Tesis de Grado

Título: Guía de Auditoría de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos.

Autor: Tamara Lourdes Cabrera Estévez

Tutor: M.Sc.Martha Rosa López Toledo

Curso 2011 - 2012

"Año 54 de la Revolución"

Resumen

La creciente complejidad de los fenómenos económicos, la dinámica de los métodos y sistemas de gestión de las empresas, su expansión y dimensión, ha motivado que la auditoría esté en constante evolución ya que la alta gerencia está 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. Existe la necesidad por parte de la administración de 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 la Empresa Geocuba Cienfuegos, esto originó el objetivo general de esta investigación: Elaborar una guía que evalúe la Auditoría de Gestión en dicha entidad, a partir de las características de la misma. De indiscutible beneficio ha sido, para la entidad, contar con los instrumentos evaluativos que le permitan controlar sistemáticamente la consecución de las metas detectando a tiempo cualquier desviación.

Abstract

The growing complexity of the economical phenomena, the changing methods and management systems on the organizations besides their expansion and growth is the cause of the permanent evolution of the management audit. In order to focus the attention on the most important problems, the managers are ever more dependent of the analysis made by the auditors about the performance of the organization. The modern management needs the management audit and Geocuba, Cienfuegos is interested in become a modern organization. The General Objective of the research work presented in this report is to validate the utility of a guide for the evaluation of the efficiency of the management audit on the organization. The guide has showed as useful giving Geocuba, Cienfuegos the evaluation tools to systematically control its goal achievement.

Índice

Introducción 6

Capítulo I: Fundamentación Teórica de la Auditoría de Gestión 9

1.1 Antecedentes Históricos de la Auditoría 9
1.2 Antecedentes de la auditoría en Cuba 10
1.3 Definiciones de Auditoría 13
1.4 Definiciones y Concepciones Internacionales. 16
1.5 Generalidades de la Auditoría de Gestión 19
1.5.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión 19
1.5.2 Beneficios de la Auditoría de Gestión 20
1.5.3 Características de la Auditoría de Gestión 21
1.5.4 Misión de la Auditoría de Gestión. 22
1.6 Las tres E's 22
1.6.1 Interrelación de las tres E's 25
1.7 Riesgos de la Auditoría de Gestión. 26
1.8 Etapas de la Auditoría 27
Conclusiones del capítulo. 31

Capítulo II: Elaboración de una guía para realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos 32

2.1: Diagnóstico de la Empresa Geocuba Cienfuegos 32
2.1.1: Identidad de la Empresa 32
2.2: El Proceso Estratégico de la Empresa 33
2.3: Importancia y Necesidad de una guía para realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos 34
2.3.1 Primera Fase: Investigación Preliminar 35
2.3.2. Segunda fase: Planeación 36
2.3.3. Tercera fase: ejecución 36
Conclusiones del capítulo 57

Capítulo III: Resultados obtenidos de la aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión en las diferentes áreas 59

3.1 Primera Fase: Investigación Preliminar 59
3.1.1 Ambiente de la Empresa en General 59

3.1.2 Productos y servicios 59
3.1.3 Proveedores, clientes y competidores 62
3.1.4 Cumplimiento con el objeto social 63
3.1.5 Composición de la fuerza laboral 63
3.1.6 Inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorías recibidas en el último año. 63
3.1.7 Sistemas Informativos y Comunicación 64
3.1.8 Presupuesto desagregado por partidas y ejecución del presupuesto 67
3.2 Segunda etapa: Planeación 68
3.3 Tercera Etapa: Ejecución 68
3.3.1 Gestión de Dirección 68
3.3.2 Gestión de Recursos Humanos 70
3.3.3 Gestión de Producción 73
3.3.4 Gestión de Compras o Aprovisionamiento 74
3.3.5 Gestión de Inventarios 75
3.3.6 Gestión Ambiental 76
Conclusiones del capítulo 77
Papeles de Trabajo 79
Conclusiones **95**
Recomendaciones **96**
Referencias Bibliográficas **97**
Anexos **99**

Introducción

La Auditoría de Gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. Consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en el cumplimiento de las tareas de la empresa y apuntar sus probables remedios.

La práctica internacional de la Auditoría de Gestión, en su constante evolución, proporciona la herramienta que propicia una revisión mediante la cual se presta servicio a la administración; constituye un elemento esencial en el escenario actual, y es sin dudas un acertado control que, asesorando a la alta dirección, permite asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante. Tiene como objetivo primordial: evaluar los objetivos y planes organizacionales, vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento, comprobar la confiabilidad de la información y de los controles, verificar la existencia de métodos adecuados de operación y comprobar la correcta utilización de los recursos.

En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada empresa auditada. Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse. Su finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz y su intención es examinar y valorar los métodos y desempeños en todas las áreas. Es así como la implantación con éxito de la Auditoría de Gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que puedan llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

Situación Problémica

La Empresa Geocuba tiene entre sus metas llegar a ser una entidad de excelencia y establecer negocios en el mercado empresarial, lo que la convierte en una entidad que requiere un asiduo control en la consecución de sus metas, aspecto que no acontece ya que carece de un monitoreo sobre las irregularidades en el cumplimiento de objetivos centrales de la institución pues sólo se hacen revisiones en este sentido, por un Grupo de Auditores del MINFAR cada dos años.

Problema Científico

La Empresa Geocuba Cienfuegos no practica la autoevaluación sistemática y organizada de su gestión.

Sistema de Objetivos

Considerando lo planteado hasta el momento se evidencia la necesidad de abarcar los siguientes objetivos en la investigación.

Objetivo General: Elaborar una guía que evalúe la Auditoría de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos a partir de sus características.

Objetivos específicos:

- Analizar la evolución de la Auditoría de Gestión en el campo empresarial.
- Caracterizar el estado actual del sistema de auditoría de la entidad.
- Elaborar la Guía de Auditoría de Gestión a aplicar acorde a las características de la Empresa.
- Aplicar la Guía de Auditoría de Gestión para la Empresa Geocuba Cienfuegos.

Hipótesis de Investigación

Con el diseño de una Guía de Auditoría de Gestión para la Empresa Geocuba Cienfuegos se podrá contar con una herramienta que sirva para detectar ineficiencias o insuficiencias en el logro de sus metas.

De esta investigación constituyen variables las siguientes:

Variable Independiente:

Guía de Auditoría de Gestión

Variable Dependiente:

Áreas de Resultados Claves

En el cumplimiento de la hipótesis se efectuaron diferentes tareas como son:

- Evaluación de la posición que hoy ocupa la Auditoría de Gestión.
- Caracterización de la situación actual de la entidad.
- Delimitar las áreas funcionales de la organización a auditar.
- Conformación del programa a aplicar.

- Obtención de los resultados.

En la elaboración de la Guía se han utilizado, las técnicas de auditorías conocidas: entrevistas, cuestionarios, verificación física, observación y comprobación de operaciones y saldos.

Con la correcta aplicación de la guía de gestión se espera una reducción de los costos, aumento de las utilidades y un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, esto permitirá que la Empresa Geocuba Cienfuegos aumente el grado de economía, eficiencia y eficacia.

Estructura de la tesis

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

En el capítulo primero: “Fundamentación teórica de la Auditoria de Gestión”, aborda elementos teóricos-conceptuales sobre la Auditoría de gestión para la comprensión del tema y un grupo de elementos que corrobora la importancia y necesidad de este tipo de auditoría.

En el capítulo segundo “Elaboración de una guía para realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos”, se propone la Guía para el desarrollo de una auditoría de este tipo, a los departamentos de Dirección, Mercadotecnia, Ventas, Producción, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, y. Medio Ambiente.

Capitulo III: “Resultados obtenidos de la aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión en las diferentes áreas”, se aplica el programa elaborado en las áreas de Dirección, Recursos Humanos, Producción y Medio Ambiente para obtener resultados que confirmen lo acertado de la misma, aspectos positivos de la entidad que motiven el esfuerzo realizado, además de los aspectos negativos para sugerir medidas para lograr un mejor desempeño en el logro de sus objetivos y metas.

Capítulo I: Fundamentación Teórica de la Auditoría de Gestión

Este capítulo aborda elementos teóricos-conceptuales sobre la Auditoría de gestión para la comprensión del tema y un grupo de elementos que corrobora la importancia y necesidad de este tipo de auditoría.

1.1 Antecedentes Históricos de la Auditoría

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, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como el control de los mismos.

La Auditoría en su concepción moderna nació en Inglaterra o al menos en ese país se encuentra el primer antecedente. La fecha exacta se desconoce, pero se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo Xlll y principios del siglo XlV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del Estado.

La Auditoría existe desde tiempos inmemorables, prácticamente desde que:

Un propietario entregó la administración de sus bienes a otra persona, lo que hacía que la Auditoría primitiva fuera en esencia un control contra el desfalco y el cumplimiento de las normas establecidas por el propietario, el estado u otros.

Como elemento de análisis, control financiero y operacional la Auditoría surge como consecuencia del desarrollo producido por la Revolución Industrial del siglo XlX. En efecto, la primera asociación de auditores se crea en Venecia en el año1851 y posteriormente en ese mismo año se produjeron eventos que propiciaron el desarrollo de la profesión, así en 1862 se reconoció en Inglaterra la Auditoría como profesión independiente. En 1867 se aprobó en Francia la Ley de Sociedades que reconocía el Comisario de Cuentas o Auditor. En 1879 en Inglaterra se estableció la obligación de realizar Auditorias Independientes a los bancos .En 1880 se legalizó en Inglaterra el título de Chartered Accountants o Contadores Autorizados o Certificados. En 1882 se incluyó en Italia en el código de comercio la función de los auditores y en 1896 el Estado de New York había designado como contadores públicos certificados, a aquellas personas que habían cumplido las regulaciones estatales en cuanto a la educación, entrenamientos y experiencia adecuados para ejecutar las funciones del auditor.

Debido al mayor desarrollo de la Auditoría en Inglaterra, a fines del siglo XlX e inicios del siglo XX se trasladaron hacia los Estados Unidos del Norte América muchos auditores ingleses que venían a

auditar y revisar los diferentes intereses en este país de las compañías inglesas, dando así lugar al desarrollo de la profesión en Norte América, creándose en los primeros años de ese siglo el American Institute of Accountants (Instituto Americano de Contadores).

Es conveniente considerar que la contabilidad y la auditoría que se realizaban en el siglo XlX y a principios del siglo XX no estaban sujetas a Normas de Auditoría o Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, por lo que la dificultad para ejecutarlos e interpretarlos generó en el primer cuarto de siglo XX una tendencia hacia la unificación o estandarización de los procedimientos contables y de Auditoría, un ejemplo de esta aspiración son los folletos mencionados anteriormente que emitió el Instituto Americano de Contadores, así como el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera emitido por la asociación Hotelera del Estado de New York.

En 1917 el ya creado Instituto Americano de Contadores preparó a solicitud de la Comisión Federal de Comercio de USA un memorando sobre las auditorias de Balance General que fue aprobado por la comisión, publicado en el boletín de la Reserva Federal y distribuido en forma de folleto a los intereses bancarios y de negocios y a los contadores de ese país bajo el nombre de Contabilidad Uniforme, propuesta presentada por el comité de la reserva federal. Este folleto fue reeditado en 1918 bajo un nuevo título “Métodos Aprobados para la preparación de Estados de Balance General” indicando tal vez el cambio de nombre a una realización del enfoque utópico de la contabilidad uniforme.

En 1929, el folleto revisado a la luz de la experiencia de la década transcurrida. En adición a un cambio del título, que se convirtió en “Verificación de Estados Financieros” como evidencia de la creciente toma de conciencia acerca de la importancia del Estado de Resultado, la revisión contenía la significativa declaración de que la responsabilidad por la extensión del trabajo requerido debe ser asumida por el auditor.

1.2 Antecedentes de la auditoría en Cuba

En principio, la auditoría en Cuba se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido. Con el incremento de la utilización del crédito a largo plazo, como sustituto de parte del capital del dueño y la tendencia hacia sociedades anónimas con múltiples dueños inversionistas, la auditoria se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podían confiar los prestamistas y dueños ausentes del negocio.

Después del triunfo revolucionario se inició un período de profundas transformaciones sociales y económicas, así como, confiscaciones y expropiaciones de las empresas, provocando la necesidad de establecer métodos y procedimientos para que la contabilidad que existía en las empresas

capitalistas, respondiera a los intereses del Estado. En esta primera etapa se estableció el primer Sistema de Contabilidad llamado “Elementos de un Sistema Uniforme de Contabilidad”.

A partir del año 1961 aparecen los estados financieros, los informes estadísticos, surge la Ley No. 932 de febrero de 1961, la que se llamó: “Ley Orgánica del Ministerio de Haciendas”, que fiscalizaba y chequeaba los gastos corrientes presupuestados. Además, en este mismo año, se promulgó la Ley No. 943: “Ley de Comprobación de los Gastos del Estado”, definiéndose la responsabilidad de la confección de programas de comprobación, la revisión y aprobación de los programas de auditoria interna.

En el año 1967 aparecen nuevas concepciones económicas, que rigen durante años en el país y el trabajo de auditoría y contabilidad quedó relegado a un segundo término. Los mecanismos de auditoría se distorsionaron y los que se desvanecieron, quedaron retirados.

Ya en el año 1970, comienza la recuperación de los controles económicos, situación analizada en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y se plantea la creación del “Sistema de dirección y Planificación de la economía,” organizando los aparatos económicos en las empresas, y a su vez, la auditoría reinicia sus pasos, creándose el Comité Estatal de Finanzas (CEF).

En el Segundo Congreso del PCC se aprobó entre los objetivos fundamentales para el quinquenio 1981-1985, instaurar al máximo de las posibilidades el Sistema de Auditoría y comprobación a las empresas y unidades presupuestadas. (Resolución Económica del II Congreso del PCC, 1980) En enero de 1981, en el Acuerdo No. 863 del Consejo de Ministros se faculta al Comité de Finanzas para que adopte, de inmediato, todas las medidas de carácter metodológico y organizativo que conduzcan a elevar la calidad y el resultado de las auditorias en el menor tiempo posible. El 16 de agosto de 1982 este Comité dicta la Resolución 49-82 que regulaba y definiría todo el trabajo de auditoria, como una de las formas fundamentales de control económico y financiero que realizan los Organismos del Estado y consiste en un examen posterior de las operaciones contables y financieras, con la finalidad de mejorar el control y la utilización eficiente de los recursos previendo el posible uso indebido de los mismos. En esta se plasmaban además los objetivos o sanciones de la auditoria, su forma de ejecución, como se darían a conocer los resultados, entre otros aspectos. Esta Resolución, ya derogada, constituyó una de las premisas fundamentales para el desarrollo del país, acorde con las necesidades del campo de la fiscalización y la auditoría.

En el Quinto y el sexto Congreso del PCC se planteó la necesidad de realizar controles más eficaces en la actividad económica dado por el grado de descentralización de la economía y la influencia que ejerce el entorno internacional.

Otro paso trascendental en el desarrollo y consolidación del papel de la auditoría es lo relacionado con la constitución del Ministerio de Auditoria y Control ya desaparecido, por el Decreto Ley No. 219, de fecha 25 de abril del 2001, del Consejo de Estado, como un organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría. (Ministerio de Auditoría y Control: 2004).

La actividad de la auditoría en Cuba está regulada por la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República de Cuba, 1 de agosto de 2009. La Asamblea Nacional del Poder Popular, órgano supremo del poder del Estado, en cumplimiento y desarrollo de la atribución constitucional de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, crea la Contraloría General de la República, como un órgano estatal, estructurado verticalmente en todo el país, que se le subordina jerárquicamente, al igual que al Consejo de Estado de la República de Cuba. El objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República es auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción. La Contraloría General de la República está integrada por la Contraloría General y las Contralorías Provinciales. Para el ejercicio de sus funciones y atribuciones en los municipios se crean secciones de la Contraloría Provincial, que desde este órgano atienden uno o varios municipios. La Contraloría General de la República ejerce sus funciones en los órganos, organismos, organizaciones y entidades que reciban recursos del Estado para su gestión o estén sujetos a una obligación tributaria generada en el país, en la forma y oportunidad que la Ley establece. La Contraloría General de la República se rige en su actuación por los principios establecidos en la Constitución de la República para el actuar de los órganos estatales, por lo previsto en esta Ley, por sus normas complementarias y demás disposiciones jurídicas vigentes, en lo que le sean atinentes. La Contraloría General de la República posee autonomía orgánica, funcional y administrativa respecto a las demás instituciones del Estado y orienta su actuación a dirigir, regular, organizar, controlar y ejecutar de manera directa y reglada, las acciones de auditoría, supervisión y control que se requieran, según lo que al respecto se regule en esta Ley y sus disposiciones complementarias. (Asamblea Nacional del Poder Popular: 2009).

1.3 Definiciones de Auditoría

La auditoría ha sido definida por distintos especialistas, no obstante, en sentido general, el contenido de la definición tiene aspectos similares, como se puede observar a continuación:

Estrada (2010) considera la auditoría como el proceso de revisión de las transacciones contables, del Sistema de Control Interno y del Plan Técnico-Económico a fin de determinar la veracidad de los Estados Financieros e informaciones económicas emitidas por las demás empresas y demás entidades económicas, evaluar el resultado de su gestión así como el nivel de organización alcanzada.

Detlise (2010) define la auditoría como un examen que pretende servir de base para expresar una opinión sobre la responsabilidad, consistencia y apego a los principios de la contabilidad generalmente aceptados de los estados financieros preparados en una empresa o por otra entidad para su presentación a otras partes interesadas.

La American Accounting Association (2010) precisa la auditoría como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como valorar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

La Ley No. 107 de la Contraloría General de la República de Cuba (2009) define la auditoría como el proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.

Miranda y compañeros (2010) plantean que el concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos. Plantean que se entiende por eficacia, el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Se entienden por eficiencia el examen de los costos- costo minino- con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

Carmona (2007) explica que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y al personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva, su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.

López (2004) expone que la Auditoría de Gestión se expresa como el mecanismo que examina y evalúa las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación, con el fin y dentro del marco legal respectivo, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

Benítez (2010) manifiesta que la Auditoría es una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos. Además de ser un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso. Es un proceso sistemático, esto quiere decir que en toda Auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión. Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización. Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

Sánchez (2009) opina que la auditoría es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que

muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia. Define también la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Rivera (2009) expresa que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la racionabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

León (2009) plantea que el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección.

Zeballos (2009) enuncia que la Auditoría Financiera es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

Harold (2007) considera que la Auditoría Administrativa, es una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.

William (2009) manifiesta que la Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Larsson (2008) La auditoría no es mas que el control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas razonables y con las directrices señaladas el control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas y el control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos". Se basa en decisiones tomadas por el poder

legislativo o en los objetivos establecidos por éste, y puede llevarse e cabo en todo el sector público. Es un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades, los programas o los organismos de la Administración pública, prestando la debida atención a la economía, y con el propósito de llevar a cabo mejoras.

Auditoría General de la Nación (2007) expresa que la gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

Bautista (2010) opina que la auditoría es el examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades primarias.

Dale (2007) define que planeación es la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

Hummel (2007, p. 9) precisa que "planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible".

Pérez (2009) expone que 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.

1.4 Definiciones y Concepciones Internacionales.

La Auditoría de Gestión, ha recibido distintos nombres en varios países, algunos de ellos y sus respectivas definiciones son:

Arabia Saudita

Auditoría Integral: su objetivo es el de brindar una opinión objetiva sobre los reportes, sistemas y procedimientos diseñados para proteger los activos de la entidad auditada y controlar y dirigir sus operaciones. Al auditar también se afirma, imparcial e independientemente, la eficiencia de las operaciones de la entidad y en qué grado han cumplido los objetivos establecidos. Los hallazgos de auditoría son reportados a los interesados de una manera lógica y oportuna.

Argentina

Auditoría de Gestión: Mecanismos apropiados para evaluar la labor de un gobierno y hacerle asumir la responsabilidad de alcanzar los resultados previstos con los recursos disponibles. A partir de la necesidad de contar con una herramienta de control más eficaz, se ha ampliado la naturaleza y el alcance de la auditoría tradicional, con el objeto de contar con más elementos de juicio para evaluar la forma y el grado en que una dependencia, entidad o programa, cumplieron con su objetivo.

Canadá

Auditoría de Valor por Dinero: Examen que incluye la evaluación de los sistemas de administración de información y control, incluyendo las funciones de auditoría y de revisión y control interno, para asegurar que se procede en respeto de la economía y eficiencia y que se están utilizando los procedimientos apropiados, para evaluar e informar sobre la efectividad de un programa, y cuando sea aplicable, informar si el mismo se ha ejecutado a tiempo y opera satisfactoriamente.
Gestión: Grado en el cual el trabajo de una organización se ejecuta dentro de las especificaciones establecidas para los bienes o servicios producidos, orientado a la satisfacción general del cliente servido dentro de las limitaciones de costo y tiempo, y de forma tal que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

Colombia

Control de Gestión: Consiste en el examen y evaluación de las actividades realizadas en una entidad, para establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad y economía de planificación, organización, dirección y control interno.

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

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

Costa Rica

Combinación de auditorías financiera y de cumplimiento, de desempeño y de efectividad:
Auditoría de Desempeño: proceso de evaluación del grado en que los recursos disponibles se manejan con eficiencia y economía razonables, y en el que se aplican eficazmente para llegar a las metas que se establecieron en los programas. El proceso incluirá la identificación de aquellas causas que provocaron desperdicio, gasto excesivo o uso inadecuado de recursos y la correspondiente recomendación para subsanar estos problemas.

Estados Unidos de América

Auditoría de Alcance Amplio: Auditorías realizadas con el fin de expresar opiniones sobre la razonabilidad, con que los estados financieros presentan la posición financiera y los resultados de las operaciones.

Los tres componentes de la Auditoría de Alcance Amplio son:
Financiero y de Cumplimiento: determina a) si los estados financieros de la entidad, donde se efectúa la auditoría presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados; b) si la entidad ha cumplido con

la legislación y la reglamentación vigentes, que puedan tener un efecto importante en los estados financieros.

