Se aplicó el cuestionario de esta área comprobándose que de 83 aspectos evaluados 81 son positivos y dos son negativos, siendo los mismos positivos para la entidad ya que no se emplean métodos de dirección autoritarios y no existen trabajadores pasados en el sub-mayor de vacaciones cumpliendo con lo establecido en esta actividad .

En las comprobaciones a la plantilla de la entidad se comprobó que la plantilla se encuentra cubierta al 100% y en la revisión efectuadas de tarjetas de asistencia y puntualidad se verifico que en el último trimestre del 2011 el Índice de ausentismo por causas es de 16 días y que corresponden a certificados médicos por enfermedades comunes , Se revisó la nominas para comprobar el gasto de salario real por centro de costo comprobándose que el salario medio por trabajador es de \$ 437.61 inferior al planificado de \$ 497.25 y existe una eficacia a nivel de complejo de un 11.99% no siendo así en la oficina que no hay ineficiencia de un 9.46%,Se revisó la plantilla real de las categorías de servicios por ser la más representativa, en los diferentes centros de costos comprobándose el cumplimiento del plan y sus comportamientos real así como las desviaciones en relación al año anterior el que disminuyo en un 8.42% existiendo economía, Se revisó el cumplimiento del fondo de salario acumulado por los diferente centros de costos no existiendo economía de un 7.94% a nivel de complejo ,siendo los más representativos en el incumplimiento, pasacaballo con un 14.89%, punta la cueva con un 4.62% y la oficina con un 8.53% existiendo economía de 4.41% en Yaguanabo. El valor agregado del año 2011 crece 35% respecto al real obtenido al 2010, motivado por una ejecución superior de los ingresos de 867.17miles de pesos existiendo una economía de un 8.42% a nivel de

complejo no siendo así en Yaguanabo que no tiene economía de un 11.05%, Se revisó productividad del trabajo del año 2011 por los diferentes centros de costos existiendo ineficacia de 25.36% a nivel de complejo siendo los más significativos pasacaballo con un 38.96%, punta la cueva con un 24.89 % no siendo así en Yaguanabo que tiene una eficacia de 13.16%, Se revisó el gasto de salario/peso de valor agregado bruto comprobándose que a nivel de complejo no existe economía de un 17.86% influyendo en este resultado Pasacaballo con un 32.44% y punta la cueva con un 15.43% existiendo economía en Yaguanabo de 13.93%.

Dirección de Operaciones

Se aplicó en el área de comercial el cuestionario comprobándose que de 23 aspectos evaluados se cumple el 100% de los aspectos de la guía.

En el año 2011 hubo un arribo de turistas días de 70235 superior al año anterior en 996, mediante el principal turoperador que comercializa el turismo de estancia en la entidad por más de 8 años consecutivo teniendo una exclusividad con el mismo, seguido de las Agencia de Viajes Cubanacan, Thomas Cook, Cubatur y Gaviotatur entre otros, los países de mayor comercialización por estas agencias se encuentran Alemania, Estados Unidos y Holanda. La Organización tiene un Sistema de Satisfacción del cliente, que permite conocer sus necesidades y criterios sobre nuestros servicios por mediación de encuestas a clientes nacionales e internacionales, entrevistas a guías, Tour - leaders, representantes de agencias de viajes (específicamente HAVANATUR, CUBANACAN, THOMAS COOK, CUBATUR Y GAVIOTATUR).

Para conocer el índice de satisfacción se encuestaron un total de 4227 clientes, donde se pudo conocer el nivel de satisfacción acumulado del 95% existiendo un nivel de insatisfacción de un 5%. El por ciento de repitencia se comporta con una media de 4.37%, existiendo una eficiencia de los servicios brindado en instalación. Recibiendo un total de 16 quejas y reclamaciones, por causa de los servicios gastronómicos.

En el análisis de la Afluencia de Turismo Internacional se observa una eficiencia de un 1% donde

se alcanzaron altos niveles de ocupación en la instalación, Con relación al 2010 se creció en 996 turistas día. El Comportamiento de las Ventas por Clientes los ingresos de alojamientos se cumplieron al 90 % con respecto al plan, teniendo una ineficacia del 10 %, dado por baja del precio de alojamiento.

En la comprobación efectuada a los diferentes centros de costos según Cuestionario de Alojamiento aplicado de 32 aspectos 3 negativo relacionado con que no se identifican los VIP con el círculo negro en la tarjeta, no existe maletero en la instalación por reducción de plantilla aunque esta función la realiza la personal del departamento, no existen cabinas utilizables para minusválidos.

Se analizaron los Indicadores Físicos de Alojamiento en el que se comprobó que el comportamiento de los turistas días totales existe una eficacia de un 6% los turistas días de paquete a un 9% faltando por cumplir el 5% los turistas opcionales con respecto a lo planificado, los turistas físicos totales se sobre cumplieron a un 10% de lo planificado existiendo en las habitaciones días una eficacia y en las habitaciones días ocupadas se existe una eficacia de un 4% se sobre cumpliendo el porcentaje de ocupación al 4%, con una densidad ocupacional del 101% con relación al plan.

Al aplicar el cuestionario para el análisis de los Servicios Gastronómicos se comprobó que de un total de 38 preguntas a evaluar todas fueron evaluadas de sí, encontrándose las condiciones máximas para la prestación de los servicios a clientes, En el análisis de los indicadores económicos de servicios gastronómicos, El costo per cápita existe una economía de un 5% y una ineficiencia en el costo por peso de ingreso en 1%

Al aplicar el cuestionario para el análisis de los abastecimientos se comprobó que de un total de 23 preguntas a evaluar fueron todas evaluadas de sí, encontrándose las condiciones máximas para el almacenamiento y control de los inventarios, Se verificó que no existe economía ya que el 24 % de los inventarios se encuentra ocioso, Se comprobó que existe una correcta proporción de los inventarios en almacén ya que mayor saldo corresponde a las materias primas y materiales que representan el 44% del total, le sigue las mercancías para la venta con el 14 %, combustible con el 8%, útiles y herramientas con el 7 %, otros inventarios 2 % y las partes y piezas de repuesto el 1% encontrándose los mismos adecuadamente almacenados, existiendo una disminución de los inventarios con relación al año anterior de \$ 23 643.27, dado a que en el 2011 se tomaron medidas para la rotación de los inventarios y una mejor administración, Los útiles y herramientas tiene una variación de \$ 8 849.02 más que el año anterior debido a la reposición del stop de vajillas por desgastes y roturas.

GENERALIDADES

La Entidad dispone de veinte (20) días naturales a partir de la recepción de este informe para presentar sus discrepancias con el contenido del mismo.

Expreso el agradecimiento a los Dirigentes, Funcionarios y Trabajadores de la Entidad por la colaboración que brindan, al Auditor en el desarrollo del trabajo.

Fraternalmente _____

Conclusiones.



Conclusiones:

Concluida la investigación en el Complejo Islazul Cienfuegos se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Constituye la auditoría de gestión un elemento muy importante para los directivos en su misión de alcanzar altos niveles de economía, eficiencia, eficacia y, por ende, competitividad, ya que introduce nuevos enfoques que posibilitan agregar valor a la empresa.
2. Se le dio cumplimiento a los objetivos generales y específicos, así como a la hipótesis planteada demostrando que la Auditoría de Gestión constituye una herramienta eficaz, en el manejo de los recursos en el Complejo Islazul Cienfuegos.
3. El Complejo Islazul Cienfuegos abarca un espectro amplio de actividades y operaciones por lo que se hace imprescindible establecer procedimientos encaminados a posibilitar la ejecución de Auditorías de Gestión, haciéndola económica y viable, por lo que se aplicó una guía a partir de las áreas de resultados de la empresa, que permitirá anualmente evaluar los criterios de medida establecidas en la planeación estratégica.
4. De la realización de la auditoría a las áreas de resultados clave se deriva que no son eficaces al no cumplir sus objetivos.
5. Teniendo en cuenta los resultados sobre las operaciones objeto de verificación, se evalúa de que la entidad cuenta con:

Eficacia; Existe ineficacia de un 15% ya que no se cumple con lo planificado en la ventas de servicios de la gastronomía, centros nocturnos.

Eficiencia; Se comprobó que existe eficiencia de un 5% ya que se cumple con lo planificado en los servicios gastronómicos en un 7%, pero en la actividad de centros nocturnos existe una ineficiencia del 7%.