Economía y Eficiencia: determina a) si la entidad administra y utiliza sus recursos (tales como propiedades, personal y espacio) económica y eficientemente; b) detecta las causas de cualesquiera prácticas ineficientes o poco económicas; c) determina si la entidad cumple con las leyes y reglamentos que regulan la economía y eficiencia administrativa.

Resultados de los Programas: determina a) si están logrando los resultados o beneficios deseados e impuestos por el poder legislativo u otra autoridad y b) si la entidad ha tomado en consideración todas las opciones, que pudieran lograr los resultados deseados a un costo menor.

Perú

Auditoría de Gestión: Evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y funcionarios del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la legislación presupuestal o por la entidad que haya aprobado el programa o la inversión correspondiente.

Venezuela

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

Cuba

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

De los antecedentes nacionales e internacionales, así como las definiciones previamente expuestas se concluye que:

Esta modalidad de control es una figura jurídica y técnica que ha sido ajustada a las características y particularidades propias de cada estado que necesita aplicarlo, con el fin de obtener los resultados requeridos de acuerdo a las exigencias propias de cada país.

Permite evaluar los resultados de la gestión de las organizaciones, programas, proyectos y operaciones, a través de la aplicación y medición de criterios de economía, eficiencia y eficacia entre otros, permitiendo controlar la calidad de la gestión y el impacto que ésta genera en la colectividad.

Atendiendo a la realidad de estos países, se hace inminente la realización de auditorias de gestión en los entes del sector público, con la finalidad de promover mejoras en el ejercicio de la función pública, a través de la evaluación de sus resultados, aplicando parámetros y criterios de eficiencia, eficacia, economía, entre otros.

1.5 Generalidades de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es el examen y evaluación que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- Aplica políticas idóneas para efectuar sus adquisiciones.
- Adquiere el tipo de recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiadas, cuando se necesitan y al menor costo posible.
- Protege y conserva adecuadamente sus recursos.
- Evita la duplicación de esfuerzos de su personal y el trabajo de poca o ninguna utilidad.
- Evita el ocio y exceso de personal.
- Utiliza procedimientos operativos eficientes.
- Emplea la menor cantidad posible de recursos (personal, instalaciones) para producir bienes o prestar servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiadas.
- Cumple las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de sus recursos.
- Ha establecido un sistema de control adecuado para medir, preparar informes y alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.
- Ha proporcionado informes relacionados con la economía y eficiencia que son válidos y confiables.

1.5.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Entre los objetivos de la Auditoría de Gestión, se destacan:
1. Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
2. Analizar el costo de los servicios públicos
3. Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos de las entidades.
4. Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.

1.5.2 Beneficios de la Auditoría de Gestión

1. Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar. Éste es un propósito importante de la Auditoría de Gestión, aunque a menudo son conscientes de un problema, la gerencia no siempre puede definir exactamente las dimensiones. El auditor debe dar su punto de vista objetivo, para ayudar a enfocar apropiadamente los problemas operacionales.
2. Para definir un problema en algunos casos, el auditor necesita simplemente hablar con el personal de operaciones, y después compartir sus puntos de vista con la gerencia, debe tenerse presente de que la gente que trabaja en operaciones es usualmente la mas conciente de los problemas y las causas, que el personal de gerencia.
3. El papel de auditor es también identificar las causas actuales, no los síntomas o las causas probables de los problemas, que pueden ser el resultado de los manejos políticos o acciones. El auditor debe formular soluciones realistas y prácticas a esos problemas. Aquí es que la experiencia del auditor en el trabajo es valiosa.
4. Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, es decir, reducción de costos. La reducción de costos es un elemento significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo (por ejemplo, reducción de operaciones y/o personal cuando los negocios empiezan a caer). Es el papel del auditor de gestión, recomendar a la gerencia en operaciones al costo más bajo de operaciones posibles, en todas las situaciones en relación con los planes adecuados. Los costos deberían estar siempre en el nivel correcto, y cuando los costos necesiten ser cortados, tomar las decisiones apropiadas para no desmejorar el impacto de las operaciones.
5. Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización. Puede no haber criterios apropiados para medir el logro de las metas y los objetivos de organización, requiriendo así al auditor sugerir a la gerencia que los adopte.
6. Asignar la información de la gerencia y sistemas de control. El auditor direccionará un número de preocupaciones en esta área: ¿Son tales sistemas de divulgación adecuados para proporcionar al personal de operaciones la información necesaria para el funcionamiento efectivo de todos los aspectos de la organización, como es el nivel del detalle proporcionado al nivel de las operaciones (es decir, más detalle en niveles más bajos y menos detalle en niveles más altos)? ¿Esta faltando información que debería estar presente? ¿Se están considerando todos los indicadores claves? (ej., volvieron las unidades enviadas, así como los artículos rechazados)
7. Abastecimiento de un canal adicional de la comunicación, entre los niveles de operación y la alta gerencia. En muchas organizaciones hay una separación clara (o confusa) entre la gerencia y las operaciones; es decir, la gerencia toma las decisiones y el personal de operaciones las ejecuta. Una

de las ventajas más importantes de la auditoría de gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.
8. Divulgar irregularidades: luego del repaso de los requisitos legales, metas, objetivos, políticas y procedimientos de la organización. El auditor se cerciora de que la organización obre de acuerdo con las leyes y las reglas internas bajo los cuales realiza sus funciones. Si hay una carencia de acatamiento, el auditor define las consecuencias. Esto incluye la prueba para la existencia de actos desautorizados, fraudulentos, o de otra manera actos irregulares.
9. Abastecimiento de una independiente y objetiva evaluación de operaciones. Ambos, el personal de la gerencia y operaciones están a menudo muy cerca de qué va pasando dentro de sus propias operaciones, para evaluar con eficacia sus resultados. El auditor de gestión independiente puede hacer esto de manera objetiva, señalando esas áreas que necesitan mejorar, así como las que se estén desarrollando bien.

1.5.3 Características de la Auditoría de Gestión

Económica: El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.

Preventiva o de Futuro: La Auditoría de Gestión debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas para el presente.

Ágil: Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad.

Pertinente: Debe cubrir todos los aspectos estratégicos, logísticos y tácticos, o sea los aspectos más relevantes de la organización.

Crítica: La auditoria, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o auditores externos, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualquier materia examinada, para que la empresa proceda.

Ética: La auditoria de Gestión ha de ser ética en dos sentidos: uno porque el o los auditores que la realizan han de observar en todo momento el cumplimiento de los principios éticos, de acuerdo con el Código de Ética Profesional a que se deben y otro, porque debe revisar cómo cumplen los cuadros, dirigentes, técnicos y demás trabajadores los principios éticos, según su Código de Ética o Reglamento de la entidad según corresponda.

Sistemática: La Auditoría de Gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinado.

Analítica: Cuando examina la gestión de una entidad, debe estar en condiciones de descomponer cualesquiera que sea la función para poder encontrar las causas de los problemas y sugerir las correcciones del caso.

Comprobada: Las conclusiones a las cuales se llega con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.

Multidisciplinaria: La Auditoría de Gestión, puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la dirección del equipo de trabajo.

Objetiva: Los juicios a los cuales ha llegado la Auditoria de Gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que la originaron.

1.5.4 Misión de la Auditoría de Gestión.

El examen crítico, constructivo, sistemático independiente y permanente de la gestión de una organización, en su conjunto o en cada una de las unidades o áreas funcionales u operativas, que a través de una evaluación científico-técnica de los objetivos, de la estructura organizacional, de las metas, de los programas, políticas y normas, procedimientos y operaciones, pretende determinar la eficiencia, economía y eficacia que logra la administración, en todo nivel de su actuación.

Así mismo, establecer los sectores o funciones de mayor riesgo y de fallas potenciales, desviaciones y debilidades, con el propósito de informar a la dirección superior de las medidas correctivas, que promuevan la máxima eficiencia operacional y optimicen el uso de los recursos.

1.6 Las tres E's

La base de la Auditoría de Gestión se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía. Una explicación simple y breve de las tres E's, es como sigue:
Economía se refiere a la adquisición de recursos al costo más bajo, manteniendo la visión de los objetivos de la organización. Eso implica que los recursos se deben adquirir al precio justo, en el tiempo y lugar justo, en la cantidad precisa y de calidad justa.
Eficiencia significa óptima utilización de los recursos, manteniendo presente los objetivos de la organización. Esto implica la maximización de los productos, con los recursos dados o la reducción al mínimo de las entradas con los recursos dados.
Eficacia se refiere al logro de objetivos. Implica la imposición de resultados de los programas y de los proyectos, que son generalmente externos a la organización.
Por siglos, los auditores del gobierno, han estado comentando respecto a la pérdida de fondos

públicos, a la extravagancia en el gasto, al escape de la renta, a la capacidad subutilizada, a la adquisición incorrecta de recursos y a la ineficiencia en el uso de los recursos. Pero tales comentarios han sido, sobre todo, una “adición” al cuadro tradicional de la auditoría financiera la cual se refirió, sobre todo, a la exactitud o verdad y a la imparcialidad de las cuentas. Con el advenimiento de la auditoría de gestión, están siendo refinados y desarrollados los criterios para la medición de la Eficiencia, Eficacia y la Economía. Los auditores ahora están mirando más rigurosamente las operaciones del auditaje en el marco conceptual de las tres Es.

Economía

Economía se puede definir como la minimización del costo de los recursos utilizados, para una actividad que teniendo en cuenta la calidad apropiada.

La economía se relaciona con todos los tipos de recursos, tales como el físico, financiero, humano y la información. La cuestión de la economía es relevante con respecto a la adquisición de recursos. Los auditores intentan determinar si los recursos se han adquirido en la cantidad exacta, en el lugar preciso, en el tiempo justo, de buena calidad y en el precio justo. Esto, por sí mismo no es muy fácil. Se presume que hay estándares disponibles de juzgar si las consideraciones de la economía fueron tomadas en cuenta en la adquisición de recursos.

Los auditores deben ser muy cuidadosos desarrollando estándares para emitir juicios sobre la gestión. Un ejemplo de un estándar para la economía es aceptar la más baja oferta abierta para comprar un activo. Pero no es tan simple. Es de conocimiento común que esto no es un método a prueba de tontos. La “manipulación de la oferta” es una práctica conocida en casi todos los países. Los licitadores se unen para suprimir la competencia genuina y para engañar así el sistema de hacer una oferta abierta. Por lo tanto, el estándar crudo de aceptar la oferta más baja puede no ser suficiente. En esta situación cuando nosotros busquemos economía en lo referente a la cantidad, calidad, lugar, tiempo y costo, se requieren estándares más comprensivos, para determinar si la economía fue mantenida en la adquisición de los recursos.

Eficiencia

La eficiencia se refiere a la relación de entradas y de salidas. Es relevante con respecto al uso de recursos. Los ejemplos de la eficiencia son: porcentaje de las camas-pacientes en un hospital, porcentaje profesor-alumno en una escuela, y en una fábrica las horas-máquina como salidas para establecer un cociente. Un aumento en las salidas, sin el correspondiente incremento en las entradas o conseguir las mismas salidas con unas entradas reducidas, indica antes un aumento en la eficiencia. La eficiencia es generalmente una cuestión interna de la organización. La eficiencia no afecta directamente las actividades de la organización, en el ambiente externo a ella. Por ejemplo, en el caso de un hospital, la medida de la eficiencia puede medir la utilización de las camas del hospital,

sucesos de operación, o el uso de drogas, etc. Sin embargo, tales medidas pueden no afectar directamente la calidad del cuidado o del estado de la enfermedad o de la salud en la comunidad a la cual el hospital está sirviendo.

La medición de la eficiencia presume la existencia de estándares aceptables. Es a menudo necesario para los auditores desarrollar tales estándares, si no existen. Por lo tanto, los auditores tienen que trabajar a menudo con la supervisión de auditoría y/o otros especialistas para identificar o desarrollar estándares de eficiencia. Incluso donde existen los estándares los auditores necesitan convencerse que estos estándares continúan siendo apropiados. A veces los estándares de la eficiencia llegan a ser anticuados en circunstancias cambiantes, pero mantienen su uso. Por ejemplo, los estándares de eficiencia en una oficina de contabilidad para las demandas de proceso del pago pudieron haber sido creados cuando las computadoras no eran usadas. Con la aparición de computadoras, el tiempo necesario para procesar una demanda del pago pudo haber experimentado un cambio. Los auditores necesitan mantener la vigilancia de tales cambios antes de aceptar los estándares existentes. Es relativamente más fácil medir eficiencia en los casos que las entradas y las salidas son de naturaleza repetitiva o mecánica. Podemos crear estándares de eficiencia para medir tales situaciones. Con respecto a esto, es absolutamente difícil medir eficacia en que las entradas y las salidas no son repetitivas. Por ejemplo, es más fácil determinar la eficiencia de una caja de poder produciendo electricidad con respecto a medir la eficiencia de un doctor que está examinando pacientes, cada uno de ellos puede ser único.

Eficacia

La eficacia se ha definido como concepto de orientación final, que mide el grado en el cual se alcanzan las metas y los objetivos para una actividad particular o un programa que se predeterminaron (el logro de los resultados correctos con el uso de recursos y operaciones de la organización).

De todos los significados de la palabra eficacia, el más común se relaciona probablemente con el logro de metas. Diversos autores, con diversos sistemas del valor, tienen sus propios conceptos de la eficacia, pero todos coinciden en que es la realización de metas o cumplimiento de objetivos. Aunque, la realización del cumplimiento de la meta hacia la eficacia le da una visión clara, los problemas y las implicaciones siguen siendo muy sustanciales. La literatura sobre eficacia contiene muchos estudios, que plantean tópicos que rodean esta perspectiva particular. Entre las observaciones respecto a este aspecto están las siguientes:

1. Las metas son a menudo mal definidas, complejas, cambiantes, y contradictorias;
2. A menudo es confuso en qué nivel o con respecto a qué unidades debe ser medido el logro de metas;

3. Más de una tecnología o estrategia produce el mismo resultado;
4. Objetivos basados en perspectivas, generalmente toman en consideración las preferencias de los gerentes.

La imposición de la eficacia es en gran medida la contribución más importante de un régimen contable y al mismo tiempo el más evasivo. Una razón puede ser que no hay nivel particular ni alto, definición generalmente acordada de eficacia. En la conversación diaria, el ser eficaz describe la capacidad o la habilidad de alcanzar resultados. A menudo, esto va más allá de esta capacidad, y el ser eficaz significa alcanzar metas, que sean exitosas. La palabra puede también usarse para enfatizar el impacto de esfuerzos o acciones. Con frecuencia, simplemente describe que la capacidad está realmente en uso, o que una ley o una regla está en vigor. En la práctica, en la discusión sobre organizaciones, la palabra eficacia es típicamente modificada por uno de estos tres términos: Programa eficaz, Eficacia operacional y eficacia organizacional.
1. Programa eficaz, se relaciona con la importancia de la continuación de un programa, del logro de sus objetivos previstos, de su impacto y de su rentabilidad;

2. Eficacia operacional, se relaciona con el cumplimiento de productos específicos, con el sistema de entrega para los bienes y servicios producidos y con la rentabilidad de estos sistemas;
3. Eficacia organizacional, se refiere a la capacidad total de la organización y a su interacción con la planeación estratégica, a la estructura de la dirección y a sus procesos y a los recursos humanos y financieros, todos enfocados hacia el cumplimiento de la misión y las metas de la organización y al ambiente externo.

Algunos escritores han refinado la noción de la eficacia haciendo explícita la consideración de la rentabilidad, que es el logro de los objetivos al menor costo, con poco costo, o por lo menos con un costo razonable en relación con el valor del resultado. Algunos también han incluido los resultados previstos e imprevistos o los resultados de un programa, como factores en la medición de la eficacia. Otros aún, particularmente los que evalúan el programa, han incluido la imposición de la continua necesidad del programa en su concepción de lo que es la eficacia. Se preguntan si las razones que dieron lugar al programa son aún válidas. La definición de la eficacia siempre dependerá de quién la está buscando.

1.6.1 Interrelación de las tres E’s

Deben relacionarse entre sí al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe de auditoria, además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad, o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Economía: Insumo correcto al menor costo.

Eficiencia: Insumos que producen los mejores resultados. Resultado entre economía y eficacia.

Eficacia: Resultados que brindan los efectos deseados

En el mundo se desarrollan dos nuevas "E" Ecología y Equidad y nuestro centro ha expresado que para la propia evaluación de la gestión de una organización se hace necesario la evaluación de la conducta Ética de la institución y sus miembros.

La auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse solo a mostrar cifras y explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficiente e ineficaces, detallando las causas y condiciones que lo provoquen y el efecto que lo produce, es decir, **el precio del incumplimiento*.***

El precio del incumplimiento: Sumatoria de los efectos producidos por los incumplimientos, prácticas antieconómicas, ineficiencias, ineficacias, perjuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detecten en la organización y repercuten en la sociedad y el estado.

En la expresión sintética de los resultados de la auditoría de gestión cabe hacer las siguientes preguntas:

- Qué
- Cuándo
- En relación con
- Para qué
- Comparando con
- Quién

Que podrán responderse a través de índices y razones financieras.

- Ingresos dejados de percibir por incumplimientos de los objetivos previstos para un período determinado.
- Rebajas de precio por afectaciones de los parámetros de calidad.
- Pagos de salario sin respaldo en producción o servicios.
- Exceso de consumo por no aplicación de normas u otros parámetros de medición.
- Ajustes en exceso por faltantes, mermas, deterioros y otros

1.7 Riesgos de la Auditoría de Gestión.

(Sánchez, 2007) plantea que la auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su

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

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

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

Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.

Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.

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

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

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

1.8 Etapas de la Auditoría

Exploración y Examen Preliminar

Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para conocer los siguientes aspectos:

- estructura organizativa y funciones;
- flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- características de la producción o del servicio;
- capacidad de producción o servicio instalada;

- plan de producción o servicio;
- sistemas de costo, centros de costo, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento;
- fuentes de abastecimiento de las materias primas y materiales fundamentales;
- destino de la producción terminada o de los servicios prestados;
- cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones;
- existencia de normas de consumo y cartas tecnológicas, así como fichas de costo, actualizadas;
- existencia de normas de trabajo;
- revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales, anteriores;
- verificación de las fuentes de financiamiento;
- evaluación del sistema de control interno contable y administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
- conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos;
- comprobar el cumplimiento de los principios de control interno;
- incluir todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficacia del control interno; y
- verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del control interno;
- examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y estados financieros que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico- financieras;
- evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de procesamiento de la información;
- analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad;
- revisar informes económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad;
- realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluidas las organizaciones políticas y de masas; y

- efectuar un recorrido por las áreas que conforman la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas a la entidad, si se considera necesario.

Planeamiento

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros:

- definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
- analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
- definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar;

Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

- estos serán presentados a la autoridad facultada, para que decida su aprobación;
- determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:

- cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener; y
- qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E" (Economía, Eficiencia y Eficacia). Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de la auditoría y aprobarse por el supervisor o por el jefe del área.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como su presupuesto.

Ejecución

En esta etapa, como lo indica el título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

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

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

Informe

La exposición del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

Introducción

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

Conclusiones

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

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

Cuerpo del Informe

Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes.

Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones

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

Anexos

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

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

Síntesis

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

Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una recomprobación cursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por su desacierto.

Conclusiones del capítulo.

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

Capítulo II: Elaboración de una guía para realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos

2.1: Diagnóstico de la Empresa Geocuba Cienfuegos

2.1.1: Identidad de la Empresa

La Empresa Geocuba Cienfuegos, con domicilio legal en avenida No 60, esquina a calle 21, Cayo Loco, Municipio Cienfuegos, Provincia Cienfuegos, Cuba, tiene personalidad jurídica propia y se subordina al Grupo Empresarial Geocuba perteneciente al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), surge del proceso de redimensionamiento FAR en el año 1995, es la fusión del Instituto Cubano de Hidrografía y el Instituto Cubano de Geodesia y Cartografía.

La Empresa está estructurada por cinco Unidades Empresariales de Base, de ellas cuatro centran su atención en la producción y una de apoyo a la producción.

Las Unidades Empresariales de Base y de ahora en adelante (UEB) son las siguientes:

1. Agencia Cienfuegos

2. Agencia Isla de la Juventud. (Hidrografía, Geodesia, ANAV)

3. Agencia de Aseguramiento Marítimo y Ayuda a la Navegación.

4. Agencia Gráfica de Cienfuegos.

5. Unidad Básica de Aseguramiento.

La Empresa está formada para su funcionamiento, en la parte administrativa, por 7 Áreas de Regulación y Control, en un primer nivel de Dirección que son llamadas Direcciones: La Dirección de Economía, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Producción, Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Informatización, Dirección de Ingeniería y Dirección de Desarrollo (Ver Anexo # 1 Organigrama de la Empresa).

La Empresa Geocuba Cienfuegos fue creada según Resolución No. 98 del 1995, con el objeto social aprobado por Resolución No. 17/2002 del Ministro de Economía y Planificación.

Objeto Social:

Investigar, proyectar, ejecutar y comercializar sus productos y servicios en las actividades: geodésicas, mareográficas, topográficas, fotogramáticas, de teledetección, cartográficas, catastrales, hidrográficas, de implementación, de sistemas de Información geográficas, de ayuda a la navegación, tanto en la tierra como en el mar. Lo anterior incluye la creación y mantenimiento de las Redes Geodésicas Nacionales, la Mapificación Estatal y el Catastro Nacional. También realiza

mediciones geométricas para determinar desplazamientos y deformaciones en la corteza terrestre, obras civiles y la maquinaria industrial. Realiza productos y servicios en las actividades de consultoría y capacitación, metrológicas, marítimos y portuarios, de alquiler de embarcaciones, poligráficas, artes gráficas, mercadotecnia, informáticas con multimedia, estudios medioambientales y del medio geográfico y su conservación, soluciones ambientales, proyectos de obras hidrotécnicas marítimas y fluviales y otras asociadas a la ayuda a la navegación, la actividad productiva que requieren las acciones constructivas y de servicios para la conservación y rehabilitación de las viviendas vinculadas y medios básicos de las FAR, así como la actividad comercial dirigida a la venta de fondos mercantiles y recursos materiales para la misma, todo lo cual realiza a partir del capital humano, potencial tecnológico y la infraestructura de que dispone. Todos los productos y servicios se prestan en ambas monedas.