Economía; Se comprobó que no existe economía en un 11% ya que no se cumple con lo planificado en la ventas de los centros nocturnos en un 56%.

6. Todos los errores detectados denotan falta de gestión en el cumplimiento de la estrategia y los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la entidad.

Recomendaciones.



Recomendaciones.

Una vez concluida la investigación resulta evidente que el desarrollo de una entidad es consecuencia de su transformación lo que la obliga a tener un excelente control de sus metas por lo que resulta necesario exponer las siguientes recomendaciones:

Que sirva de herramienta la auditoría de gestión 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 para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos en el Complejo Islazul Cienfuegos.

Teniendo en cuenta la amplitud de actividades y operaciones que se lleva a cabo en el Complejo se hace imprescindible que se establezca procedimientos encaminados a posibilitar la ejecución de Auditorías de Gestión a las áreas de resultados de la empresa, que posibilite anualmente evaluar los criterios de medida establecidas en la planeación estratégica.

Analizar y discutir las deficiencias identificadas en la investigación para lograr la comunicación, difusión y seguimiento de las mismas a todos los niveles, lo que propiciará el desarrollo de acciones de control más precisas y la toma de decisiones acertadas.

Bibliografia.



Bibliografía

- Carmona González, Dra. Mayra. (2005). El Control Interno en IDECOP. Retrieved from
Retrieved from www.monografias.com/trabajos11/maudaud.shtml.
- Casanova Parella, Ignacio. (n.d.). *Análisis del Estado Financiero*. /s.l, s.n/
- Castellanos Eljach, Alba Judith. (n.d.). Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión
para evaluar resultados de las empresas industriales y comerciales del Estado.
Retrieved from Retrieved from www.monografia.com.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2010). Ley Número 107/2009.
- Coopers, Lybrand. (2007). *Manual de Auditoría*. Deusto. Retrieved from
www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria-control.shtml.
- Daniel, Janilia. (2006). Guía Metodológica para la Ejecución de la Auditoría de Gestión a la
Empresa Oleohidráulica Cienfuegos. Trabajo de diploma Ucf
- Definiciones de Auditorias. (n.d.). In *Gesteopolis*. Retrieved from Retrieved from www.Gesteopolis.com.
- Defliese, Philip L.. (1991). *Auditoria Montgomery*. México: Lemusa.
- Escuela de Economía USATLambayeque.Perú. (n.d.). Comportamiento Organizacional
En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Retrieved from
[.www.usat.edu.pe/carreras1/economía](http://www.usat.edu.pe/carreras1/economía).
- Euroabc. (2005). La Auditoría de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial.
Retrieved from mcano@escarsa.net.co.
- Ferrando Alonso, Leticia. (2008). Manual de Auditoria. In *monografias.com*. Retrieved from
<http://www.monografias.com/trabajos13/auditor/auditor.shtml>.
- Gavilán Rodríguez, Agnerys. (2007). El economista de Cuba. Retrieved from

[Http://www.eleconomista.cubaweb.cu](http://www.eleconomista.cubaweb.cu).

Giovanny E. Gómez. (2006). La Auditoría, un examen exhaustivo de la actividad empresarial. In

Gestiopolis. Retrieved from Retrieved from www.gestiopolis.com.

Godratt. (n.d.). Un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas. In *Gestiopolis*. Retrieved from Retrieved from www.gestiopolis.com.

González, María.. (n.d.). Apuntes de Auditorías. In *Gestopolis*. Retrieved from Retrieved from www.gestopolis.com.

Hevia, Eduardo (n.d.). Manual de Auditoría Interna, Enfoque Operativo y de Gestión.

León Valdés, Rocio.. (2004). Auditoría de Gestión en el Hotel La Unión. Trabajo de diploma, Ucf

Ministerio de Auditoría y Control. (2000). *Manual del MAC*. Cuba.

Ministerio de Auditoría y Control. (2004). Resolución No. 102/04 Metodología para la evaluación y calificación de las Auditorías. La Habana

Ministerio de Auditoría y Control. (2006). Decreto Ley No. 159 de la República de Cuba Guía Metodológica evaluación del Sistema de Control Interno. La Habana

Ministerio de Auditoría y Control. (2006). Resolución 26/06. Guía metodológica para la Auditoría de Gestión. La Habana

Ministerio de Auditoría y Control. (2010). Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno. La Habana

Oficina Nacional de Auditoría. (1995). Decreto Ley No 159/95 Auditoría. La Habana

Penilla Forero, José Dagoberto. (2003). Auditoría Operacional, Factor de Productividad en la Organización. /s.l, s.n/

Pérez, Virginia. (2008). La Auditoría Interna en España una aproximación conceptual.

Universidad de Sevilla. Retrieved from <http://www.ti.usc.es>.

Porter, M. (n.d.). Ventajas Competitivas. In *Gestiopolis*. Retrieved from

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>.

Sánchez Miranda, J. C., Pineda Pineda, C. A. y Castellanos Eljach. (2006). Diseño de un manual de Auditoría de Gestión. Retrieved from mcano@unisinu.edu.co.

Suárez Suárez, Andrés S. (1991). *La Moderna Auditoría: Un análisis conceptual y metodológico*.

Madrid: Editorial Mc Grau – Hill.

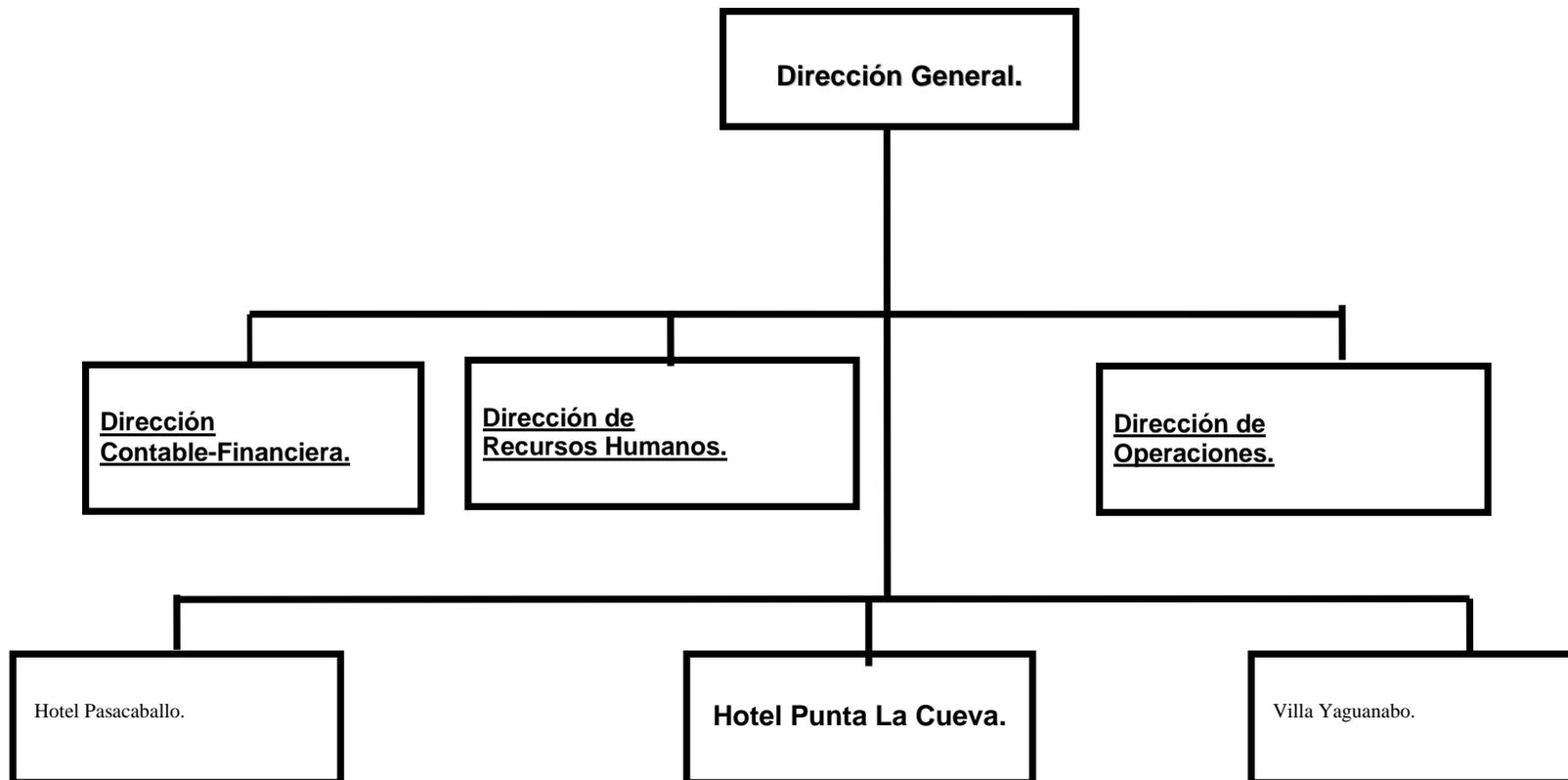
Walter B. Meigs. (1997). *Principios de Auditoría* (Vols. 1-2). México: Diana.