2.2: El Proceso Estratégico de la Empresa

Misión

Investigar, proyectar, ejecutar y comercializar sus productos y servicios para satisfacer necesidades de la sociedad y sus clientes en las actividades Geodésicas, Mareográficas, Topográficas, Fotogramétricas, Cartográficas, Hidrográficas, de Implementación de sistemas de información Geográfica, de Ayuda a la Navegación tanto en la tierra como en el mar. Incluye La creación y mantenimientos de Redes Geodésicas Nacionales, la Mapificación Estatal, el Catastro Nacional, la Cartografía Digital, las Artes Gráficas y los Estudios Medio Ambientales. Realiza mediciones geométricas para determinar desplazamientos y deformaciones en la corteza terrestre, obras civiles y maquinaria industrial, a partir del capital humano, potencial tecnológico e infraestructura que dispone.

Visión

Geocuba Cienfuegos logra incrementos sostenidos en sus ventas y utilidades, han crecido de igual forma los aportes financieros al desarrollo de la sociedad. Se ha logrado una situación financiera que permite ejecutar sus operaciones y asegurar el desarrollo. Hemos alcanzado precisión, confiabilidad, rapidez, calidad y eficiencia económica en la elaboración y presentación de nuestros Productos y Servicios Distintivos, lo que hace que nos prefieran como proveedores de soluciones de Cartografía Digital, en Sistemas de Información Geográfica y Computación, en Topografía y Geodesia, en los Estudios Marinos las de Artes Gráficas, Ayuda a la Navegación, el Catastro y los Estudios Medio Ambientales. Tenemos implantado y se mejora continuamente un Sistema Integrado de Gestión y Dirección y están establecidas las metas para su revisión y evaluación. El personal se encuentra capacitado, experimentando, motivado y trabajando con profesionalidad, basado en competencias laborales. La innovación tecnológica contribuye, con la introducción de sus resultados, al desarrollo

y mejoramiento de la Cartera de Productos, aplicando nuevas tecnologías, lo cual permite la optimización de los procesos productivos, elevando la eficacia y eficiencia del sistema. Hemos realizado estudios de Mercado que nos permite posicionarnos en la preferencia del mercado actual y potencia, con nuestros productos y servicios.

Valores de la Empresa

1. Sentido de pertenencia
2. Flexibilidad de cambio y visión de futuro
3. Profesionalidad
4. Disciplina
5. Honestidad
6. Fidelidad
7. Motivación
8. Compromiso e identificación con el cliente
9. Ética Corporativa

2.3: Importancia y Necesidad de una guía para realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos

En el desarrollo de esta guía se utilizaron interrogantes fundamentales e indispensables en el ánimo del auditor para el levantamiento de la información. Los términos utilizados fueron: qué, para qué, dónde, cuándo, quién, cómo, cuánto y por qué, qué se esta haciendo, qué se está logrando, desde el punto de vista del resultado de la gestión.

Para la elaboración de la "Guía para efectuar la Auditoría de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos", se consultó la Resolución 26/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control y los documentos actualmente aprobados por la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República mediante la Dirección de Metodología e Investigación en Agosto del 2009, la que confecciona indicaciones metodológicas que contienen esencialmente nuevas técnicas o procedimientos que complementan la realización de auditorías de Rendimiento, así como referencias de Especialistas Internacionales, tomándose las que aparecen en el capitulo uno, características de la empresa y documentación que regula su funcionamiento.

A partir de las características de la Empresa Geocuba Cienfuegos. Carente de un instrumento que le permita conocer o evaluar su gestión en un período determinado, por lo que los objetivos de esta guía son:

- Medir y comparar la gestión de la entidad para analizar las cadenas de mando, la necesidad de personal más capacitado y la consecución de las metas.
- Comprobar si el organigrama de la entidad o áreas es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración.
- Evaluar la razonabilidad en la preparación del presupuesto, el sistema de costo y los planes operativos.
- Analizar las políticas de personal y sus procedimientos.
- Evaluar las causas de las bajas, la rotación del personal y el grado de satisfacción que muestran.

Previo al diseño de esta guía se consultaron criterios expuestos por diferentes especialistas analizados en el capítulo uno de la presente investigación, a partir de todo este análisis se decidió proponer 4 etapas generales:

1. Investigación Preliminar.
2. Planeación
3. Ejecución.
4. Informe.

2.3.1 Primera Fase: Investigación Preliminar

Objetivo: Inducir al conocimiento de la entidad, con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómico recopilando información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, observación ocular, consulta de archivos.

Contenido: Comprende el estudio, previo a la ejecución de la auditoria se debe realizar de la entidad y específicamente de las operaciones a auditar y su significado dentro de la misma. Se realiza el programa que debe estar sujeto a modificaciones de acuerdo con consultas posteriores teniendo en cuenta que siempre tomará como base la investigación preliminar. Para ello, se revisará elementos diversos tales como:

A. Ambiente de la Entidad en general.

Conocer y Evaluar:

1. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente, trabajadores por contrato determinado. (PT F-1)
2. Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos estructura organizacional, servicios que presta, principales clientes, principales Abastecedores, principales competidores, presupuesto desagregado por partidas y ejecución del presupuesto. (Ver Anexo No.2, Anexo No.3 y Anexo No.4)
3. Resumen de auditorías recibidas en el último año. (PT A-1)
4. Revisión del control interno mediante la guía de la organización.

2.3.2. Segunda fase: Planeación

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

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

Señalar:

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

2.3.3. Tercera fase: ejecución

En esta etapa se debe ejecutar la auditoría por medio de diferentes técnicas tales como:

Verificación física de la información obtenida verbalmente, entrevistas individuales, cuestionarios, revisión de cálculos, inspección documental, comparaciones, evaluaciones, análisis.

A continuación se presenta la estructura correspondiente a esta fase para ejecutar la auditoría al objeto de investigación:

Objetivos:

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

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

- Protege y conserva adecuadamente sus recursos.

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

- La utilización de procedimientos operativos eficientes;
- El empleo de la menor cantidad posible de recursos los servicios en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada.
- Aplicar medidas de la eficiencia y eficacia de cada proceso;
- Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario se determinan y cumplen, teniendo en cuenta:
- Identificar y analizar el comportamiento de los clientes o beneficiarios de los productos o servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado;
- Evaluar los procedimientos de información, diseño, revisión, verificación y validación especificados para los productos y servicios.
- Determinar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.
- Comprobar el seguimiento de la información.

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

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

Contenido:

Los Programas específicos creados para examinar las áreas se presentan a continuación, tomando en cuenta las actividades de las áreas de la Dirección, Mercadotecnia, Ventas, Producción de los Servicios, Compras o Aprovisionamiento, Inventarios, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas y Medio Ambiente.

- **Gestión a la Dirección**

El sistema de Dirección/ Gerencia/ Organización Administrativa se refiere a la capacidad de los niveles estratégicos y gerenciales de la organización para analizar y lograr una visión sistémica de la organización que le permita dar dirección y control a los procesos de una manera efectiva. Contiene los mecanismos de evaluación y reajuste de la organización que le permiten avances seguros hacia el logro de los objetivos y las metas, dentro del marco legal y normativo que le regula.

Objetivos de Auditoría de Gestión a la Dirección

- Medir y comparar los logros y fracasos alcanzados en la dirección o gerencia de las entidades, en relación con las metas y objetivos previstos en la Planeación o Proyección Estratégica a corto, mediano y largo plazo aprobadas por la Alta Dirección de la entidad auditada.

- Verificar en los órganos colectivos de dirección los procesos asociados a la formulación, aprobación y control de la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Contenido de Auditoría de Gestión a la Dirección

- Revisar el cumplimiento, seguimiento y control de la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo aprobado por la Alta Dirección de la entidad.

- Estudiar el contenido y requisitos de los diferentes cargos de dirección, especialistas y demás trabajadores subordinados, en concordancia con los objetivos de las áreas que conforman la estructura organizativa de la entidad.

- Verificar la capacitación y el adiestramiento de los directivos o cuadros y sus reservas, a partir de los planes anuales aprobados y su cumplimiento. (Anexo No.5 y Anexo No.6)

- Investigar mediante indicadores el cumplimiento del Plan de Reuniones Ordinarias (consejos de Dirección, consejillos, asambleas de trabajadores, etc.), así como el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos tomados. (PT D-1 y PT D-2)

- Revisión de la utilización en la toma de decisiones por la Alta Dirección de los resultados reportados en el Estado de Resultado, en el Balance General, en el Cumplimiento del Plan de Producción por Proyectos, y en los informes de auditorías recibidas. Verificar el cumplimiento de las decisiones adoptadas, así como su seguimiento.

Estructura Organizacional

Estructura Formal

1. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?

2. ¿Cuál es su actividad fundamental o misión encomendada?

3. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?

4. Puestos de trabajo y descripción de funciones.

5. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?

6. ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?

Estructura Informal

1. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?

2. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?

3. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?

4. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?

Políticas y Metas

Objetivos

1. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los: planes, estrategias, políticas, procedimientos y normas?

2. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos para cada actividad?

3. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese: objetivos generales, objetivos principales y objetivos individuales?

4. ¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?

5. ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?

6. ¿Tienen en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?

7. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?

Estrategias

1. ¿Están integradas las estrategias con: los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas

2. ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?

3. ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?

4. ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen: cambios tecnológicos, nuevas necesidades de los clientes o usuarios y tendencias políticas?

5. ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?

Planes

1. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance?

2. ¿Se integran armónicamente con: los objetivos de la entidad, las estrategias, las políticas, los procedimientos y las normas?

3. ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?

4. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?

5. ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?

6. ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?

Políticas y Procedimientos

1. Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.

2. ¿Cada política: está basada en los objetivos de la entidad?

3. ¿Los procedimientos: establecen las tareas a realizar?

4. ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados?

Indicadores de Gestión de la Dirección

1. % Índice de avance = N ejecutados/N planificados

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

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

1. 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.

2. Promedio mensual de reuniones extraordinarias = Total reuniones extraordinarias / 12 meses

Muestra el impacto de las reuniones extraordinarias realizadas.

3. Promedio de horas de duración por reuniones = Total horas de duración / Total de reuniones

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

4. %Cargos directivos = # Directivos plan / Total trabajadores plan

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

5. % Cumplimiento de la plantilla de cargos directivos = # ocupados / # aprobados

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

6. % Reserva de cuadros existente = # reservas de cuadros / # cuadros

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

7. % Reservas de cuadros promovidas = # promociones de reservas / # promociones totales

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

8. % Bajas por democión y liberación = # bajas (democión + liberación) / # bajas totales

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

9. % Cumplimiento del plan de capacitación = # Real / # Plan

10. % Cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros = Real / Plan

11. % Reservas preparadas para su promoción = # reservas preparadas / # reservas total

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

12. % Auditorías deficiente o mal recibidas = # auditorías d ó m / auditorías total

Se incluyen tanto las internas como las externas.

13. % Auditorías internas deficientes o mal = # auditorías internas d ó m / # total ejecutadas

14. % Cumplimiento del plan de medidas de auditoría = #medidas ejecutadas real / # medidas planificadas.

- **Gestión de Mercadotecnia**

Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Objetivos de Auditoría de Gestión a la Mercadotecnia

- Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables en los procesos asociados a la mercadotecnia de los productos o servicios que oferta la entidad auditada.

- Verificar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de mercadotecnia de los directivos y especialistas que participan en ella, tanto desde el punto de vista del respeto por las normas cualitativas y procedimientos establecidos para la producción o los servicios ofertados a los clientes como por la exigencia de su cumplimiento.

- Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control del Presupuesto de Gastos para la Mercadotecnia.

Contenido de Auditoría de la Gestión de Mercadotecnia

1. Evaluar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para los procesos de diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes a corto, mediano y largo plazo en los aspectos siguientes: mercados objetivos, consumidores o clientes objetivos, productos o servicios, canales de distribución, comunicación y promoción, y publicidad.

2. Verificar que la estructura organizativa para la actividad de Mercadotecnia garantiza el cumplimiento de lo planeado, teniendo en cuenta las necesidades propias de la organización, dirección, personal y la capacitación y adiestramiento sistemático de los recursos humanos vinculados a esta actividad.

Canales de Distribución y Entrega

1. ¿Hay un número adecuado de centros de distribución y entrega que permitan el manejo eficiente y eficaz: el volumen actual de productos y servicios; el volumen futuro previsto; y que los canales de distribución mantengan el mínimo de los costos en sus operaciones?

2. ¿Ayudan los programas y las políticas actuales a que los distribuidores manejen sus operaciones de manera efectiva respecto a: la promoción de ventas; la publicidad; y el marketing, en general?

3. ¿Se evalúan los canales de distribución y entrega teniendo en cuenta las condiciones cambiantes del entorno, en base a los criterios siguientes:

a) Criterios económicos: Cada canal representa diferentes niveles de ventas y costos.

b) Criterios de control: La entidad debe evaluar periódicamente los resultados de cada canal de distribución y entrega y diseñar, de conjunto, el plan de medidas correspondiente.

c) Criterios adaptativos: Supone un compromiso de duración variable y flexible a las debilidades y fortalezas del entorno.

Identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios

a) ¿Se han implementado en la entidad políticas y procedimientos que contribuyan a la identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios que pueden ser atendidos con sus productos o servicios, teniendo en cuenta los factores siguientes: Culturales, Sociales, Personales y Psicológicos?

1. ¿Se tienen en cuenta en el proceso de identificación de los clientes las siguientes fases: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información correspondiente, requisitos del producto o servicio a ofertar, acciones a implementar para la satisfacción de las necesidades del cliente , y evaluación periódica de las acciones decididas, que incluye la definición de las medidas necesarias, en los casos de insatisfacción comprobada del cliente?

Segmentación de los clientes o beneficiarios

1. ¿Se utilizan como bases para la segmentación de los clientes o beneficiarios, las siguientes:

a) Segmentación geográfica

Divide al mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, regiones, ciudades, etc.

b) Segmentación demográfica

Divide el mercado en distintos grupos en base a variables demográficas, tales como el sexo, la edad, el tamaño de la familia, su ciclo de vida, los ingresos percibidos, la ocupación, la educación, condiciones de vida, etc.

c) Segmentación psicográfica

Se divide a los clientes o beneficiarios en diferentes grupos, en base a nivel de vida, estilos de vida y características de la personalidad.

d) Segmentación en base al comportamiento

Se divide a los clientes o beneficiarios en grupos relativos a su conocimiento, actitud, uso o respuesta a un producto o servicio.

2. ¿Se utilizan como bases para la segmentación del mercado, las siguientes:

a) Demográficas: Sectores o ramas de la economía que pueden o no ser beneficiarios de sus productos y servicios; Tamaño de las posibles empresas clientes; y Áreas geográficas que pueden ser atendidas en base a la demanda.

b) Operativas: Tecnología necesaria para el cliente; Clientes coyunturales o permanentes; y Nivel de necesidad de los clientes.

c) Enfoques hacia la compra: Organización de la función de compra en el posible cliente; Naturaleza de las relaciones comerciales; y Criterios de compra del cliente.

d) Factores de situación: Urgencia para el cliente; Aplicaciones específicas; y Tamaño de la orden o pedido.

3. ¿Funcionan las políticas y procedimientos de retroalimentación previstos en el sistema de gestión de calidad, que permitan a la dirección de la entidad conocer los niveles de satisfacción real de los clientes o beneficiarios con los productos o servicios que la entidad oferta?

Indicadores de Gestión de la Mercadotecnia

1. Punto de Equilibrio de las Operaciones de Mercadotecnia = Costos Fijos Totales / (Margen Unitario - Costo Variable Unitario)

Margen Unitario de Mercado = Precio de Venta Unitario – (Costo de Venta Unitario - Gastos Generales y de Administración Unitario)

Costos Fijos: Son los que permanecen inalterables independientemente de los aumentos o disminuciones de la producción o de la prestación de servicios.

Costos Variables: Varían proporcionalmente a los cambios experimentados en el volumen de la producción o de la prestación de servicios.

2. % Gastos de Distribución y Ventas = Gastos de Distribución y Ventas/ Costo de Ventas

3. Influencia de la Ubicación de la Fábrica = Gastos de Transporte/ Costo de Venta
4. % Gastos de Investigación de Mercado = Gastos de Investigación Y Mercado/ Costo de Venta
5. % Ejecución Gastos de Investigación de Mercado = Real/ Plan
6. % Ejecución Presupuesto Mercadotecnia = Real/ Plan
7. Ventas Por Vendedor = Ventas Netas/# Vendedores
8. Indicación de la Política de Crédito Comercial = Cuentas Incobrables/ Cuentas por Cobrar Total
9. % Proporción de las Devoluciones en Ventas = Devoluciones en Ventas/ Ventas Netas

- **Gestión de Ventas**

Con las transformaciones que han ocurrido en los clientes y los cambios que se han operado en los niveles de competencia entre los productores, es lógico que se introduzcan cambios en los sistemas de venta, con la finalidad de agilizar los mismos en función de satisfacer las expectativas y exigencias de los clientes y lograr niveles competitivos superiores.

Contenido de Auditoría de la Gestión de Ventas

1. Verificar que se cumplen los procedimientos previstos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de las políticas de Ventas, teniendo en cuenta los criterios establecidos para: Servicio al cliente; Puntos de venta; Fuerza de Ventas; Procedimientos de cobranza; y Pérdidas por cuentas incobrables.

2. Comprobar el cumplimiento de los procedimientos de control interno establecidos para los procesos de: Política de servicio al cliente; Estructura organizativa del área de Ventas; Ciclo de plazo del pedido; Seguimiento y garantía del producto vendido o servicio prestado; Atención a quejas y reclamaciones del cliente; y Contratación.

Indicadores de Gestión de Ventas

1. Ciclo del Plazo de Entrega del Pedido: Tiempo que transcurre desde que el cliente realiza su pedido hasta que recibe los artículos o servicios solicitados. Se expresa en unidades de tiempo.

2. Disponibilidad del Inventario: Probabilidad de que los productos o servicios solicitados estén disponibles para ser entregados. Se expresa en por ciento (%). Puede también asumirse como la probabilidad de encontrar los surtidos deseados.

3. Fiabilidad en la Entrega: Si se refiere al tiempo, es el % o probabilidad de recibir en tiempo el pedido solicitado. Si es en relación a la entrega completa del pedido (completamiento de pedidos)

entonces es las veces que se reciben los pedidos de acuerdo a las especificaciones de la factura, y se expresa también en %.

4. Calidad del Producto: Grado de cumplimiento de las características y especificaciones de calidad de los artículos o servicios que se entregan al cliente.

5. Información sobre el Pedido: Se refiere a la agilidad y veracidad de la información que se brinde sobre la situación del pedido en cualquier momento del ciclo pedido-entrega. Se puede medir en unidades de tiempo, o en % en función de las veces que se cumple la entrega de información en el tiempo pedido.

6. Reclamaciones: Se refiere a la capacidad del proveedor para atender, actuar y resolver las situaciones que se presenten frente a una reclamación del cliente. Puede medirse en unidades de tiempo referidas a la solución del problema.

7. % Gastos de Distribución y Ventas = Gastos de Distribución y Ventas / Costo de Ventas

8. % Cumplimiento del Plan de Ventas = Real / Plan

9. Rendimiento de las Ventas = Utilidad Neta / Ventas Netas

10. Proporción de las Devoluciones en Ventas = Devoluciones en Ventas / Ventas Netas

- **Gestión de la Producción de los Servicios**

El exámen de la producción o servicio y su realización, permite profundizar en la composición interna de la producción y las principales regularidades del proceso técnico – productivo, así como analizar la satisfacción de las necesidades de los clientes y la población. En cuanto a la regularidad (ritmicidad) de la producción deben examinarse las irregularidades en el suministro de sus insumos, el nivel de paradas de equipos por roturas imprevistas, la inadecuada organización del trabajo, de los flujos productivos y tecnológicos, los problemas de la programación del mantenimiento y las reparaciones, entre otros.

Contratación Económica

¿La contratación económica de la producción y los servicios se ejecuta en la Empresa según lo establecido en el Sistema de Contratación Económica?

¿La Especialidad de Mercadotecnia realiza la negociación y los contratos los ejecutan las diferentes Agencias en correspondencia con el objeto de la solicitud y la División Social del Trabajo establecida?

¿Cuando la solicitud del cliente encierra trabajo de varias unidades productivas, la Dirección de Producción-Mercadotecnia, decidirá que unidad tendrá la responsabilidad con el resultado final a entregar al cliente?

¿Los contratos que llegan directamente a las unidades productivas son asumidos por estas sin contar con la Dirección de Producción y Mercadotecnia?

Planificación de la producción:

¿La Planificación de la Producción se realiza para el próximo periodo teniendo en cuenta las capacidades con que cuenta la Empresa y estando presente el criterio del incremento de la productividad y la eficiencia?

¿Los Destinos para los cuales trabaja la Empresa son: destino FAR, destino Estatal, destino Geocuba, destino Economía y destino Ventas Internas?

Organización de Proyectos, Formas de Trabajo y Cooperación de Geocuba.

¿La Empresa Geocuba Cienfuegos firma Contratos de Bases Generales o Servicios Especializados con la Empresa que solicite el producto o servicio?

¿Geocuba Cienfuegos asesora al Cliente en materia de cumplimiento de la legislación vigente en Cuba en lo referido a los Estudios de Peligro, Vulnerabilidad y Riesgos y Planes de Reducción de Desastres?

¿El personal clave mantiene contacto permanente con el cliente?

Deberá realizar análisis del Cumplimiento del Plan de Trabajo y Surtidos, del Aprovechamiento de las Capacidades y de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Cumplimiento del Plan de Trabajo y Surtidos

1. % de Cumplimiento de cada surtido=Real/Plan de cada surtido
2. Producción por Estructura = % del total que le corresponde a cada surtido*Total de Ingresos Real
3. Real Aceptado: para obtener el Real Aceptado de cada surtido se selecciona el menor entre el Real y la Producción por Estructura
4. Cumplimiento del Plan = Real/Plan
5. Cumplimiento de la Estructura o Surtido = Real Aceptado/Real

Aprovechamiento de las capacidades. Estado Técnico de los Activos Fijos Productivos (AFP).

1. Renovación = Entradas / Total de AFP
2. Salidas = Salidas / Total de AFP

3. Incrementos = (Entradas-Salidas) / Total de AFP
4. Desgaste = Depreciación / Total de AFP

Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.

1. Economía = I real / I plan
2. Eficiencia =(I / P real) / (I / P plan)
3. Eficacia = P real / P plan

Donde: Materias primas (I) y Ventas Totales (P).

- **Gestión de Compras o Aprovisionamiento**

Como el objetivo de la función del aprovisionamiento no es más que contribuir a los objetivos comunes de la empresa mediante la adquisición de mercancías de calidad, en las mejores condiciones y al menor precio posible, la misma se ha convertido en tema central de mejoramiento en múltiples empresas, ya que de ello depende la satisfacción de las necesidades, los gustos y las preferencias de los clientes, que los hacen fidelizarse.

Objetivos de Auditoría de Gestión de Compras o Aprovisionamiento

- Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables alcanzados en la gestión de compras o aprovisionamiento, a partir de los procedimientos previstos en materia de: Planificación de las compras; Selección de proveedores; Negociación con los proveedores; Contratación con los proveedores y Alianzas con proveedores.

- Verificar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de las compras o aprovisionamiento, por parte de los directivos y especialistas que participan en ella dentro de la entidad auditada.

- Comprobar que los sistemas de información y comunicación implementados para la gestión de las compras o aprovisionamiento, permiten garantizar la calidad, oportunidad y cantidad de los productos o mercancías necesarias para responder a las necesidades de los procesos productivos o de servicios de la entidad auditada.

Contenido de Auditoría de la Gestión de Compras o Aprovisionamiento

Verificar que se cumplen los procedimientos previstos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes de compras o aprovisionamiento, teniendo en cuenta los criterios establecidos para: Planificación de las compras; Selección de proveedores; Negociación con los proveedores; Contratación con los proveedores; y Alianzas con proveedores.

Gestión de Calidad

Proveedores

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

Gestión de Logística

Compras

¿Se coordinan los planes de compras con: la producción del período; los inventarios almacenados; y la capacidad financiera de la entidad?

Indicadores de Gestión de Compras o Aprovisionamiento

1. Rotación de Cuentas por Pagar = Compras Netas Anuales / Saldo Medio de las Cuentas por Pagar

Compras netas = Compras – Devoluciones – Descuento en compras

La rotación se expresa en número de veces.

2. Liquidez Inmediata = (Activos Circulantes – Inventarios) / Pasivos Circulantes

3. Liquidez Disponible = (Efectivo en caja + Banco) / Pasivos Circulantes

4. Capital de trabajo = Activos Circulantes – Pasivos Circulantes

5. Ciclo de Pagos = 360 / Rotación de Cuentas por Pagar

6. # Reclamaciones Presentadas a Proveedores

7. Importe Total de Reclamaciones Aceptadas por los Proveedores

8. % Descuento en Compras Recibidos = Total Descuentos Recibidos/ Compras Totales

9. Incremento o Disminución de Proveedores de Productos o Mercancias Relevantes = # Proveedores Ejercicio Actual/# Proveedores Ejercicio Base

- **Gestión de Inventarios**

Los inventarios constituyen un eslabón esencial en los flujos físicos de mercancías desde un origen a un destino, y junto a la gestión de pedidos y compra, la producción, la gestión de inventarios, el transporte, la distribución e incluso el reciclaje, integra un sistema logístico que es vital para el funcionamiento de la economía

Objetivos de Auditoría de Gestión de Inventarios

1. Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables alcanzados en la gestión de inventarios y almacenes en la entidad, a partir de los procedimientos previstos en materia de: Nivel de servicio al cliente; Curvas de oferta y demanda; Almacenamiento; Protección ante situaciones imprevistas; y Flujo logístico.

2. Verificar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de los inventarios y almacenes, por parte de los directivos y especialistas que participan dentro de la entidad.

Contenido de Auditoría de Gestión de Inventarios

Gestión de Logística

Inventarios

1. ¿Se coordinan las necesidades de recursos con: la producción del período; las compras a realizar; y la capacidad financiera de la entidad?

2. ¿Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de: obsolescencia; deterioro; despilfarro; y pérdidas?

3. ¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios?

4. ¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados?

Indicadores de Gestión de Inventarios

1. Rotación de Inventarios = Costo de Ventas/Inventario Promedio

2. % Grado de Utilización de Materiales = Desechos y Desperdicios/Materias Primas

3. Velocidad de Rotación de Inventarios = Ventas Netas/Producción Terminada Promedio

4. Área Útil de Almacenamiento = Ar + Ad + Acom + As

Ar: Área de recepción. Es el área destinada a la ejecución de funciones relacionadas con la recepción y la preparación para el almacenamiento.

Ad: Área de despacho. Es el área destinada a la ejecución de funciones relativas a la entrega o despacho desde el almacén.

Acom: Área de completamiento. Es la zona donde se realiza el completamiento de las mercancías para el almacenamiento o completamiento para la formación de los pedidos a despachar.

As: Área de pasillo. En esta área se incluyen los pasillos de trabajo, pasillos de circulación y tránsito y pasillos de inspección y de seguridad.

5. % Aprovechamiento del Área (Superficie) de Almacenamiento = Área Útil/ Área Total

Área total de almacenamiento. Es la suma de las áreas destinadas a las operaciones del almacén (zona de almacenamiento, área de expedición y recepción).

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

6. Volumen Total de Almacenamiento = $At^* H$

At: Área total de almacenamiento

H: Puntal libre. Es la distancia desde el nivel de piso terminado hasta el nivel inferior de la cercha o viga.

7. % Aprovechamiento del Volumen = Vu/Vt

Vu: Volumen útil. Es el espacio del almacén o nave que es factible ocupar con productos de acuerdo con la tecnología de almacenamiento establecida. Para calcular el volumen útil de un almacén es necesario multiplicar la altura de estiba por el área útil de la zona donde esté ubicada la misma. La sumatoria del volumen útil de todas las zonas es el volumen útil del almacén.

Vt: Volumen total de almacenamiento

Auditoría de Gestión a Procesos Soporte de: Gestión de Recursos Humanos y Gestión Financiera

- **Gestión de Recursos Humanos**

Sistema de Recursos Humanos

Administración de Recursos Humanos: función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño de los miembros de la organización.

Capital Humano: todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa.

Objetivos de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

- Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables alcanzados en la gestión de los recursos humanos, a partir de los procedimientos previstos en materia de: Planeación; Reclutamiento; Selección; Orientación o inducción; Capacitación y desarrollo; y Evaluación del desempeño.

- Verificar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de los recursos humanos, por parte de los directivos y especialistas que participan en ella dentro de la entidad auditada.

Contenido de Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos

1. Verificar que se cumplen los procedimientos previstos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes para la administración de los recursos humanos, teniendo en cuenta los criterios establecidos para: Empleo y salario; Seguridad y salud del trabajo; Organización del trabajo; Optimización de la plantilla; Organización del salario; y Jornada y horario de trabajo.

2. Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para los procesos de: Reclutamiento; Selección; Orientación e inducción; Capacitación y desarrollo; y Evaluación del desempeño.

Reclutamiento y Selección

1. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya: el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar; la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal; los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente y las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.

2. ¿Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal: Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios; Entrevista preliminar inicial; Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante; Investigación de antecedentes; Entrevista minuciosa al aspirante; y Exámenes físicos?

3. ¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta: información sobre la rutina diaria del trabajo; un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer

las necesidades de ésta; y una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?

Capacitación y Desarrollo

1. ¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo?

2. ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?

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

4. ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo: la rotación de puestos; clases en un aula habilitada en la propia entidad; aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?

Evaluación del desempeño

1. ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de: mejorar su desempeño; determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas; determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?

2. ¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación: la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados; el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen; la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización; y la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?

Salarios

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

Protección e Higiene del Trabajo

1. ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes: exámenes médicos periódicos; control de las enfermedades comunes y profesionales; el emplazamiento del lugar; el almacenamiento de las materias primas y otros materiales; uso, manipulación y conservación de alimentos; servicios sanitarios; el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas; las fuentes de agua; la ventilación; la iluminación; las instalaciones eléctricas; el tratamiento de los residuales y las aguas albañales; control de vectores y roedores; mantenimiento, orden y limpieza; y abastecimiento de agua potable?

2. ¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta: la detección y evaluación de riesgos; conocimiento del problema; y la implantación de medidas de solución y control?

3. ¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?

4. ¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?

Cultura organizacional

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

2. ¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como: el aburrimiento, la apatía y la fatiga psicológica?

3. ¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que: los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?

4. ¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo: establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados; estimulan las nuevas ideas; convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad; permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;

son tolerantes ante el fracaso; y reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos?

Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

1. Productividad del Trabajo = Valor Agregado / Promedio de Trabajadores

Valor Agregado = Producción Bruta - Servicios Productivos - Gasto Material

Eficiencia = Productividad del Trabajo Real / Productividad del Trabajo Plan

2. Coeficiente de Fluctuación Laboral = # bajas por fluctuación/promedio de trabajadores

3. % Índice de Fluctuación = Bajas / (Altas – Bajas)

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

4. Plantilla Aprobada. Cumplimiento % = Plantilla cubierta/ Plantilla aprobada

5. % Fondo de Salario. Ejecución = Real/Plan

6. Salario Medio = Fondo de salario / Promedio de trabajadores

7. Correlación Salario Medio – Productividad = Salario medio / Productividad del trabajo

8. % Trabajadores Evaluados = # trabajadores evaluados / # trabajadores a evaluar

9. Estructura Porcentual. Evaluación del Desempeño =

Trabajadores Evaluados Superior / Total Evaluados

Trabajadores Evaluados Adecuado / Total Evaluados

Trabajadores Evaluados Deficiente / Total Evaluados

- **Gestión Financiera**

La Contabilidad constituye un servicio de excepcional importancia para facilitar: la toma de decisiones gerenciales; la planeación y el control de las operaciones; la información a los interesados externos, al Consejo de Dirección y al colectivo de trabajadores; la exigencia por parte de la administración y el análisis de la eficiencia; y la formulación, complementación y apreciación de normas administrativas.

Objetivos de la Auditoría de la Gestión de Contabilidad y Finanzas

1. Controlar y estudiar los costos de los Servicios, así como su variación y proponer tarifas adecuadas.
2. Mantener eficiencia en la gestión de cobro para alcanzar ciclos menores de 30 días.

3. Mantener la contabilidad razonable.

4. Alcanzar una gestión económica eficiente que permita cumplir con el plan de ventas y utilidades proyectadas para la etapa.

Contenido de la Auditoría de la Gestión de Contabilidad y Finanzas

1. Revisar que el sistema de Contabilidad y Finanzas promueve la organización y el debido control interno en la entidad auditada, teniendo en cuenta que se cumplen los procedimientos establecidos en los Manuales habilitados, a partir de lo establecido en las: Normas Cubanas de Información Financiera; Componentes y Normas de Control Interno; y disposiciones jurídicas aplicables en materia tributaria, económica y financiera.

2. Evaluar el cumplimiento de las políticas contables establecidas en la entidad para la preparación y presentación de los estados financieros, a partir del análisis del impacto de los errores detectados en la: Situación financiera; Desempeño; y Cambios en la posición financiera de la entidad.

3. Investigar si se ha cumplido con las recomendaciones de las auditorías recibidas y se han confeccionado los Planes de Medidas correspondientes. Verificar el impacto de las acciones de seguimiento realizadas en el área de Contabilidad y Finanzas.

Indicadores de Gestión de la Contabilidad y Finanzas

1. % Cuentas Contables Desactualizadas = # Cuentas Desactualizadas / Total Cuentas Utilizadas

2. % Entrega Oportuna de los Estados Financieros al Nivel Jerárquico Superior = # Cierres Mensuales Correctos / 12 Meses

3. % Plantilla Cubierta en Contabilidad y Finanzas = Plantilla Cubierta / Plantilla Aprobada

4. % Auditorías Financieras Calificadas Razonables Sin/Con Salvedades = # Auditorías Financieras Razonable Sin/Con / Total Auditorías Financieras Recibidas

5. % Auditorías Financieras Calificadas No Razonable = # Auditorías Financieras No Razonable / Total Auditorías Financieras Recibidas

- **Gestión Ambiental**

Revisión en cuanto a:

Responsabilidades

1. Explique cómo la gestión ambiental es responsabilidad del director general de la empresa con la participación consciente y efectiva de todos los trabajadores.

2. Verifique la reducción en los consumos de materias primas, agua y energía, acompañado de la minimización y aprovechamiento de los residuales.

Elementos que Conforman el Sistema de Gestión Ambiental y su Proyección

- ¿Cómo se desarrolla la educación ambiental a todos los trabajadores (directos o no)?
- ¿Se establece en el Plan Formación y Superación la superación y capacitación de todo su personal?
- ¿Se aplica la legislación actual vigente?
- ¿ Está efectuado el diagnóstico de la situación ambiental?
- ¿Forman parte de la estrategia integral de la empresa y sus objetivos de trabajo anuales los objetivos estratégicos ambientales?
- ¿ El plan anual ambiental se elabora para la empresa y sus dependencias a partir de los resultados de la actualización del diagnóstico?.
- ¿ En el marco del plan anual se planifican los gastos asociados a las inversiones y a las labores de mantenimiento y rehabilitación requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos ambientales propuestos?
- ¿La empresa ha definido su política ambiental y asegura su compromiso para darle cumplimiento mediante los objetivos de trabajo, los cuales se encuentran en documentos independientes?

En relación a los recursos agotables se hace el análisis de los Portadores Energéticos (Ver PT MA-1)

% de Cumplimiento = Real / Plan

Conclusiones del capítulo

Este capítulo recoge los aspectos esenciales que deben estar en la guía para realizar la auditoría de Gestión y los pasos a seguir, con el fin de poder evaluar la gestión de la Empresa Geocuba Cienfuegos, la guía propuesta responde estrictamente a las características funcionales y estructurales de la entidad, quedando conformada de la siguiente forma:

Dirección: Cuestionario 1, indicadores 14.

Mercadotecnia: Cuestionario 1, indicadores 9.

Ventas: Indicadores 10.

Producción de los Servicios: Cuestionario 1, indicadores 12.

Compras o Aprovisionamiento: Cuestionario 1, indicadores 9.

Inventarios: Cuestionario 1, indicadores 7.

Recursos Humanos: Cuestionario 1, indicadores 9.

Contabilidad y Finanzas: Cuestionario 1, indicadores 5.

Medio Ambiente: Cuestionario 1, indicador 1.

Capítulo III: Resultados obtenidos de la aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión en las diferentes áreas

En el capítulo que antecede quedó conformada la guía que facilitará a la Empresa Geocuba Cienfuegos monitorear su gestión. Los resultados que a continuación se exponen muestran las evidencias recogidas a partir los pasos propuestos para ejecutar la Auditoría de Gestión. Sólo se realizarán los papeles de trabajo principales de las etapas de familiarización y ejecución, ya que lo que se persigue es conocer el funcionamiento de la guía.

3.1 Primera Fase: Investigación Preliminar

3.1.1 Ambiente de la Empresa en General

Organigrama de la Empresa

El organigrama diseñado por la entidad (Ver Anexo No.1) presenta la estructura siguiente: a la Dirección General, se le subordina directamente 7 Áreas de Regulación y Control que son llamadas Direcciones: La Dirección de Economía, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Producción, Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Informatización, Dirección de Ingeniería y Dirección de Desarrollo, y cinco Unidades Empresariales de Base como son: Agencia Cienfuegos, Agencia Isla de la Juventud (Hidrografía, Geodesia, ANAV), Agencia de Aseguramiento Marítimo y Ayuda a la Navegación, Agencia Gráfica de Cienfuegos y Unidad Básica de Aseguramiento.

3.1.2 Productos y servicios

Los servicios que presta la Empresa Geocuba Cienfuegos son los siguientes:

Geodesia y Topografía

- Levantamiento topográfico a diferentes escalas con procesamiento automatizado.
- Control de asentamientos en objetos de obra de todo tipo (edificios altos, instalaciones, turbogeneradores, chimeneas, puentes, presas)
- Control geodésico de grúas viajeras de todo tipo
- Levantamiento de redes técnicas (tecnología, eléctrica, hidráulica)
- Control de alineamiento en equipamientos ´tecnológicos y equipos mecánicos (molinos, motores, turbogeneradores)
- Levantamiento y alineación de conductores o transportadores de todo tipo (azúcar, bagazo, caña, áridos)

- Levantamiento arquitectural de edificaciones y monumentos a partir de fotos convencionales y métodos directos
- Replanteo y control de proyecto en la construcción o ampliación de las instalaciones y obras.
- Levantamiento para cálculo y certificación de movimiento de tierra (obras de todo tipo)
- Instalación redes geodésicas de construcción y replanteo para obras industriales
- Control geodésico de cargaderos de combustible
- Estudio y certificación del estado técnico de las vías (carreteras, vías férreas, pedraplenes, etc.)
- Defectación técnica de puentes de gran magnitud y recomendaciones para su aseguramiento geodésico.
- Inventario Nacional de Carreteras (incluye estudio y certificación de vías y establecimiento de hitos kilométricos).
- Control de deformaciones Verticales y Horizontales en los puentes donde se incluyen las deformaciones de sus elementos estructurales y la valoración del estado técnico del puente.

Catastro Urbano y Rural

- Certificación Catastral
- Información catastral de la superficie agrícola de toda la provincia
- Superficie, forma, uso y tenencia.
- Registro especializado de las áreas agrícolas
- Certificación de las instalaciones
- Certificados catastrales para la inscripción de los bienes estatales y no estatales y del patrimonio cubano.

Estudios Marinos

- Levantamientos hidrográficos a diferentes escalas para certificación de calados.
- Estudios de Corrientes Marinas.
- Estudios de Mareas y Olas.
- Certificación de Obras de dragado.

Servicios de Medioambiente

- Confección y tramitación de Licencias Ambientales
- Estudios de Impacto Ambiental
- Estudios de líneas de Base Ambiental
- Monitoreo de Variables Ambientales
- Estudios de Peligro, Vulnerabilidad y Riesgos
- Sistemas de Gestión Ambiental y soluciones ambientales integrales.
- Asesoría y Consultoría Ambiental.

Saneamiento Ambiental

Consiste en el tratamiento con bacterias de acción dirigida las cuales no dañan el medioambiente ni al ser humano, entre otros servicios brinda los siguientes:

- Depuración, tratamiento de aguas, compostaje, basureros, biorremediación de lugares contaminados, redes de drenaje, bioestabilización y/o desodorización RSU.
- Tratamiento de trampas de grasa, redes de alcantarillado y campanas de las cocinas en restaurantes, hoteles, etc.
- Limpieza de superficies lavables (pisos), baños y servicios sanitarios.

Cartografía

- Creación digital e impresión de mapas a diferentes escalas.
- Servicio de ubicación de puntos, zonas, rutas y esquemas.
- Mapas promocionales ilustrados con imágenes.
- Mapas con fines turísticos de la ciudad y otras áreas.
- Mapas geográficos generales, políticos, físicos,…
- Mapas técnicos sobre las más diversas ramas de la ciencia.
- Mapas topográficos con fines de la defensa y otros.
- Modelos digitales del terreno.

Computación.

- Servicio de elaboración de sistemas informáticos a pedidos
- Creación de multimedia
- Creación de Sistemas de Información Geográfica aplicaciones de todo tipo (SIG).
- Desarrollo de páginas y sitios WEB
- Aplicación Móvil WEB en las Bases de transporte que usan el servicio de Control de Flotas.

Artes Gráficas

- Servicios de Diseño destinado a satisfacer cualquier requerimiento.
- Servicios de impresión de papelería (Modelaje) en diferentes soportes y formas de presentación.

Ayuda a la Navegación

- Se realiza la Leva, Mantenimiento y Fondeo de los medios flotantes de todo el territorio nacional
- Se garantiza el mantenimiento y funcionamiento permanente del Sistema de Ayuda a la Navegación
- Instalación de medios fijos y flotantes de Señalización Marítima (Boyas, Balizas)
- Reparación nacional de los faros con vigilancia y automáticos
- Ejecución de proyectos de Señalización Marítima

3.1.3 Proveedores, clientes y competidores

Proveedores

Entre los principales proveedores de la Empresa Geocuba Cienfuegos se encuentra la Empresa Almacenes Universales que les presta servicios de compra de combustible en bonos, alquiler de transporte, arrendamiento de almacén y ferretería comercial, la Región Militar que los abastece de alimentos y combustible para destino estatal, la Unidad de Aseguramiento Técnico Material Geocuba que los provee de recursos para la actividad estatal e importaciones gráficas, Copextel los suministra de insumos informáticos y electrónicos, Gases Industriales Palmira les proporciona oxígeno y acetileno, la Comercializadora “Escambray” los aprovisiona de materiales para la construcción y la Fábrica de Cemento Cienfuegos que los surte de cemento.

Clientes

Los principales clientes de la Empresa Geocuba Cienfuegos son las empresas del Ministerio de Turismo (MINTUR), del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), del Ministerio de Transporte (MITRANS), del Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ), del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), del Ministerio de la Construcción (MICONS) y del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA y su sistema).

Competidores

La empresa por cada servicio que presta tiene identificados sus competidores (Ver Anexo No.2) y las características de cada uno de ellos, ya que Geocuba Cienfuegos no es la única entidad que se dedica a esta actividad en el país.

3.1.4 Cumplimiento con el objeto social

Se verificó que tiene contratos firmados con todos los proveedores que ha tenido relación de compras según su objeto social, revisados y asesorados por el jurídico. Se destacan en este sentido: la Empresa Almacenes Universales, Copextel, Unidad de Aseguramiento Técnico Material Geocuba, Gases Industriales Palmira, Comercializadora “Escambray”, Fábrica de Cemento Cienfuegos y la Región Militar.

3.1.5 Composición de la fuerza laboral

La composición de la Fuerza Laboral general de la empresa se muestra en (PT: F-1) Estado de Completamiento de la Plantilla en la Empresa Geocuba Cienfuegos donde el mayor número de trabajadores según las categorías ocupacionales es la de Técnicos con el 46.7%. Dentro de las actividades que se realizan corresponde el mayor por ciento de trabajadores a los directos para el 72.9%.