Anexos.

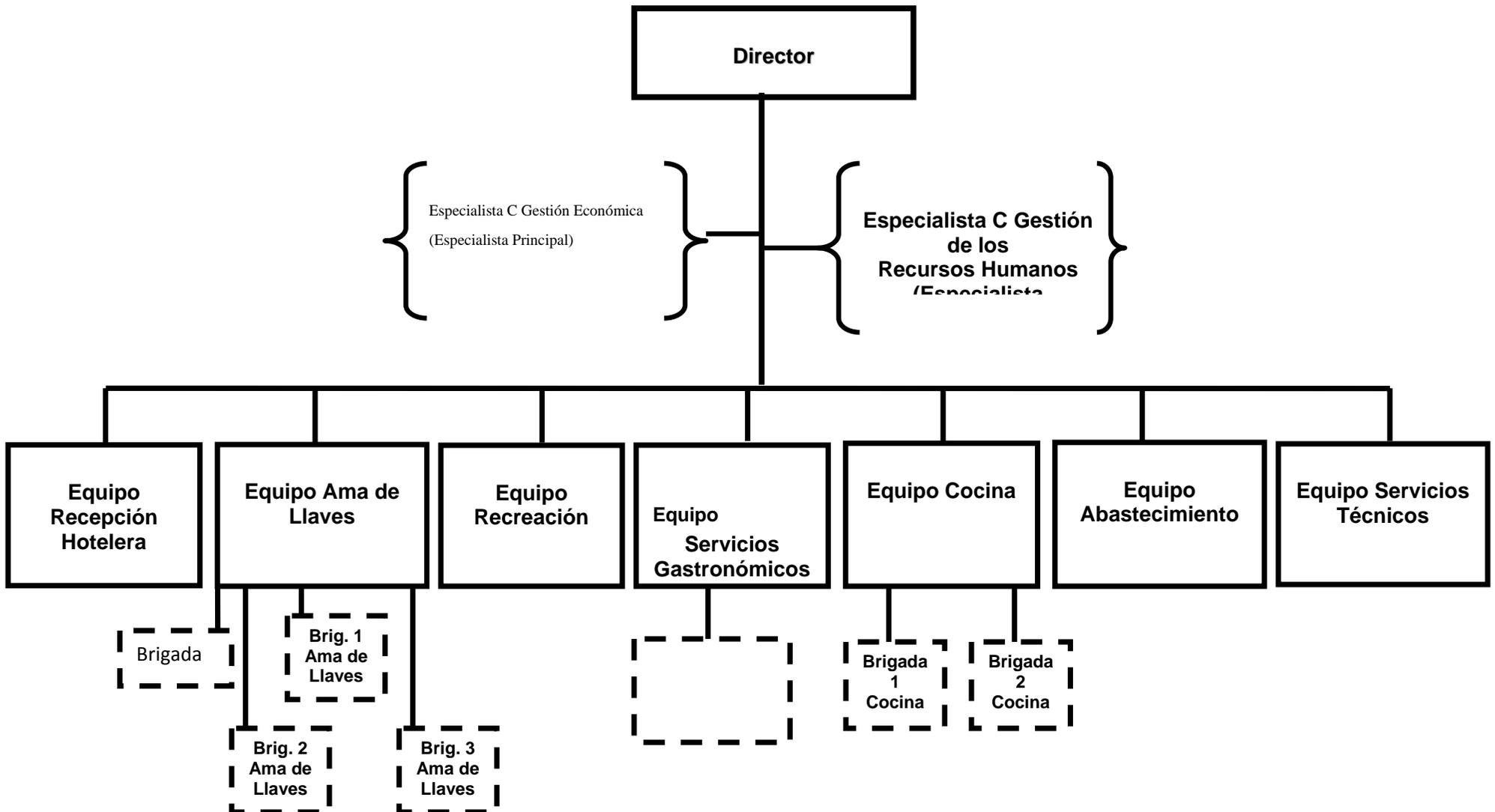


ANEXO I

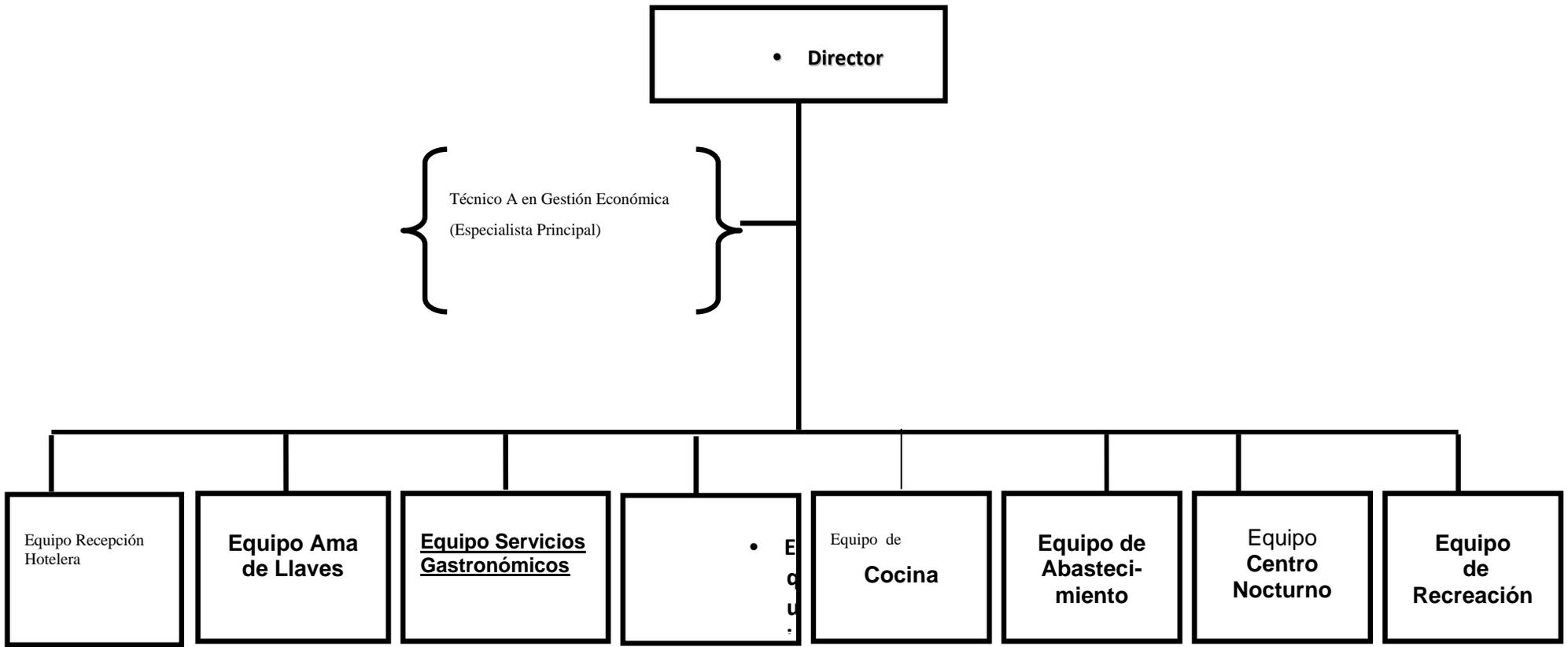
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMPLEJO HOTELERO ISLAZUL CIENFUEGOS.