3.1.6 Inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorías recibidas en el último año.

Se verificó que cuentan con el Expediente de Acciones de Control el cual se encuentra habilitado según resolución 276/03 del MAC. La periodicidad de controles que recibe la Empresa Geocuba Cienfuegos es la siguiente: cada cinco años Control Ministerial, cada dos años Auditoría de Gestión del Perfeccionamiento Empresarial y Control General del Grupo Empresarial a la entidad, Control Parcial el año que no tiene Control General, anualmente recibe Auditoría de Certificación de los Estados Financieros por una entidad ministerial y de dos a tres verificaciones fiscales a determinados temas, y cada 8 años recibe Auditoría de Certificación de Impuestos de la ONAT.

Resumen de auditorías recibidas en el año 2011.

En el año 2011 la empresa recibió dos auditorías una de Certificación de los Estados Financieros y una Especial (Ver PT A-1).

Auditoría de Certificación de los Estados Financieros:

En abril de 2011 se recibió una Auditoría de Certificación de los Estados Financieros que dio una calificación de Razonable con Salvedad, dado a existir deficiencias en el registro de las ventas, estos errores no influyen en el cumplimiento de objetivos de control interno, así como están instrumentadas de manera general las medidas y actividades de control que contribuyen a la protección de los recursos con que cuenta la entidad.

Estos errores fueron:

- Incorrecta aplicación de una taza de depreciación en activos fijos que dejó de contabilizar 8,48 CUP.
- Modelos de facturas correspondientes a ventas que les faltaba el escaque de la fecha de emisión.
- Facturas presentadas al cliente fuera de la fecha pactada.
- Contratos que no reflejan lugar, cantidad y plazo de entrega.
- Contabilización errónea entre una dependencia y otra dentro de la entidad.

Auditoría Especial:

En enero de 2011 se recibió una Auditoría Especial con el objetivo de verificar los inventarios físicos en almacenes de papel e insumos a la producción gráfica obteniendo una calificación de Satisfactorio ya que la misma tiene todo lo establecido en materia de recepción, almacenamiento, entrega, así como proceso productivo y entrega de la producción terminada al almacén con el mínimo de desperdicio posible del papel entregado.

3.1.7 Sistemas Informativos y Comunicación

Sistemas Informativos

El flujo de la información (Ver Anexo No.7) en la Empresa Geocuba Cienfuegos fluye con una interrelación piramidal entre Unidades Productivas, Direcciones y Dirección de la entidad, y viceversa, con un solo objetivo propuesto, garantizar con esta información, una correcta dirección del proceso productivo y los servicios.

Para esto la dirección de la entidad una vez recibida toda las directivas e indicaciones del organismo superior emite a sus Direcciones, Departamentos y Unidades Productivas un conjunto de indicaciones directivas, órdenes e instrucciones con vista a lograr los intereses y objetivos planteados y al mismo

tiempo solicita de ellos un conjunto de informaciones necesarias para poder tomar decisiones oportunas ante los problemas acontecidos.

La información clasificada y limitada en la entidad por ser parte del Ministerio de las Fuerzas Armadas, se rige todo su funcionamiento por la Orden 300 / 2003 del Viceministro Jefe del Estado Mayor General de las FAR que es el documento rector en la instrumentación del manejo de dicha información.

Este tipo de información, por estar la Empresa en el Sistema Empresarial, es de poca cuantía, encontrándose la misma en un local con todas las medidas de seguridad establecidas como:

- Enrejadas puertas y ventanas.
- Instrumentado el sistema de doble sellado y nivel de acceso restringido.
- Construcción sólida y de mampostería.
- La documentación se encuentra en Files y maletas secretas selladas y guardadas en un archivo metálico y sellado.

Las inspecciones a esta documentación se realizan semestrales y anuales para detectar cualquier anormalidad. La manipulación de la información clasificada se realiza por la documentadora de secreto y la misma para destruir estos documentos debe realizarlo en presencia de 2 testigos nombrados por la dirección, teniendo en cuenta la orden que deroga dicha información, se da curso a la destrucción del documento, posteriormente plasmarán su firma como constancia de lo ocurrido en la hoja del libro de ficha donde está asentado el documento.

El Archivo Técnico pertenece a la Dirección de Informatización, que dentro del flujo de información de la entidad, está destinada para la custodia de mapas topográficos, cartas náuticas, publicaciones marinas, así como bases originales y datos geodésicos que si bien no son secretas tienen una vital importancia para la empresa.

Comunicación

La Empresa GEOCUBA Cienfuegos, en la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial se propone efectuar las acciones de capacitación a directivos y trabajadores, con el objetivo de elevar el dominio sobre las herramientas que ofrece la Comunicación en apoyo a la Gestión Empresarial y prestar atención directa al fortalecimiento de los valores humanos que desean que compartan sus trabajadores, además de potenciar los mismos al personal de nuevo ingreso a la entidad.

El Director General de la Empresa GEOCUBA Cienfuegos es el máximo responsable en el cumplimiento de las funciones del Sistema y de su perfeccionamiento continuo. Este es apoyado por los Directores de las Áreas de Regulación y Control y Directores de las UEB.

El Sistema de Comunicación Empresarial se ubica y es atendido por el área de Regulación y Control de Mercadotecnia de la empresa y en las Unidades Empresariales de base, por los especialistas de mercadotecnia de cada una de ellas, esta área se subordina directamente al Director General de la Empresa.

El área de Comunicación entre sus funciones principales debe diseñar e implantar el Sistema de Comunicación, diagnosticar periódicamente su funcionamiento y elaborar planes de acción que puedan resolver las deficiencias detectadas.

La dirección del proceso de la comunicación en la empresa es responsabilidad del Especialista en Mercadotecnia ya que es el encargado de la gestión de la comunicación tanto interna como externa.

Los Canales de Comunicación Internas de la Empresa son: Intranet, matutinos diarios con todo el personal, asambleas de afiliados, asambleas de representantes, reuniones generales con todos los trabajadores para informaciones del mando superior, Telefonía, Correo electrónico, Mensajería interna, Página Web interna, despachos y murales.

La Comunicación en la Empresa GEOCUBA Cienfuegos de manera interna, presta especial atención a los flujos de la comunicación descendente, ascendente, horizontal y vertical.

La Comunicación descendente está encaminada a mantener informado a todos los trabajadores de la empresa sobre lo que deben hacer, como hacerlo y que se espera de ellos. Para ello los canales de comunicación descendente en la empresa son: Consejos de Dirección**,** Asambleas de Afiliados, Intranet, Matutinos, Asambleas de Representantes, Reunión de la Disciplina, Clases de Preparación Martiana-Marxista-Leninista, Correo electrónico, Telefonía, Murales (propaganda escrita y gráfica), Despachos, Reuniones generales con todos los trabajadores y documentos informativos (carta, circulares).

La comunicación ascendente permite a la dirección de la empresa, conocer por los propios trabajadores, cuales son sus criterios y opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estado de ánimo y motivaciones y sus propuestas y sus propuestas de mejora. Para ello los canales de comunicación ascendente en la empresa son: Asambleas de Afiliados, Matutinos, Consejos de Dirección, Despachos, Asambleas de Representantes, Telefonía, Correo electrónico, Entrevistas y Encuestas.

En la empresa la comunicación vertical (Ver Anexo No.8) se desarrolla entre la Dirección de la empresa, las áreas de Regulación y Control (7 Direcciones y 3 Departamentos independientes) 5 Unidades Empresariales de Base, sus áreas funcionales y los trabajadores, y la comunicación horizontal (Ver Anexo No.9) se desarrolla entre las mismas áreas de Regulación y Control, las mismas UEB y las mismas áreas funcionales y estructuras productivas, siempre en cada nivel.

3.1.8 Presupuesto desagregado por partidas y ejecución del presupuesto

En la Empresa el cumplimiento del plan de Ingresos Totales para el 1er Trimestre del año 2012 (Ver Anexo No.3) es de 120.6% y el cumplimiento del plan de Ingresos en CUC es de 121.4%, con respecto al año anterior los Ingresos Totales crecen en 205.9MP y los Ingresos en CUC crecen en 76.0MCUC, que representan el 10% y el 28% respectivamente. Las Utilidades se cumple en su total y en CUC de forma satisfactoria con un 147.7% y 127.2% respectivamente, incrementándose las Utilidades Totales con respecto al año anterior en 272.1MP y las Utilidades en CUC en 144.4MCUC, que representan el 35.0% y el 38.0% respectivamente. Los Aportes a la Caja Central se cumplen al 192.0%, para un 38% de incremento referido a igual período del año anterior.

En análisis realizado al Comportamiento del Presupuesto de Gastos para el I Trimestre de 2012 (Ver Anexo No.4) se pudo comprobar que:

Los costos por peso de Ingreso de los Gastos por Elementos totales se cumplió por debajo de lo previsto a un 87.8%. El costo por peso de Ingreso por cada elemento en divisa se sobrecumplió en un 6.4%, incidiendo en este sobregiro los siguientes elementos:

El costo por peso de Ingreso en CUC de las Materias Primas y Materiales se sobregira en 0.047centavos, significando el 16.7%, este sobregiro se concentra en la Agencia Grafica, dado que existe un aumento de precio del Papel Offset de 1384.54 MCUC a 1437.04 MCUC comparado con igual período del año anterior.

Existe un sobregiro del costo por peso de ingreso del Combustible en CUC de 0.006 centavos, representando el 18.3%, a causa del aumento del precio del combustible, el cual se planificó, para el Diesel en MN a 0.49 pesos y está a 0.755 como promedio, en CUC se planificó a 0.59 y está a 0.8534, para la Gasolina se planificó en MN a 0.68 pesos y se compra a 0.829 como promedio, en CUC se planificó 0.85 y se compra a 0.8970.

Existe un sobregiro del Costo por peso de Ingreso de los Servicios Productivos en CUC de 0.006 centavos, lo que representa el 51.3%, dado por exceso de gastos por reparación y mantenimiento de Equipos Topo geodésicos, por concepto de arrendamiento de almacenes y servicio de montacargas de la Agencia Gráfica y reparación de Embarcaciones de la Agencia ANAV.

Los gastos por concepto de Comisión de Servicios en CUC se sobregiran en 0.1mp, lo cual responde al servicio y hospedaje en Morro Cabaña, para el caso de las Agencias Cienfuegos y Gráfica

El costo por peso de Protección e Higiene del Trabajo se sobregira en ambas monedas, el mismo está dado a que el presupuesto para el año se ejecutó todo en el I trimestre

3.2 Segunda etapa: Planeación

En esta etapa, entre otras tareas, se definieron los objetivos específicos que se perseguían cumplir en la investigación y con ello quedo clara la magnitud del trabajo ha realizar y el tiempo ha emplear, se seleccionaron los programas y cuestionarios que se aplicarían en cada área teniendo en cuenta los elementos obtenidos en la exploración preliminar; se realizaron cálculos de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia, para la planeación de la misma se analizó el universo que se debía investigar con el objetivo de ver cuan extenso y variado era el mismo y poder tener resultado con un mayor grado de exactitud de la información recogida u obtenida del instrumento seleccionado.

3.3 Tercera Etapa: Ejecución

Se seleccionan en esta etapa los procesos de Dirección, Recursos Humanos, Producción y Medio Ambiente por ser los más significativos dentro de la organización.

3.3.1 Gestión de Dirección

Los objetivos de la entidad son compatibles con los planes, estrategias, políticas, procedimientos y normas. Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos para cada actividad. Los objetivos de la entidad se expresan en generales e individuales. La entidad dispone de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional. Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional. La alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos tiene en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados. Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar que los objetivos fijados fueron alcanzados. Las estrategias están integradas con los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas. La alta dirección aprueba y apoya las estrategias. Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad. Las estrategias se revisan periódicamente para que reflejen cambios tecnológicos, nuevas necesidades de los clientes o usuarios y tendencias políticas. Las estrategias están incorporadas a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables. Los planes a corto y mediano plazo son compatibles con los de largo alcance. Los planes se integran armónicamente con los objetivos de la entidad, las estrategias, las políticas, los procedimientos y las normas. Los planes se han cumplido en períodos anteriores. Se revisa periódicamente el

cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución. Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad. Las Políticas y Procedimientos de la entidad están creadas de acuerdo con los requerimientos de la misión. Cada política está basada en los objetivos de la entidad. Los procedimientos establecen las tareas a realizar. Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados.

Para calcular los indicadores de Gestión de la Dirección (Ver PT D-1) fueron revisadas las actas del consejo de dirección, Comisión de Cuadro, Plan de Capacitación, Expediente de Acciones de Control y relación de acuerdos tomados y cumplidos, se pudo comprobar que:

En el 1er Trimestre de 2012 la entidad tenía trazados 93 objetivos, cumpliéndose el 100%, se tomaron 15 acuerdos y todos se cumplieron, trayendo consigo un 100% de avance, incidiendo positivamente en la eficacia.

El cumplimiento del plan de reuniones ordinarias de la entidad en el 1er Trimestre del año 2012 es de 80.65%, porque tenía planificadas 31 reuniones en el Plan de Actividades (Ver PT D-2) y sólo se cumplieron 25, por las siguientes razones:

- La Comisión de Divisas se realiza todos los lunes, estaban planificadas 13 reuniones en el trimestre y sólo se realizaron 9.
- Estaban planificadas 2 reuniones del Comité de Evaluación de Negocios, una para febrero y la otra para marzo y se incumplieron las dos, alegando la empresa que estas reuniones se planifican por si hay algún negocio llevarlo al comité de evaluación.

En el 1er Trimestre no se realizaron reuniones extraordinarias lo que demuestra que el plan está concebido racionalmente.

El promedio de horas dedicadas a las reuniones en la entidad es de 1.4 horas por reunión, lo que evidencia buena planificación y dirección de las mismas.

El total de cargos directivos con respecto a la plantilla total de trabajadores es de 19.49%.

El nivel de ocupación de la plantilla de directivos en la entidad es de 91.30%

En la entidad existen 47 cuadros y 34 reservas que representan el 72.34% de reserva de cuadros existentes, no se cuenta con el completamiento de la reserva para cada cargo de cuadro porque no todo el personal es idóneo para ocuparlo y los compañeros que son reservas si reúnen todas las condiciones., cada vez que se selecciona una reserva el jefe hace un Plan de Desarrollo Individual.

Del total de promociones del período se cubrieron con las reservas de cuadros propias de la organización el 100%.

En el 1er Trimestre de 2012 hubo 2 bajas de cargos directivos de las que corresponden una a democión y la otra a separación definitiva del centro.

Se planificaron 47 acciones de capacitación de las que sólo se cumplieron 13, representando el 27.66% de cumplimiento del plan de capacitación.

Del total de reservas para cuadros que son 34 se encuentran preparadas para su promoción 3 que representan el 8.82%, incidiendo en la eficacia.

El cumplimiento del plan de medidas de auditoría es de 100%, porque estaban planificadas 6 medidas y todas se cumplieron.

3.3.2 Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento, selección e ingreso del personal en la Empresa Geocuba Cienfuegos se rige mediante la Indicación No. 14/95 del Jefe de la Dirección de Organización y Personal del MINFAR “Para establecer normativas aclaratorias sobre el Sistema de Relaciones Laborales que se aplica en las FAR” y la Orden 34 /93 del Ministro de las FAR sobre el sistema de relaciones laborales.

Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluye el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar, y los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente. Para la selección de personal se tiene en cuenta la solicitud de empleo con los requerimientos necesarios, entrevista preliminar inicial, pruebas de habilidades y capacidades al aspirante, investigación de antecedentes, entrevista minuciosa al aspirante y exámenes físicos. Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tiene en cuenta la información sobre la rutina diaria del trabajo; un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta; y una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos.

Capacitación y Desarrollo

La Empresa Geocuba Cienfuegos elabora anualmente planes de capacitación y superación profesional de los cuadros y trabajadores (Ver Anexos No.5 y 6), a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico.

Para llevar a cabo las acciones que se planifican en los planes de capacitación y desarrollo, a través del área de recursos humanos y con la participación del área a la que se le va a impartir la acción de capacitación, selecciona, entre los más calificados y con cualidades para comunicar y enseñar, estos trabajadores deben de cumplir con los requerimientos de calificación y preparación necesarios para desempeñar estas funciones, así como poseer prestigio y autoridad ante el colectivo de trabajadores y ser capaces de poder comunicar conocimientos, habilidades e ideas a los demás. También se tiene en cuenta la capacitación fuera del centro de trabajo, tales como: Universidad, SUM, Academia Naval, IPEL, Poligráfico, etc.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en la Empresa Geocuba Cienfuegos según la Orden No. 34/93 del Ministro de las FAR se realiza con carácter obligatorio todos los años, en los meses de enero-marzo concluido el año fiscal a todos los trabajadores incluidos en la categoría ocupacional de técnicos, administrativos, servicio u operarios, en condición de contratos indeterminados o en adiestramiento laboral, así como a los dirigentes que no estén conceptuados como cuadros, porque el proceso evaluativo del personal considerado como cuadro se realiza de acuerdo a lo establecido en la Resolución 151/2006 “Reglamento para el trabajo con los cuadros civiles y su reserva en las FAR”. La evaluación se realiza a todos los trabajadores que tengan más de 6 meses de trabajo incluyendo períodos de prueba o adiestramiento laboral (Ver Anexo No.10).

La Empresa Geocuba Cienfuegos el 15 de Marzo del 2012 realizó la Evaluación del Desempeño correspondiente al año fiscal concluido 2011, donde de un total de 308 trabajadores físicos fueron evaluados 246 para el 79.87% (Ver PT F-2).

Salarios

El sistema de pago en la Empresa Geocuba Cienfuegos se rige por la Resolución No.9/08 del MTSS Reglamento General sobre la Forma y Sistemas de Pago y por la Resolución No. 30/05 del MTSS Reglamento sobre la Escala Salarial Única. Tiene aplicado a todos sus trabajadores formas de pagos por resultados y además por encontrarse la empresa en perfeccionamiento empresarial.

Protección e Higiene del Trabajo

La empresa se rige por la Resolución No. 39/2007 Bases Generales de la Seguridad y Salud del Trabajo del (MTSS) Ministerio de Trabajo Seguridad Social, las condiciones higiénicas del centro de trabajo garantizan la salud de los recursos humanos clasificando la entidad en el tipo I pues el ambiente de trabajo se considera libre de contaminación y de factores de riesgo higiénico que causan daños o molestias a los trabajadores. En la entidad se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta: la detección y evaluación de riesgos; conocimiento del problema; y la implantación de medidas de solución y control (Ver Anexo No.11). Se tiene concebido el sistema de chequeo médico periódico especializado con las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico a los choferes, a los Cuadros y otras categorías según la Instrucción 78/2003 del MINFAR y los compañeros que necesitan rehabilitación integral física, psíquica y laboral se tratan en la Comisión Médica.

Cultura organizacional

El ambiente de trabajo en la empresa permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como: el aburrimiento, la apatía y la fatiga psicológica. Se observa que los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones. Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo: establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados; estimulan las nuevas ideas; convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad; permiten una verdadera interacción directivos – subordinados; son tolerantes ante el fracaso; y reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.

Para calcular los indicadores de Gestión de Recursos Humanos (Ver PT F-3) se revisó el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Consolidado de la Empresa y el Estado de Resultado, para el año 2011, pudiéndose comprobar que:

- En el año 2011 la productividad del trabajo fue de $ 21 977.98, existe un incremento en la eficiencia de 6.12% con respecto a lo planificado.
- El Coeficiente de Fluctuación Laboral es de 0.055, la fluctuación real de la empresa no es significativa.
- El índice de fluctuación es de 257.14%. Al relacionar las altas con las bajas del período las primeras casi duplican las segundas.
- El cumplimiento de la plantilla aprobada fue del 89.91%, lo que afecta la eficacia.

- La ejecución del Fondo de Salario es de 94.85%, disminuyendo los gastos en 5.15%.
- El salario medio es de $ 7338.23, disminuyendo los gastos en 1.38%, lo que representa con relación a Salario Medio $ 102.77 por trabajadores.
- La Correlación Salario Medio – Productividad es de 0.334, por lo que se incrementa la eficiencia en 7.22%.
- De 308 trabajadores a evaluar fueron evaluados 246 que representan el 79.87%, las causas por las que no fueron evaluados 62 trabajadores, en el caso de los dirigentes corresponde a los cuadros de la empresa que se les hace otro tipo de evaluación y la categoría de técnicos y obreros por haber laborado menos de seis meses en la empresa.
- En la Evaluación del Desempeño del año 2011 fueron evaluados 100 trabajadores de superior, 145 de adecuado y 1 de deficiente, que representan el 40.65%, 58.94% y 0.41% respectivamente.

3.3.3 Gestión de Producción

Contratación Económica

La contratación económica de la producción y los servicios se ejecuta en la Empresa según lo establecido en el Sistema de Contratación Económica. La Especialidad de Mercadotecnia realiza la negociación y los contratos los ejecutan las diferentes Agencias en correspondencia con el objeto de la solicitud y la División Social del Trabajo establecida. Cuando la solicitud del cliente encierra trabajo de varias unidades productivas, la Dirección de Producción-Mercadotecnia, decide que unidad tendrá la responsabilidad con el resultado final a entregar al cliente. Los contratos que llegan directamente a las unidades productivas son asumidos por estas sin contar con la Dirección de Producción y Mercadotecnia. En este caso la carga se asigna directamente por el Jefe de la unidad al equipo de trabajo o taller que se encargará de realizar la producción.

Planificación de la producción:

La Planificación de la Producción se realiza para el próximo periodo teniendo en cuenta las capacidades con que cuenta la Empresa y estando presente el criterio del incremento de la productividad y la eficiencia. Los Destinos para los cuales trabaja la Empresa son: destino FAR, destino Estatal, destino Geocuba, destino Economía y destino Ventas Internas.

Organización de Proyectos, Formas de Trabajo y Cooperación de Geocuba.

La Empresa Geocuba Cienfuegos firma Contratos de Bases Generales o Servicios Especializados con la Empresa que solicite el producto o servicio manteniendo informado al cliente con la periodicidad que lo requiere.

Para evaluar el cumplimiento de los planes y surtidos de la empresa (Ver PT P-1) se revisó el Cumplimiento del Plan de Producción por Surtidos para el período de Enero a Febrero del año 2012, pudiéndose comprobar que:

- La empresa tiene un sobrecumplimiento del Plan de 6.27%, pero al no cumplir el surtido la eficiencia se ve afectada en 6.27% porque gastaron recursos por un resultado innecesario, ya que la estructura se incumple en 10.47%.