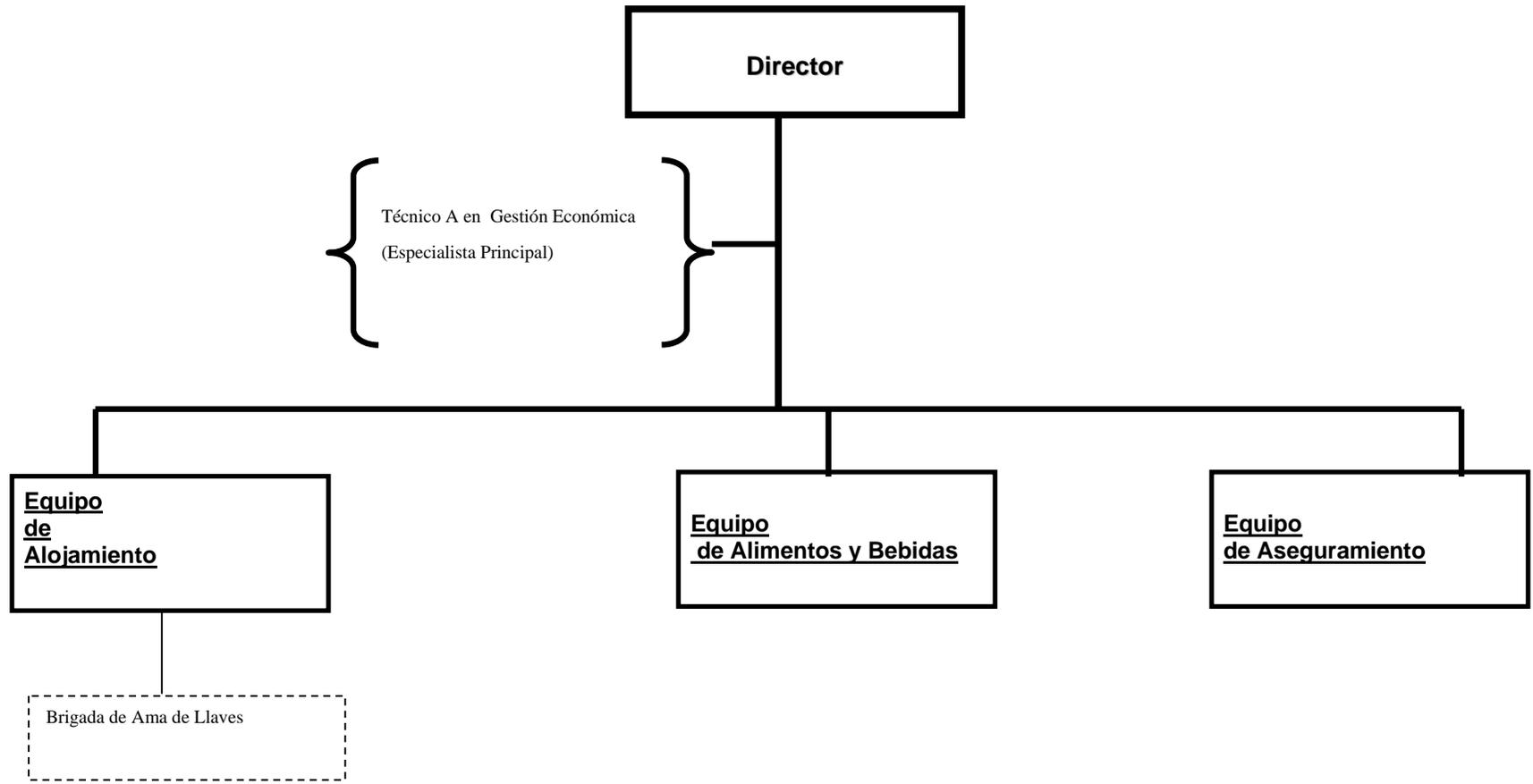
ANEXO II
HOTEL PASACABALLO



ANEXO III
HOTEL PUNTA LA CUEVA



ANEXO IV
VILLA YAGUANABO.



Anexo-V

RESUMEN DE LA PLANTILLA

UNIDADES ORGANIZATIVAS	Salario Escala		Pago Adicional		Cantidad de Trabajadores	
	Real 2011	Proyectado	Real 2011	Proyectado	Real 2011	Proyectado
OFICINA CENTRAL DE LA EMPRESA	86434.67	102420.00	14846.08	77490,72		
UEB HOTEL PASACABALLO	422102.50	650280.00	200168.81	535344,00	84	80
UEB HOTEL PUNTA LA CUEVA	232302.49	238860.00	95928.58	175356,00	51	50
UEB VILLA YAGUANABO	44652.60	156960.00	5683.32	113904.00	42	40
UEB COMPLEJO EXTRAHOTELERO COSTA SUR	202549.70	0	58300.77	0		
TOTAL	988041.96	1148520,00	374927.56	902094,72	177	170

- Total General Año 2011
 - Total General Proyectado
- Diferencia Proyectada

\$ 1362969,52
 \$ 2050614,72
 + \$ 687645

Anexo-VI

INFORME DE "NO CONFORMIDADES " DE CLIENTES				
Empresa: Cienfuegos				
Mes: diciembre 2011				
Instalación	No Conformidad	Acción correctiva	Fecha cumplimiento	Responsable
Pasacaballo	calidad de la comida	controlar la calidad y estándares de la mesa buffet	inmediato	servicio y cocina
	ruido en las habitaciones	Como el nivel ocupacional ha aumentado las actividades recreativas que se hacían en la terraza se trasladan para la discoteca.	inmediato	Jefe departamentos
	no hay actividades diurnas	poco personal que atiende recreación, solo se ameniza con música en los puntos de ventas	inmediato	Jefe departamentos
Punta La Cueva	Deficiencia en el funcionamiento del POS por falta de comunicación.	restablecimiento de la línea del POS	inmediato	Director instalación
	sistema de teléfonos y señal de TV deteriorado	solicitar inversión	jul-05	Director instalación Inmobiliaria
	no hay servicio de parqueo ni iluminación y entrada de animales a esta área	diseño de un servicio de parqueo y coordinación con la PNR para el caso de los animales sueltos por la instalación	inmediato	Director instalación
	cambio de la entrada del restaurant	Cuando se culminen los trabajos constructivos de la piscina se restablecerá la entrada anterior.	en cuanto finalicen los trabajos de construcción	Dirección del Hotel
	bar cerrado en las noches	proponer el cambio de horario del bar del Lobby	oct-11	Dirección del Hotel
Yaguanabo	mal olor en algunas habitaciones	revisión por parte de la inmobiliaria la plomería de estas habitaciones	inmediato	Director instalación Inmobiliaria
	falta de comunicación existe un solo teléfono publico	comunicar a ETECSA la queja y gestionar la venta de tarjetas en divisa así como la instalación de mas teléfonos públicos	ene-12	Dirección del Hotel
Fase calidad precio (de forma verbal)		la fase calidad/precio es medida de forma verbal y se plantea		
Nota:		correspondencia entre calidad y precio tanto para turistas extranjeros,		
		Firmas y cubanos en cuc.		
Pasacaballo	0			
PLC	0			Isora Gómez Hernández
Yaguanabo	0			Especialista Calidad Complejo Hotelero Islazul

Anexo VII

Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Incluye: Instalaciones.

Fecha: 15-12-11

Aprobado por: Rasiel Tovar Rodríguez.

Director General

TABLA RESUMEN DE LA GUIA DE AUTOCONTROL SISTEMA EMPRESARIAL

De un total de 405 aspectos evaluados Se obtuvieron.	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NP</u>
	<u>387</u>	<u>2</u>	<u>16</u>

PLAN DE MEDIDA:

COMPONENTE	TAREA	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Ambiente de Control			
Evaluación de Riesgos			
90- Se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.	Identificar la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.	No poseemos metodología para realizar este proceso	Jefes de Área
91- Se cuantifica la probable pérdida que los riesgos pueden ocasionar	Cuantificar si es posible la probable pérdida que los riesgos pueden ocasionar.	No poseemos metodología para realizar este proceso	Jefes de Área
Actividad de Control			
Información y Comunicación			
Supervisión y Monitoreo			

Rasiel Tovar Rodríguez.

Director.

Complejo Hotelero Islazul.