Para evaluar el aprovechamiento de las capacidades de la empresa (Ver PT P-2) se revisó el Balance General para el período de 1/1/2012 - 29/2/2012, pudiéndose comprobar que:

- La renovación de los Activos Fijos Productivos en el período analizado es de 4.23%. Las entradas corresponden a altas por compra de computadoras, medios de señalización marítima (boyas) y máquina de impresión.
- Las salidas de los Activos Fijos Productivos en el período analizado es de 3.82% Las salidas corresponden a bajas por deterioros de boyas, de medios de cómputo, equipos de comunicación y avalúo del faro.
- En el año 2011 la entidad recibió por la empresa INTERMAR un avalúo del Faro Carapachibey donde disminuyó el valor de sus activos en $175105.58.
- En la empresa todos los equipos productivos existentes están instalados, siendo explotados el 100%.

Para calcular y analizar los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia (Ver PT EEE-1) fueron revisados el Presupuesto de Gastos y el Cumplimiento del Plan Técnico Económico para el año 2011, pudiéndose comprobar que:

- Los gastos disminuyeron en 0.76%.
- La entidad planificó gastar $ 0.074 por cada peso de venta y gastó $0.073 por lo que es eficiente en un 1.55%.
- La empresa fue eficaz en un 0.79%.

3.3.4 Gestión de Compras o Aprovisionamiento

Gestión de Calidad

Proveedores

El proceso de control de los proveedores incluye: la evaluación de la experiencia pertinente; el desempeño de los proveedores en relación con los competidores; la revisión de la calidad del producto, del precio, de la operación en la entrega y de la respuesta a los problemas; la revisión de

las referencias del proveedor y los datos disponibles para la satisfacción del cliente o beneficiario, la evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante el período de suministro y cooperación previsto; la respuesta del proveedor a solicitudes y pedidos; y la capacidad de servicio, instalación, recursos, apoyo e historial del desempeño del proveedor (Ver anexos No.12 y No.13).

Gestión de Logística

Planificación de las compras

La planificación a todos los niveles se realiza teniendo en cuenta los siguientes destinos productivos: Artes Gráficas, Ayuda a la Navegación, Transporte, Geomática, Geodesia y Topografía, Catastro y Otros productos.

Se coordinan los planes de compras con: la producción del período, los inventarios almacenados, y la capacidad financiera de la entidad.

Para calcular los indicadores de Gestión de Compras o Aprovisionamiento (Ver PT C-1) fueron revisados los Estados Financieros y el Análisis de las Cuentas por Pagar para el cierre año 2011, pudiéndose comprobar que:

La empresa con relación a sus recursos trabaja con economía ya que:

- Las cuentas por pagar rotaron 18 veces.
- La empresa cuenta con $ 3.12 para enfrentar un peso de deuda a mediano plazo.
- La empresa cuenta hoy con el 252.89% para enfrentar sus deudas a corto plazo.
- El Capital de Trabajo de la entidad es de $ 3 223 905.88.
- El ciclo de pago fue cada 21 días.
- En el año 2011 la empresa mantuvo la misma cantidad de proveedores de productos.

3.3.5 Gestión de Inventarios

En la entidad se coordinan las necesidades de recursos con: la producción del período, las compras a realizar, y la capacidad financiera de la entidad. Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de: obsolescencia; deterioro; despilfarro; y pérdidas. Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios. Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados.

Para calcular los Indicadores de Gestión de Inventarios (Ver PT I-1) fueron revisados los Estados Financieros, Expediente Logístico del Almacén y Análisis Mensual de los Inventarios y su Rotación para el período de Enero a Marzo de 2012, pudiéndose comprobar que:

Hay significativa economía en relación a los inventarios ya que:

- Los inventarios rotaron 4 veces.
- La empresa vende $ 47.17 por cada peso que produce.
- El área útil de almacenamiento es de 250.0 m^2
- El aprovechamiento del área de almacenamiento es de 85.79%.
- El volúmen total de almacenamiento es de 1392.95 m^3
- El aprovechamiento del volúmen es de 45.29%.

3.3.6 Gestión Ambiental

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) en la Empresa GEOCUBA Cienfuegos se fundamenta en las bases reglamentarias establecidas por el MINFAR y el país (Orden No. 337/02 del Ministro de las FAR, NC ISO 14000, Decreto 281/07) con el fin de prevenir y reducir los impactos negativos que los procesos de producción y servicio causan al ambiente y se sustenta, a partir de los siguientes principios de producción más limpias y consumo sustentable: Uso eficiente de materia prima, insumos, aguas y energía, mostrando índices de consumo adecuados; Prevenir y minimizar la generación de residuales (sólidos y líquidos); Minimizar los impactos ambientales negativos en la ejecución de productos y servicios, y Reducir los riesgos operacionales para los trabajadores.

Responsabilidades

La gestión ambiental es responsabilidad del director general de la empresa y requiere de la participación consciente y efectiva de todos los trabajadores. La empresa garantiza una adecuada y consciente gestión ambiental, permitiendo que la protección ambiental forme parte de su eficiencia económica al lograr la reducción en los consumos de materias primas, agua y energía, acompañado de la minimización y aprovechamiento de los residuales.

Elementos que Conforman el Sistema de Gestión Ambiental y su Proyección.

La educación ambiental para los trabajadores directos a la producción y los servicios se logra, mediante la inclusión en los Proyectos Técnicos Ejecutivos de las variables ambientales y su conservación y para el resto de los trabajadores, mediante conversatorios, talleres y seminarios. La superación y capacitación de todo el personal se establece a través del Plan Formación y Superación. La entidad cuenta con los documentos rectores de medio ambiente incluidas las normas ISO 14000 y aplica de forma directiva los documentos emitidos por el MINFAR para la especialidad. El diagnóstico de la situación ambiental fue realizado en el año 2005 y actualizado en el año 2008. Los objetivos estratégicos ambientales forman parte de la estrategia integral de la empresa y sus objetivos de trabajo anuales. El plan anual ambiental se elabora para la empresa y sus dependencias a partir de

los resultados de la actualización del diagnóstico. La empresa en el marco del plan anual ambiental planifica los gastos asociados a las inversiones y a las labores de mantenimiento y rehabilitación requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos ambientales propuestos. La empresa ha definido su política ambiental y asegura su compromiso para darle cumplimiento mediante los objetivos de trabajo, los cuales se encuentran en documentos independientes.

En análisis efectuado a los Portadores Energéticos (Ver PT MA-1) para el I Trimestre del año 2012 se pudo comprobar que:

El consumo del combustible Diesel es del 84.67%, lo que evidencia la eficiencia y eficacia de la entidad, no obstante el consumo de gasolina esta por encima en 70 Kg. que representa el 0.47%.

El consumo de Energía Eléctrica es de 12 288 KWH por debajo de lo planificado, contribuyendo esto al ahorro energético en que se encuentra enfrascado el país.

Conclusiones del capítulo

Al finalizar el presente capítulo se corrobora que la guía propuesta constituye una herramienta eficaz, para medir el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la utilización y manejo de los recursos y también permite controlar la planeación estratégica en la Empresa Geocuba Cienfuegos. Como consecuencia de la misma se evidencia que de forma general la entidad labora con:

Economía ya que:

- La ejecución del Fondo de Salario es de 94.85%, disminuyendo los gastos en 5.15%.
- El salario medio es de $ 7338.23, disminuyendo los gastos en 1.38%.
- Con relación a Materias Primas los gastos disminuyeron en 0.76%.
- La economía se ve beneficiada en el Combustible Diesel y la Energía Eléctrica en 15.33% y 14.46% respectivamente.

La empresa con relación a sus recursos trabaja con economía ya que:

- Las cuentas por pagar rotaron 18 veces.
- La empresa cuenta con $ 3.12 para enfrentar un peso de deuda a mediano plazo.
- La empresa cuenta hoy con el 252.89% para enfrentar sus deudas a corto plazo.
- El Capital de Trabajo de la entidad es de $ 3 223 905.88.
- El ciclo de pago fue cada 21 días.
- En el año 2011 la empresa mantuvo la misma cantidad de proveedores de productos.

Hay significativa economía en relación a los inventarios ya que:

- Los inventarios rotaron 4 veces.

- La empresa vende $ 47.17 por cada peso que produce.
- El área útil de almacenamiento es de 250.0 m^2
- El aprovechamiento del área de almacenamiento es de 85.79%.
- El volúmen total de almacenamiento es de 1392.95 m^3
- El aprovechamiento del volúmen es de 45.29%.

Eficiencia debido a:

- En el año 2011 existe un incremento en la eficiencia de 6.12% debido a la productividad del trabajo.
- La Correlación Salario Medio – Productividad incrementa la eficiencia en 7.22%.
- Con relación a Materias Primas y Ventas Totales la entidad es eficiente en un 1.55%.

y Eficacia ya que:

- El promedio de horas dedicadas a las reuniones en la entidad es de 1.4 horas por reunión, lo que evidencia buena planificación y dirección de las mismas.
- Con relación a Ventas Totales la empresa fue eficaz en un 0.79%.

Índice

Papeles de Trabajo

Primera Fase: Investigación Preliminar

F-1 Estado de Completamiento de la Plantilla en la Empresa Geocuba Cienfuegos

A-1 Auditorías Recibidas 2011

Tercera Etapa: Ejecución

Gestión de Dirección

D-1 Cálculo de Indicadores de Gestión de la Dirección

D-2 Cumplimiento del Plan de Reuniones Ordinarias Previstas

Gestión de Recursos Humanos

F-2 Resumen sobre los Resultados de la Evaluación del Desempeño

F-3 Inicadores de Recusos Humanos.

Gestión de Producción

P-1 Análisis del Cumplimento del Plan de Trabajo y Surtidos

P-2 Aprovechamiento de las capacidades

EEE-1 Cálculo y análisis de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Gestión de Compras o Aprovisionamiento

C-1 Cálculo de Indicadores de Gestión de Compras

Gestión de Inventarios

I-1 Cálculo de Indicadores de Gestión de Inventarios

Gestión Ambiental

MA-1 Análisis de los Portadores Energéticos

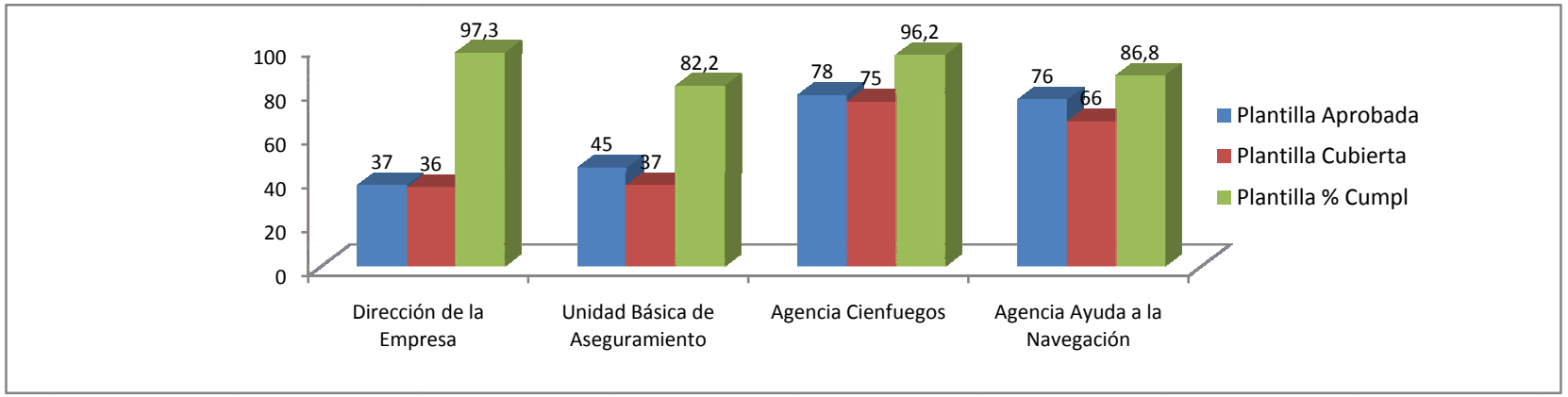
Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** F-1

Objetivo: Estado de Completamiento de la Plantilla en la Empresa Geocuba Cienfuegos **Auditor:** TCE

Período: Cierre 31 de Marzo/2012 **Fecha:** 2/04/2012

Fuente: Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Consolidado de la Empresa.

Unidades	Plantilla			POR CATEGORÍAS										Plantilla Cubierta	
				Obrero		Servicios		Técnico		Administrativo		Dirigentes			
	Aprobada	Cubierta	%	Aprobada	Cubierta	Aprobada	Cubierta	Aprobada	Cubierta	Aprobada	Cubierta	Aprobada	Cubierta	Directos	Indirectos
Dirección de la Empresa	37	36	97,3	5	5	0	0	21	21	0	0	11	10	7	29
Unidad Básica de Aseguramiento	45	37	82,2	17	14	12	9	10	9	0	0	6	5	16	21
Agencia Cienfuegos	78	75	96,2	4	4	0	0	65	63	0	0	9	8	72	3
Agencia Ayuda a la Navegación	76	66	86,8	45	37	4	3	7	7	0	0	20	19	61	5
Total Empresa	236	214	90,7	71	60	16	12	103	100	0	0	46	42	156	58



Comprobaciones: Se revisó la plantilla real por categorías en cada una de las agencias y a través de la representación gráfica se muestra la plantilla aprobada, la plantilla cubierta, así como el porciento de cumplimiento de esta.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** A-1

Objetivo: Evaluar el nivel de auditorías realizadas en el 2011. **Auditor:** TCE

Período: Cierre año 2011 **Fecha:** 6/03/2012

Fuente: Expediente de Acciones de Control.

AUDITORÍAS Y CONTROLES AÑO 2011

Temáticas	**Calificación**	**Organismo**
Auditoría de Certificación de los Estados Financieros	Razonable con Salvedad	Entidad Ministerial
Auditoría Especial	Satisfactorio	Grupo Empresarial

Comprobaciones:

Se verificó que cuentan con el Expediente de Acciones de Control el cual se encuentra habilitado según resolución 276/03 del MAC.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** D-1

Objetivo: Cálculo de Indicadores de Gestión de la Dirección **Auditor:** TCE

Período: 1/1/2012 - 31/3/2012 **Fecha:** 4/04/2012

Fuente: Información Trimestral.

Indicadores de Gestión de la Dirección

Nro. de Objetivos Generales

% Índice de Avance = N Ejecutados/N Planificados = 93/93 = 100%

Nro. de Acuerdos de reuniones

% Índice de Avance = N Ejecutados/N Planificados = 15/15 = 1 = 100%

En el 1er Trimestre de 2012 la entidad tenía trazados 93 objetivos, cumpliéndose el 100%, se tomaron 15 acuerdos y todos se cumplieron, trayendo consigo un 100% de avance, incidiendo en la eficacia.

Cumplimiento de las Reuniones Ordinarias = Real/Plan = 25/31 = 0.8065 = 80.65%

El cumplimiento del plan de reuniones ordinarias de la entidad en el 1er Trimestre del año 2012 es de 80.65%, porque tenía planificadas 31 reuniones en el Plan de Actividades (Ver PT D-2) y sólo se cumplieron 25, por las siguientes razones:

- La Comisión de Divisas se realiza todos los lunes, estaban planificadas 13 reuniones en el trimestre y sólo se realizaron 9.
- Estaban planificadas 2 reuniones del Comité de Evaluación de Negocios, una para febrero y la otra para marzo y se incumplieron las dos, alegando la empresa que estas reuniones se planifican por si hay algún negocio llevarlo al comité de evaluación.

En el 1er Trimestre no se realizaron reuniones extraordinarias lo que demuestra que el plan está concebido racionalmente.

Promedio de Horas de Duración por Reuniones = total horas de duración / total de reuniones = 35h/25 = 1.4

El promedio de horas dedicadas a las reuniones en la entidad es de 1.4 horas por reunión.

%Cargos Directivos = # directivos plan / total trabajadores plan = 46/236 = 0.1949 = 19.49%

El total de cargos directivos con respecto a la plantilla total de trabajadores es de 19.49%.

% Cumplimiento de la Plantilla de Cargos Directivos = # ocupados/# aprobados = 42/46 = 0.9130 = 91.30%

El nivel de ocupación de la plantilla de directivos en la entidad es de 91.30%

% Reserva de Cuadros Existentes = # reservas de cuadros / # cuadros = 34/47 = 0.7234 = 72.34%

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** D-1-1

Objetivo: Cálculo de Indicadores de Gestión de la Dirección **Auditor:** TCE

Período: 1/1/2012 - 31/3/2012 **Fecha:** 4/04/2012

Fuente: Información Trimestral.

En la entidad existen 47 cuadros y 34 reservas que representan el 72.34% de reserva de cuadros existentes, no se cuenta con el completamiento de la reserva para cada cargo de cuadro porque no todo el personal es idóneo para ocuparlo y los compañeros que son reservas si reúnen todas las condiciones., cada vez que se selecciona una reserva el jefe hace un Plan de Desarrollo Individual.

% Reservas de Cuadros Promovidas = # promociones de reservas / # promociones totales= 1/1 = 1 = 100%

Del total de promociones del período se cubrieron con las reservas de cuadros propias de la organización el 100%.

% Bajas por Democión y Liberación = # bajas (democión + liberación)/# bajas totales = (1+1)/2 = 2/2 = 1 = 100%

En el 1er Trimestre de 2012 hubo 2 bajas de cargos directivos de las que corresponden una a democión y la otra a separación definitiva del centro.

% Cumplimiento del Plan de Capacitación = # Real/# Plan = 13/47 = 0.2766 = 27.66%

Se planificaron 47 acciones de capacitación de las que sólo se cumplieron 13, representando el 27.66% de cumplimiento del plan de capacitación, afectando la eficacia.

% Reservas Preparadas para su Promoción = # reservas preparadas / # reservas total = 3/34 = 0.0882 = 8.82%

Del total de reservas para cuadros que son 34 se encuentran preparadas para su promoción 3 que representan el 8.82%, incidiendo en la eficacia.

% Cumplimiento del Plan de Medidas de Auditoría = #medidas ejecutadas real/# medidas planificadas = 6/6 = 1 = 100%

El cumplimiento del plan de medidas de auditoría es de 100%, porque estaban planificadas 6 medidas y todas se cumplieron.

Comprobaciones: Fueron revisadas las actas del consejo de dirección, Comisión de Cuadro, Plan de Capacitación, Expediente de Acciones de Control y relación de acuerdos tomados y cumplidos para el período de Enero a Marzo.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** D-2

Objetivo: Cumplimiento del Plan de Reuniones Ordinarias Previstas **Auditor:** TCE

Período: Cierre 1er Trimestre/2012 **Fecha:** 3/04/2012

Fuente: Consolidación del Plan de Actividades para el Trabajo en la Empresa.

Dirección de la Empresa										
	Meses			**Trimestre**						
Reuniones Ordinarias	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Plan**	**Real**	**Tiempo de Duración**	**Tiempo de Duración Acumulado**	**Lugar**	**Responsable**	**Participantes**
Reunión del Comité de Prevención y Riesgo de la Empresa			11	1	1	1h	1h	Salón de Reuniones	Director General Emp.	Miembros del Comité Prevención y Riesgo de la Emp.
Perfeccionamiento										
Reunión para la marcha del Perfeccionamiento Empresarial			23	1	1	1h	1h	Salón de Reuniones	Coordinador General Emp.	Jefes de Sistemas
Órgano Colectivo Dirección										
Comisión de Cuadros	18	18	17	3	3	3h	9h	Oficina del Director	Director General Emp.	Dir R.H, Miembros Comisión de Cuadros
Consejo de Dirección de la Empresa	22	10	11	3	3	2h	6h	Salón de Historia	Director General Emp.	Miembros del Consejo de Dirección
Reunión Comisión de la Divisa	3;10;17; 24;31	7;14; 21;28	7;14 21;28	13	9	1h	9h	Salón de Reuniones	Director General Emp.	Dir Econ, Miembros Comisión de Divisa

Reunión Comité de Evaluación de Negocios		11	11	2	0	0	0	Salón de Reuniones	Director General Emp.	Dir Mercadotecnia. Miembros del Comité Evaluación
Consejo Técnico Asesor		25		1	1	1h	1h	Salón de Reuniones	Director General Emp.	Miembros Consejo Técnico Asesor
Actividades de Dirección										
Reunión Coordinación de Actividades Políticas y Sindicales. Planteamientos de los Trabajadores. Organización de Actividades Políticas	31	28	31	3	3	1h	3h	Oficina Director	Director General Emp.	Coordinador. Secret. Buró Sindical.
Reunión Comisión de Historia		8		1	1	1h	1h	Salón de Historia	Coordinador General Emp.	Miembros de la Comisión
Reunión Comisión de Seguridad Informática		25		1	1	1h	1h	Salón de Reuniones	Coordinador General Emp.	Miembros de la Comisión
Reunión de Discusión Plan de Prevención		25		1	1	2h	2h	Salón de Reuniones	Coordinador General Emp.	Trabajadores
Reunión de Comisión de Patrimonio			15	1	1	1h	1h	Salón de Reuniones	Coordinador General Emp.	Miembros de la Comisión
Total				**31**	**25**		**35h**			

Comprobaciones: Se revisó la Consolidación del Plan de Actividades para el trabajo en la empresa en el período de Enero a Marzo, donde de 31 actividades planificadas, sólo se cumplieron 25, por las siguientes razones:

- La Comisión de Divisas se realiza todos los lunes, estaban planificadas 13 reuniones en el trimestre y sólo se realizaron 9.
- Estaban planificadas 2 reuniones del Comité de Evaluación de Negocios, una para febrero y la otra para marzo y se incumplieron las dos, alegando la empresa que estas reuniones se planifican por si hay algún negocio llevarlo al comité de evaluación.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** F-2
Objetivo: Resumen sobre los Resultados de la Evaluación del Desempeño **Auditor:** TCE
Período: Año 2011 **Fecha:** 16/03/2012
Fuente: Resultados de la Evaluación del Desempeño

No.	Concepto	Categorías Ocupacionales			
		Dirigentes	Técnicos	Operarios	Servicios
1.	Trabajadores físicos	56	134	98	20
2.	Trabajadores evaluados	10	122	94	20
3.	Resultados satisfactorios	9	122	94	20
4.	Resultados no satisfactorios	1	-	-	-
5.	Cantidad de trabajadores no evaluados	46	12	4	-

Desglose del Alto y Aceptado Desempeño						
Alto Desempeño						
Rangos						
5	**4.9**	**4.8**	**4.7**	**4.6**	**4.5**	**TOTAL**
7	11	25	20	24	13	100
Aceptado Desempeño						
Rangos						
4.4	**4.3**	**4.2**	**4.1**	**4.00**	**3.5 a 3.9**	**TOTAL**
35	29	26	17	21	17	145

Comprobaciones: Se realizó la Evaluación del Desempeño correspondiente al año fiscal concluido 2011, donde de un total de 308 trabajadores físicos fueron evaluados 246 para el 79.87%. Las causas por las que no fueron evaluados 62 trabajadores, en el caso de los dirigentes corresponde a los cuadros de la empresa que se les hace otro tipo de evaluación y la categoría de técnicos y obreros por haber laborado menos de seis meses en la empresa.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** F-3

Objetivo: Cálculo de Indicadores de Gestión de Recursos Humanos **Auditor:** TCE

Período: Cierre año 2011 **Fecha:** 6/04/2012

Fuente: Estado de Resultado, Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Consolidado de la Empresa.

Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

1. Productividad del Trabajo = Valor Agregado / Promedio de Trabajadores = $ 7 186 800.00 / 327 = $ 21 977.98

Valor Agregado = Producción Bruta - Servicios Productivos - Gasto Material = $ 8 352 400.00 – $ 277 200.00 – $ 888 400.00 = $ 7 186 800.00

Eficiencia = Productividad del Trabajo Real / Productividad del Trabajo Plan = $ 21 977.98 / $ 20 710.00 = 1.0612 = 106.12%

En el año 2011 la productividad del trabajo fue de $ 21 977.98, existe un incremento en la eficiencia de 6.12% con respecto a lo planificado.

2. Coeficiente de Fluctuación Laboral = # bajas por fluctuación / promedio de trabajadores = 18 / 327 = 0.055

El Coeficiente de Fluctuación Laboral es de 0.055, la fluctuación real de la empresa no es significativa.

3. % Índice de Fluctuación = Bajas / (Altas – Bajas) = 18 / (25-18) = 18 / 7 = 2.5714 = 257.14%

El índice de fluctuación es de 257.14%. Al relacionar las altas con las bajas del período las primeras casi duplican las segundas.

Plantilla Aprobada. Cumplimiento % = Plantilla cubierta / Plantilla aprobada = 312 / 347 = 0.8991 = 89.91%

El cumplimiento de la plantilla aprobada fue del 89.91%, lo que afecta la eficacia.

4. % Fondo de Salario. Ejecución = Real / Plan = $ 2 399 600.00 / $ 2 530 000.00 = 0.9485 = 94.85%

La ejecución del Fondo de Salario es de 94.85%, disminuyendo los gastos en 5.15%.

5. Salario Medio = Fondo de salario / Promedio de trabajadores = $ 2 399 600.00 / 327 = $ 7 338.23

Economía = Salario Medio Real / Salario Medio Plan = $ 7 338.23 / $ 7 441.00 = 0.9862 = 98.62%.

El salario medio es de $ 7338.23, disminuyendo los gastos en 1.38%, lo que representa con relación a Salario Medio $ 102.77 por trabajadores.

6. Correlación Salario Medio – Productividad = Salario medio / Productividad del trabajo = $ 7 338.23 / $ 21 977.98 = 0.334

Eficiencia = Correlación Salario Medio – Productividad Real / Correlación Salario Medio – Productividad Plan = 0.334 / 0.36 = 0.9278 = 92.78%.

La Correlación Salario Medio – Productividad es de 0.334, por lo que se incrementa la eficiencia en 7.22%.

7. % Trabajadores Evaluados = # trabajadores evaluados / # trabajadores a evaluar = 246 / 308 = 0.7987 = 79.87%

De 308 trabajadores a evaluar fueron evaluados 246 que representan el 79.87%, las causas por las que no fueron evaluados 62 trabajadores, en el caso de los dirigentes corresponde a los cuadros de la empresa que se les hace otro tipo de evaluación y la categoría de técnicos y obreros por haber laborado menos de seis meses en la empresa.

Estructura Porcentual. Evaluación del Desempeño =

Trabajadores Evaluados Superior / Total Evaluados = 100 / 246 = 0.4065 = 40.65%

Trabajadores Evaluados Adecuado / Total Evaluados = 145 / 246 = 0.5894 = 58.94%

Trabajadores Evaluados Deficiente / Total Evaluados = 1 / 246 = 0.0041 = 0.41%

En la Evaluación del Desempeño del año 2011 fueron evaluados 100 trabajadores de superior, 145 de adecuado y 1 de deficiente, que representan el 40.65%, 58.94% y 0.41% respectivamente.

Comprobaciones: Se revisó el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Consolidado de la Empresa y el Estado de Resultado para el año 2011.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** P-1
Objetivo: Evaluar el cumplimiento de sus planes y surtidos **Auditor:** TCE
Período: 1/1/2012 - 29/2/2012 **Fecha:** 14/3/2012
Fuente: Cumplimiento del Plan de Producción por Surtidos del Año 2012.
Para el cálculo de la tabla se usaron varios indicadores como:
% de Cumplimiento de cada surtido=Real/Plan de cada surtido

Surtidos	**Plan**	**%**	**Real**	**% Cumplimiento**	**Producción por Estructura**	**Real Aceptado**
Geodesia y Topografía	180,5	12,9	143,5	79,5	191,8	143,5
Cartografía Digital y SIG	13,3	1,0	24,7	185,7	14,1	14,1
Cartografía Temática	54,8	3,9	152,1	277,6	58,2	58,2
Artes Gráficas	495,0	35,5	563,1	113,8	526,0	526,0
Catastro	96,6	6,9	85,8	88,8	102,7	85,8
Estudios Marinos	30,2	2,2	36,3	120,2	32,1	32,1
Ayuda a la Navegación	421,5	30,2	363,3	86,2	447,9	363,3
Soluciones Medioambientales	63,5	4,6	62,2	98,0	67,5	62,2
Otras Familias de Productos	8,7	0,6	10,9	125,3	9,2	9,2
Otros Ingresos	31,0	2,2	40,7	131,3	32,9	32,9
Total de Ingresos	1395,1	100,0	1482,6		1482,6	1327,3

Producción por Estructura = % del total que le corresponde a cada surtido*Total de Ingresos Real
Real Aceptado: para obtener el Real Aceptado de cada surtido se selecciona el menor entre el Real y la Producción por Estructura
Cumplimiento del Plan = Real/Plan = 1482.6/1395.1 = 1.0627 = 106.27%
La empresa tiene un sobrecumplimiento del Plan de 6.27%, la eficiencia se ve afectada en 6.27% porque gastaron recursos por un resultado innecesario.
Cumplimiento de la Estructura o Surtido = Real Aceptado/Real = 1327.3/1482.6 = 0.8953 = 89.53%
La estructura se incumple en 10.47%, y la eficacia se ve afectada en 10.47%, porque quedan clientes insatisfechos ya que no se cumplen los contratos establecidos.
Comprobaciones: Se revisó el Cumplimiento del Plan de Producción por Surtidos para el período de Enero a Febrero del Año 2012.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** P-2

Objetivo: Evaluar el aprovechamiento de las capacidades. **Auditor:** TCE

Período: 1/1/2012 - 29/2/2012 **Fecha:** 15/3/2012

Fuente: Balance General.

Estado Técnico de los Activos Fijos Productivos (AFP)

Renovación = Entradas / Total de AFP = 198685.14 / 4691721.46 = 0.0423 = 4.23%

Salidas = Salidas / Total de AFP = 179187.78 / 4691721.46 = 0.0382 = 3.82%

Incrementos = (Entradas-Salidas) / Total de AFP = (198685.14 - 179187.78) / 4691721.46 = 19497.36 = 0.0042 = 0.42%

Desgaste = Depreciación / Total de AFP = 175502.72 / 4691721.46 = 0.0374 = 3.74%

La renovación de los Activos Fijos Productivos en el período analizado es de 4.23%. Las entradas corresponden a altas por compra de computadora, lactó, medios de señalización marítima (boyas) y máquina de impresión.

Las salidas de los Activos Fijos Productivos en el período analizado es de 3.82% Las salidas corresponden a bajas por deterioros de boyas, de medios de cómputo, equipos de comunicación y avalúo del faro.

En el año 2011 la entidad recibió por la empresa INTERMAR un avalúo del Faro Carapachibey donde disminuyó el valor de sus activos en $175105.58.

Comprobaciones: Se pudo verificar que en la empresa todos los equipos productivos existentes están instalados, siendo explotados el 100%.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** EEE-1

Objetivo: Calcular y analizar los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Auditor: TCE

Período: 1/1/2011-31/12/2011 **Fecha:** 9/3/2012

Fuente: Presupuesto de Gastos. Cumplimiento del Plan Técnico Económico del 2011.

	Plan	Real
Materias primas (I)	612600.00	607964.25
Ventas Totales (P)	8231400.00	8297121.11

Economía = I real / I plan = 607964.25 / 612600.00 = 0.9924 = 99.24%.

En el año 2011 los gastos disminuyeron en 0.76%.

Eficiencia = I / P real = 607964.25 / 8297121.11 = 0.07327

I / P plan 612600.00 / 8231400.00 0.07442

= 0.9845 = 98.45%.

La entidad planificó gastar $ 0.074 por cada peso de venta y gastó $0.073 por lo que es eficiente en un 1.55%.

Eficacia = P real / P plan = 8297121.11 / 8231400.00 = 1.0079 = 100.79%.

En el año 2011 la empresa fue eficaz en un 0.79%.

Comprobaciones: Fueron revisados el Presupuesto de Gastos y el Cumplimiento del Plan Técnico Económico para el año 2011.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** C-1

Objetivo: Cálculo de Indicadores de Gestión de Compras **Auditor:** TCE

Período: Cierre año 2011 **Fecha:** 9/04/2012

Fuente: Estados Financieros y Análisis de las Cuentas por Pagar

Indicadores de Gestión de Compras o Aprovisionamiento

Rotación de Cuentas por Pagar = Compras Netas Anuales / Saldo Medio de las Cuentas por Pagar = $ 840 299,62 / $ 47 871.62 = 17.55 = 18 veces.

Compras netas = Compras – Devoluciones – Descuento en compras = $ 840 299,62

En el año 2011 las cuentas por pagar rotaron 18 veces.

Liquidez Inmediata = (Activos Circulantes – Inventarios) / Pasivos Circulantes = ($ 3 963 582,19 – $ 1 656 249,28) / $ 739 676,31 = $ 2 307 332.91 / $ 739 676.31 = 3.12

La empresa cuenta con $ 3.12 para enfrentar un peso de deuda a mediano plazo.

Liquidez Disponible = (Efectivo en caja + Banco) / Pasivos Circulantes = ($ 70 606,07 + $ 1 799 962,53) / $ 739 676,31 = $ 1 870 568.60 / $ 739 676.31 = 2.5289 = 252.89%

La empresa cuenta hoy con el 252.89% para enfrentar sus deudas a corto plazo.

Capital de trabajo = Activos Circulantes – Pasivos Circulantes = $ 3 963 582,19 – $ 739 676,31 = $ 3 223 905.88

El Capital de Trabajo de la entidad es de $ 3 223 905.88.

Ciclo de Pagos = 360 / Rotación de Cuentas por Pagar = 360 / 17.55 = 20.51 = 21 días

El ciclo de pago fue cada 21 días.

Incremento o Disminución de Proveedores de Productos o Mercancías Relevantes = # Proveedores Ejercicio Actual/# Proveedores Ejercicio Base = 40/40 = 1

En el año 2011 la empresa mantuvo la misma cantidad de proveedores de productos.

Comprobaciones: Fueron revisados los Estados Financieros y el Análisis de las Cuentas por Pagar para el cierre año 2011. La empresa con relación a sus recursos trabaja con economía.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** I-1

Objetivo: Cálculo de Indicadores de Gestión de Inventarios **Auditor:** TCE

Período: Enero a Mazo 2012 **Fecha:** 6/04/2012

Fuente: Estados Financieros, Expediente Logístico del Almacén y Análisis Mensual de los Inventarios y su Rotación

Indicadores de Gestión de Inventarios

Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inventario Promedio = $ 937 086,13 / $ 216 750 = 4.32 veces

Inventario Promedio = (Inventario inicial de Producción en Proceso + Inventario final de Producción en Proceso) / 2 = ($ 207 000 + $ 226 500) / 2 = $ 433 500 / 2 = $ 216 750

En el período de Enero a Marzo de 2012 los inventarios rotaron 4 veces.

Velocidad de Rotación de Inventarios = Ventas Netas / Producción Terminada Promedio = $ 2 304 435,86 / $ 48 850 = 47.17

Producción Terminada Promedio = (Inventario inicial de Producción Terminada + Inventario final de Producción Terminada) / 2 = ($ 46 900 + $ 50 800) / 2 = $ 97 700 / 2 = $ 48 850

La empresa vende $ 47.17 por cada peso que produce.

Área Útil de Almacenamiento = 205.0 m^2

El área útil de almacenamiento es de 250.0 m^2

% Aprovechamiento del Área de Almacenamiento = Área Útil / Área Total = 250.0 m^2 / 291.412 m^2 = 0.8579 = 85.79%

El aprovechamiento del área de almacenamiento es de 85.79%.

Volumen Total de Almacenamiento = Área Total * Puntal Libre = 291.412 m^2 * 4.78 m = 1392.95 m^3.

El volúmen total de almacenamiento es de 1392.95 m^3

% Aprovechamiento del Volumen = Volúmen Útil / Volúmen Total de Almacenamiento = 631.0 m^3 / 1392.95 m^3 = 0.4523 = 45.29%

El aprovechamiento del volúmen es de 45.29%.

Comprobaciones: Fueron revisados los Estados Financieros, Expediente Logístico del Almacén y Análisis Mensual de los Inventarios y su Rotación para el período de Enero a Marzo de 2012. Hay significativa economía en relación a los inventarios.

Entidad: Empresa Geocuba Cienfuegos **PT:** MA-1

Objetivo: Análisis de los Portadores Energéticos **Auditor:** TCE

Período: 1/1/2012 - 31/3/2012 **Fecha:** 16/4/2012

Fuente: Presupuesto de Gastos. Cumplimiento del Plan Técnico Económico.

Portadores Energéticos	**U/M**	**I Trimestre 2012**		
		Plan	**Real**	**% Cump**
Diesel	Kg.	54,000	45,720	84.67
Gasolina	Kg.	14,900	14,970	100.47
Energía Eléctrica	KWH	85,000	72,712	85.54

El consumo del combustible Diesel es del 84.67%, lo que evidencia la eficiencia y eficacia de la entidad, no obstante el consumo de gasolina esta por encima en 70 Kg. que representa el 0.47%.

El consumo de Energía Eléctrica es de 12 288 KWH por debajo de lo planificado, contribuyendo esto al ahorro energético en que se encuentra enfrascado el país.

Comprobaciones: Fueron revisados el Presupuesto de Gastos y el Cumplimiento del Plan Técnico Económico para el período de Enero a Marzo de 2012.

Conclusiones

1. La Auditoría de Gestión proporciona una herramienta que propicia una revisión y evaluación de las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles, constituyendo un elemento esencial en el escenario actual, y un acertado control que, como asesora de la alta dirección, permite asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

2. La Guía para ejecutar la Auditoria de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos cumple con las expectativas al adecuarse a las condiciones de la entidad, lo que da objetivamente la validez de la hipótesis planteada en la investigación y cumplimiento de los objetivos propuestos.

3. El empleo sistemático de la guía permitirá alcanzar las metas y objetivos detectando y erradicando a tiempo las deficiencias administrativas.

4. Del análisis efectuado se demuestra que la guía estructurada posibilita conocer la economía, eficiencia, y eficacia con que la entidad trabaja en su gestión los que pudieran mejorar si se dirige el trabajo a erradicar las insuficiencias que se derivan de la investigación relacionadas con:

- La estructura o surtido se incumple en 10.47%, y la eficacia se ve afectada en 10.47%, porque quedan clientes insatisfechos ya que no se cumplen los contratos establecidos
- La organización interna afecta la eficacia ya que las reservas de cuadros existentes representan el 72.34%, porque no todo el personal es idóneo para ocuparlo y del total de reservas para cuadros se encuentran preparadas para su promoción el 8.82%.
- Las acciones de capacitación inciden negativamente en la eficacia ya que sólo se cumplieron el 27.66% de las planificadas.

Recomendaciones

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

- Aplicar la Guía de Auditoría de Gestión diseñada en este trabajo anualmente para que contribuya al desarrollo del perfeccionamiento empresarial y en las evaluaciones ulteriores que se produzcan para la realización de ajustes en los sistemas diseñados.

- Utilizar los programas de Auditoría de Gestión propuestos en la guía, que se emplee no solo para auditar, sino como herramienta de dirección para la auto evaluación sistemática de cada uno de los departamentos y actividades de la entidad y así lograr las bases para una contabilidad certificada.

Referencias Bibliográficas

American Accounting Association. 2010. Auditoría de Gestión. Available at: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ans2.htm.

Asamblea Nacional del Poder Popular. 2009. Contraloría General de la República de Cuba. Available at: http://correo.servisa.tur.cu/Capacitacion/Consultor/09Legislacion/Leyes/Constitucion/ART-005.htm.

Auditoría General de la Nación. 2007. Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina. Available at: http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml

Dale Ernest., 2007. La Planeación Estratégica en las organizaciones. Available at: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm

Dra. Carmona González, Mayra. 2007. El Control Interno en IDECOP. Available at: http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.

Ernesto Bautista. 2010. Auditoría de Gestión. Available at: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm

Harold Koontz, Ciryl O´Donnell. 2007. Administración. Available at: http://www.gerencie.com/auditoriaadministrativa.htm.

Hummel, Charles. 2007. Planeación Estratégica Personal. Available at: http://www.monografias.com/trabajos14/planeacion-personal.shtml.

La Ley No. 107 de la Contraloría General de la República de Cuba. 2009. Definición de Auditoría. Available at: http://correo.servisa.tur.cu/Capacitacion/Consultor/09Legislacion/Leyes/LEY107.htm

Larsson Kjell. 2008. Directrices De Aplicación De Las Normas De Auditoría Del Rendimiento. Available at: http://www.monografias.com/trabajos16/auditoria/auditoria.shtml

León Lefcovich Mauricio. 2009. Auditoría Interna. Available at: http://www.monografias.com/trabajos15/auditoriainterna/auditoria–interna.shtml.

Lic. Sánchez Gómez Adelkys Rosa. 2009. Definiciones de Auditoría. Available at: http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm.

López Toledo, Martha R. 2004. La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia. Cienfuegos. Available at: mlopezto@yahoo.com

Ministerio de Auditoría y Control. 2004. Resolución No. 100/04 del Ministerio de Auditoría y Control. Available at: http://www.monografias.com/trabajos22/res100-04/mac.shtml.

Miranda Benítez. 2010. Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección. Available at: http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm.

Miranda Estrada, Antonio. Auditoría de las Empresas Socialistas. Auditoría de Gestión. Available at: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ans2.htm.

Pérez, Virginia. 2009. La Auditoría Interna en España una aproximación conceptual. Available at: http://www.ti.usc.es

Philip L. Detlise. Auditoría Montogmery. Auditoría de Gestión. Available at: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/ans2.htm.

Rivera Melissa, 2009. Definiciones de Auditoría. Available at: http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria/auditoria.shtm.

Sánchez Miranda Juan Carlos, Pineda Carlos Alberto, Castellanos Eljach Alba Judith. 2010. Diseño de un manual de auditoría de gestión. Available at: http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml.

Sánchez, Juan. 2007. Diseño de un manual de Auditoría de Gestión. Available at: mcano@unisinu.edu.co

William P, Leonard. 2009. Auditoría Administrativa. Available at: http://members.tripod.com/~GuillermoCuellarM/gestion.html.

Zeballos Sisa Omar. 2009. Auditoría Financiera. Available at: http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi.shtml.

Anexos

Anexo No.1 Organigrama de la Estructura Fucional de la Empresa

Anexo No.2 Caracterización de la Competencia

Anexo No. 3 Cumplimiento del Plan Técnico Económico de la Empresa Geocuba Cienfuegos

Anexo No.4 Comportamiento del Presupuesto de Gastos I Trimestre de 2012

Anexo No.5 Acciones de preparación y superación de Cuadros de Dirección y Reservas de la Empresa Geocuba Cienfuegos

Anexo No.6 Acciones de preparación y superación para el completamiento y calificación del personal apoyo directo a la producción de Empresa Geocuba Cienfuegos

Anexo No.7 Estructura del Flujo de la información interna y externa de la empresa

Anexo No.8 Comunicación Vertical

Anexo No.9 Comunicación Horizontal

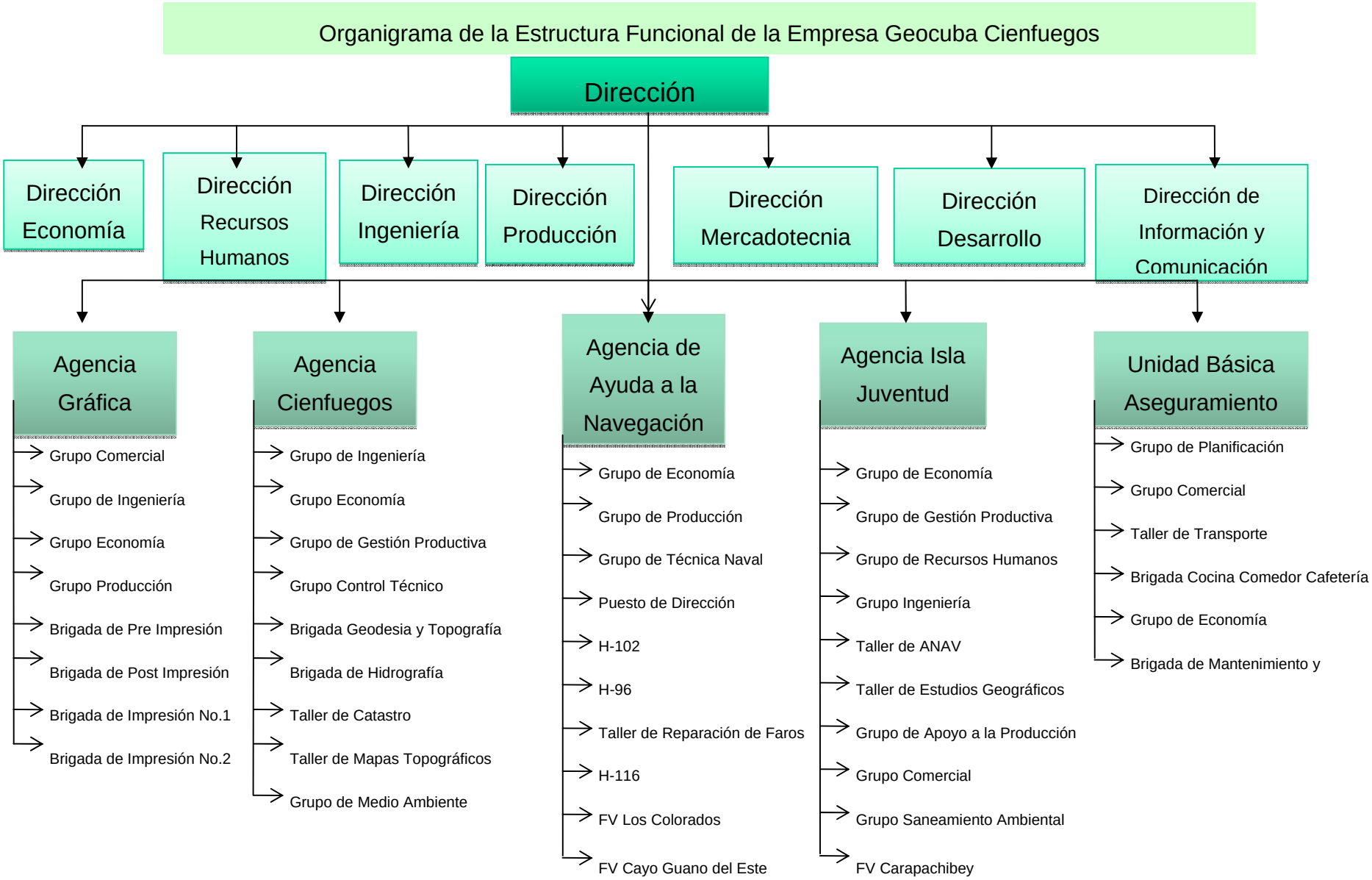
Anexo No.10 Evaluación del Desempeño

Anexo No. 11 Registro de la Evaluación de Riesgos

Anexo No.12 Evaluación de Proveedores de Alimentos

Anexo No.13 Registro de Control de Proveedores

Anexo No.1 Organigrama de la Empresa.



Anexo No.2 Caracterización de la Competencia de la Empresa Geocuba Cienfuegos.

Servicios	**Competidores**	**Características de los Competidores**
Artes Gráficas	➢ Pontón Caribe ➢ Palco ➢ Duero S.A. ➢ Geocuba Villa Clara	➢ Tecnología avanzada ➢ Más variedad de servicio ➢ Mejor calidad en el papel
Medio	➢ CITMA ➢ ENIA ➢ CEAC ➢ Laboratorios costeros	➢ Cuenta con laboratorios para realizar los trabajos ➢ Personal preparado en la materia ➢ Equipamiento de gran tecnología.
Levantamiento Batimétrico a diferentes escalas.	➢ Estudios Marinos ➢ SERMAR	➢ Equipamiento necesario para realizar los Trabajos Hidrográficos.
Servicio de SIG, IDERC y Computación	➢ Centros educacionales (Universidad, tecnológicos) ➢ DESOFT ➢ CITMA	➢ Conexión INTERNET ➢ Tecnología avanzada ➢ Personal calificado
Topografía (Levantamiento Topográfico)	➢ MICONS ➢ ENIA	➢ Equipamiento tecnológico avanzado ➢ Personal calificado en la materia
Catastro	➢ No tiene competidores ya que Geocuba rectorea la actividad dentro de la Provincia.	
Cartografía digital	➢ Todos los Dptos. de Cartografía Digital de la Provincia.	
Agencia ANAV	➢ No tiene competidores, todos los trabajos se hacen con Geocuba.	

Anexo No. 3 Cumplimiento del Plan Técnico Económico de la Empresa Geocuba Cienfuegos

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS	U/M	ACUM 31-03-12			AÑO 2012			28-03-11
		PLAN	REAL	% Cumpl	PLAN	CUMP %	CREC	REAL ACUM
VENTAS TOTALES	MP	1921,7	2304,4	119,9	8365,2	27,5	0,09	***2114,0***
De ello CUC	MCUC	285,6	346,5	121,3	1232,3	28,1	0,29	***269,4***
OTROS INGRESOS	MP	42,8	64,8	151,4	186,0	34,8	0,31	***49,3***
De ello CUC:	MCUC	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	-0,92	***1,2***
TOTAL DE INGRESOS	**MP**	**1964,5**	**2369,2**	**120,6**	**8551,2**	**27,7**	**0,10**	***2163,3***
De ello CUC:	**MCUC**	**285,6**	**346,6**	**121,4**	**1232,3**	**28,1**	**0,28**	***270,6***
TOTAL DE GASTO (COSTO)	**MP**	**1257,3**	**1325,0**	**105,4**	**5465,6**	**24,2**	**-0,05**	***1391,2***
De ello CUC:	**MCUC**	**123,0**	**139,9**	**113,7**	**528,6**	**26,5**	**0,15**	***121,1***
UTILIDADES	MP	707,2	1044,2	147,7	3085,6	33,8	0,35	***772,1***
De ello CUC:	MCUC	162,6	206,8	127,2	703,7	29,4	0,38	***149,5***
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	MP	436,7	675,2	154,6	1905,4	35,4	0,35	***499,6***
RENTABILIDAD / INGRESOS	%	0,36	0,44	122,4	0,36	122,1	-0,99	***35,7***
APORTE CAJA CENTRAL	MCUC	85,1	163,4	192,0	425,0	38,4	1,38	***68,7***
ANÁLISIS COSTO POR PESO	**U/M**	**ACUM**	**31-03-12**		**AÑO 2012**			**28-03-11**
Gasto de Salario por $ P Bruta	Peso	0,300	0,257	85,8	0,414	62,2	-0,06	***0,273***
Costo Total por $ de Ingreso Total	Peso	0,640	0,559	87,4	0,639	87,5	-0,13	***0,643***
Costo CUC por $ Ingreso CUC	Peso	0,431	0,404	93,7	0,429	94,1	-0,10	***0,448***
Costo por $ Cocina Comedor	Peso	1,000	0,855	85,5	1,000	8548%	0,00	***0,858***
INDICADORES DE PRODUCCION Y SALARIO	**U/M**	**ACUM**	**31-03-12**		**AÑO 2012**			**28-03-11**
PRODUCTIVIDAD	**Peso**	**4858**	**6479**	**133,4**	**22053**	**29,4**	**0,18**	***5471,3***
Producción Bruta	MP	1845,9	2341,2	126,8	8379,1	27,9	0,05	***2227,0***
Gasto Material	MP	196,2	233,8	119,2	890,6	26,2	-0,03	***241,6***
Servicios Productivos	MP	61,1	40,7	66,7	277,2	14,7	-0,77	***174,4***
SALARIO MEDIO	**Peso**	**1693**	**1889**	**111,6**	**10606**	**17,8**	**0,03**	***1838,1***
Fondo de Salario	MP	553,6	602,5	108,8	3468,1	17,4	-0,01	***608,4***
Promedio de Trabajadores	UNO	327	319	97,6	327	97,6	-0,04	***331,0***

Anexo No.4 Comportamiento del Presupuesto de Gastos I Trimestre de 2012

Elementos de Gastos	Plan 2012		Real 2012		% Cump		Cx$Iplan		Cx$Ireal		% Cump	
	Total	CUC	Total	CUC	Total	CUC	Total	CUC	Total	CUC	Total	CUC
Mat. Primas y Mater.	134,4	79,9	161,4	113,2	120,1%	141,7%	0,068	0,280	0,068	0,327	99,4	**116,7**
Combustible	42,7	9,6	59,7	13,8	139,9%	143,6%	0,022	0,034	0,025	0,040	115,1	**118,3**
Energía	19,2		12,7	0,0	66,4%	0,0%	0,010	0,000	0,005	0,000	51,2	
Salarios	553,6		602,5	0,0	108,8%	0,0%	0,282	0,000	0,254	0,000	90,1	
Ot. Gtos Fza. de Trab.	215,9		234,9	0,0	108,8%	0,0%	0,110	0,000	0,099	0,000	90,1	
Deprec. de Act. Fijos	41,0		43,1	0,0	105,3%	0,0%	0,021	0,000	0,018	0,000	86,3	
Ot. Gtos Monetarios	277,1	25,3	244,9	21,5	88,4%	84,8%	0,141	0,089	0,103	0,062	73,0	69,9
_Serv. Productivos	61,1	3,4	40,7	6,3	66,7%	183,7%	0,031	0,012	0,017	0,018	54,7	**151,3**
_Serv. No Product.	51,5	8,9	48,8	4,2	94,8%	46,6%	0,026	0,031	0,021	0,012	80,1	38,4
_Comisión de Serv.	15,9	0,2	10,3	0,3	64,9%	147,1%	0,008	0,001	0,004	0,001	49,5	**121,2**
_Protec. e Higiene	3,0	1,0	7,4	1,9	245,0%	185,3%	0,002	0,004	0,003	0,005	193,9	**152,6**
_Alim.Comed. Cafet.	40,8	0,0	52,2	0,0	128,1%	0,0%	0,021	0,000	0,022	0,000	106,0	
_Tienda de Estímulo	3,3	3,2	2,3	0,0	69,2%	0,4%	0,002	0,011	0,001	0,000	59,4	0,3
_Ropa y Calzado	2,3	0,0	4,5	0,0	194,2%	0,0%	0,001	0,000	0,002	0,000	168,3	
TOTAL	**1283,8**	**114,8**	**1359,2**	**148,5**	**105,9%**	**129,3%**	**0,654**	**0,403**	**0,574**	**0,429**	**87,8**	**106,4**

Indicadores	**U/M**	**Plan**	**Real**
Total de Ingresos	MP	1964,5	2369,2
De ello CUC	MCUC	285,6	346,6

Anexo No.5 Acciones de preparación y superación de Cuadros de Dirección y Reservas de la Empresa Geocuba Cienfuegos.

Denominación de la actividad de superación	**Fecha**		**Total Participantes**	**Frecuencia de impartición horas**	**Total de gastos MN**			**Entidad que Imparte**	**Lugar**
					Salario	**Otros**	**MLC**		
	Inicio	**Term.**			**$**	**$**			
Seminario de Contratación Económica	**I**	**I**	25	4				Esp. Recursos Humanos	Esp. Recursos Humanos
Comité de Expertos	II Trim.	II Trim.	25	2		-		Esp. Recursos Humanos	Emp.Geocuba Cienfuegos.
Comité de Expertos	IV Trim	IV Trim	25	2	-	-		Esp. Recursos Humanos	Emp.Geocuba Cienfuegos.
Total			**75**	**8**	**0**	**0**			
Confeccionado por:					**Aprobado por:**				
Migdalia Mejías Bello. Esp. Cuadros - Capacitación.		**Firma**							**Firma**
Nombre y Apellidos					**Nombre y Apellidos**				

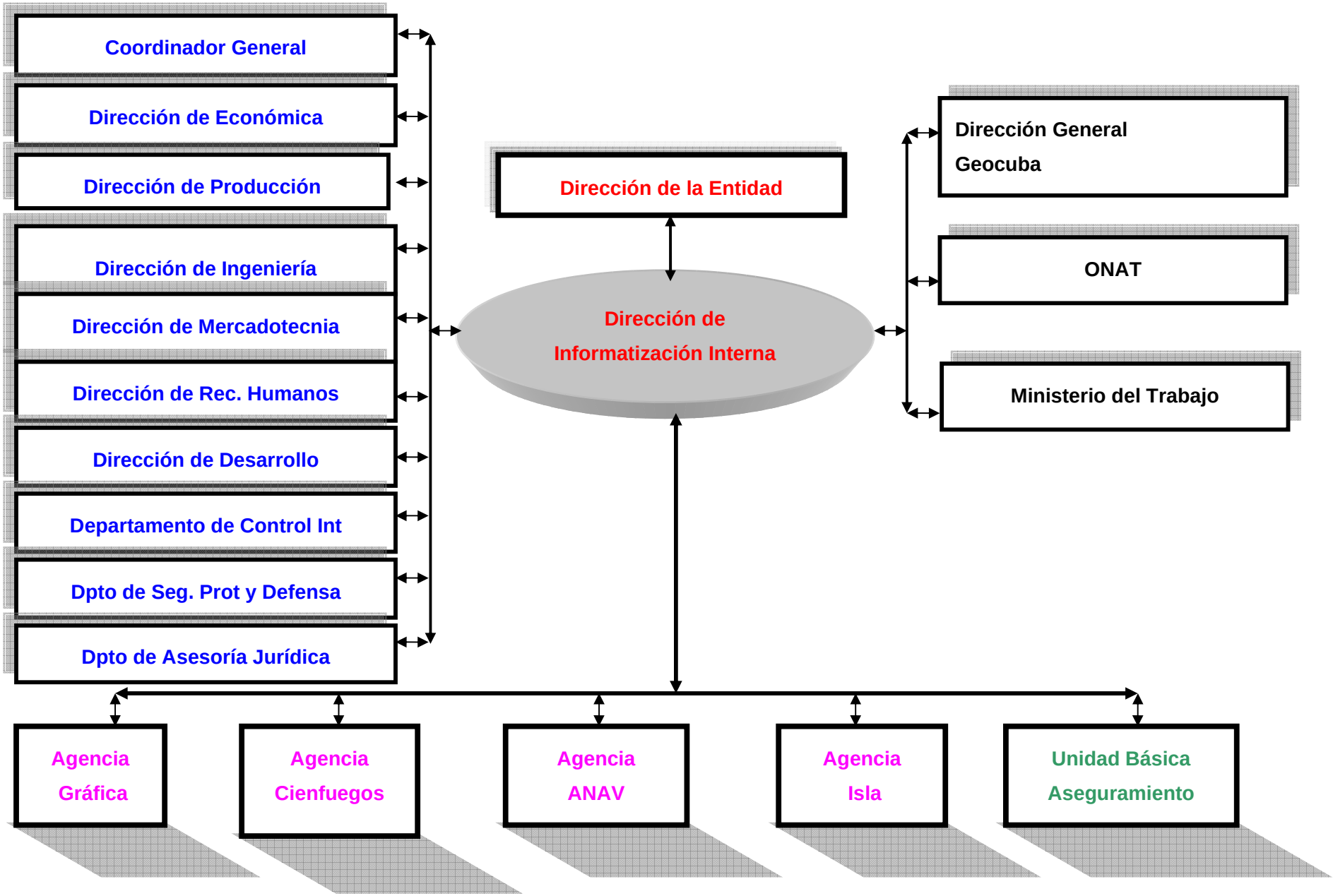
Anexo No.6 Acciones de preparación y superación para el completamiento y calificación del personal apoyo directo a la producción de Empresa Geocuba Cienfuegos.

Tipo act.	**Denominación de la actividad de superación**	**Fecha**		**Total de Participantes**	**Frecuencia de impartición horas**	**Total de Gastos MN**			**Entidad que Imparte**	**Lugar**
						Salario	**Otros**	**MLC**		
		Inicio	**Term.**			**$**	**$**			
C-1	Curso Mapinfo	12 de Marzo	17 de Marzo	15	80	**4083**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-2	Curso creación1:1000 NEVA	30 de Enero	9 de Marzo	15	120	**5182,84**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-3	Curso Básico de Cartografía	2 de Abril	30 de Abril	15	120	**5352,35**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-4	Curso de Autocad	12 de Marzo	31 de Marzo	15	48	**2431,53**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-5	Curso de Explotación de la Estación Total	Abril	Abril	8	48	**1449,02**			Dir. Gestión Tecnológica	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-6	Curso de capacitación para la puesta en Marcha del Ecosonda Atlas DESO 300,Software Hypac	6 de Febrero	11 de Febrero	4	48	**1069,00**			Emp.Geocuba Estudios Marinos	Emp.Geocuba Cienfuegos.
S-1	Seminario y trabajos prácticos sobre técnicas de normación del trabajo. Microsoft Proyect.	Marzo	Marzo	12	24	**1344,01**			Especialista de Programación Expansión Refinería	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-7	Curso de Auto CAD Civil 3D	Abril	Abril	8	48	**1619,02**				Emp.Geocuba Cienfuegos.

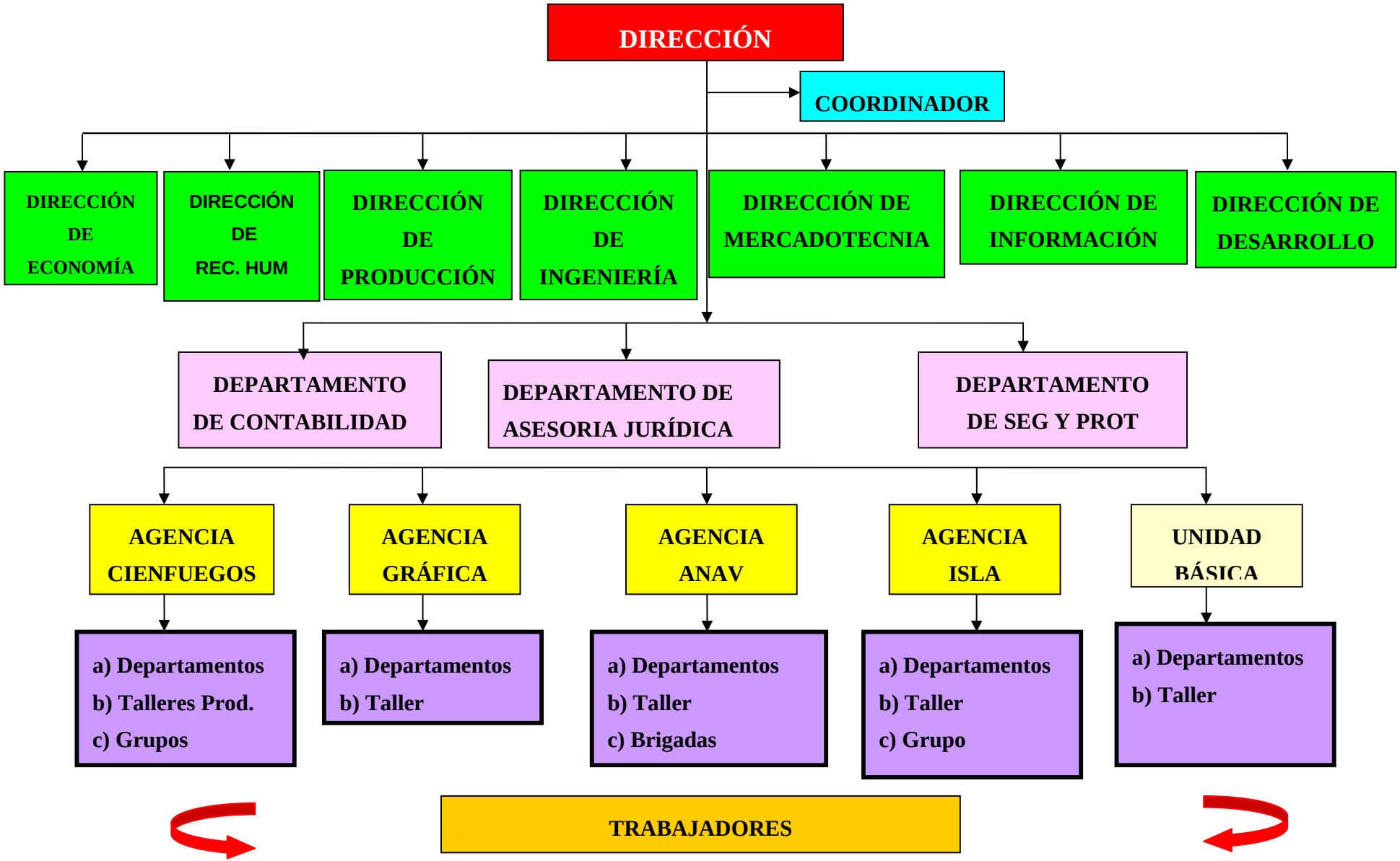
C-8	Curso de Arc GIS y procesamiento de imágenes	Mayo	Mayo	4	48				Especialista de EMA Villa Clara	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-9	Curso de Surfer	Mayo	Mayo	15	48	**2258,54**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-10	Curso de Corel	Mayo	Mayo	6	48	**1111,01**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-11	Curso de ENVI e interpretación de imágenes satelitales	Mayo	Mayo	10	48	**1424,03**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-12	Curso de Access y Excel	Junio	Junio	10	48	**1125,03**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
	SUB-TOTAL			114	608	28449,38				
C-13	Curso Habilitación Impresor Tipográfico "C"	Enero	Marzo	2	576	**1446,62**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-14	Curso Habilitación Encuadernación Mecánica	Enero	Abril	1	768	**1162,00**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-14	Curso Habilitación para operarios de Equipos de Foliar	Marzo	Abril	2	576	**2133,34**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-14	Curso Habilitación Fotomecánico	Enero	Marzo	1	576	**1164,32**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
C-14	Curso Introductorio de Artes Graficas	Marzo	Marzo	10	48	**899,00**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.

C-14	Curso Habilitación Impresor OFFSET	Marzo	Agosto	2	24	**1200,00**			Emp.Geocuba Cienfuegos.	Emp.Geocuba Cienfuegos.
	SUB-TOTAL			18	2568	8005,28				
	Total			**132**	**3176**	**36454,66**	**0,00**	**0,00**		
Confeccionado por:						**Aprobado por:**				
Migdalia Mejías Bello. Esp. Cuadros - Capacitación			**Firma**							**Firma**
Nombre y Apellidos						**Nombre y Apellidos**				

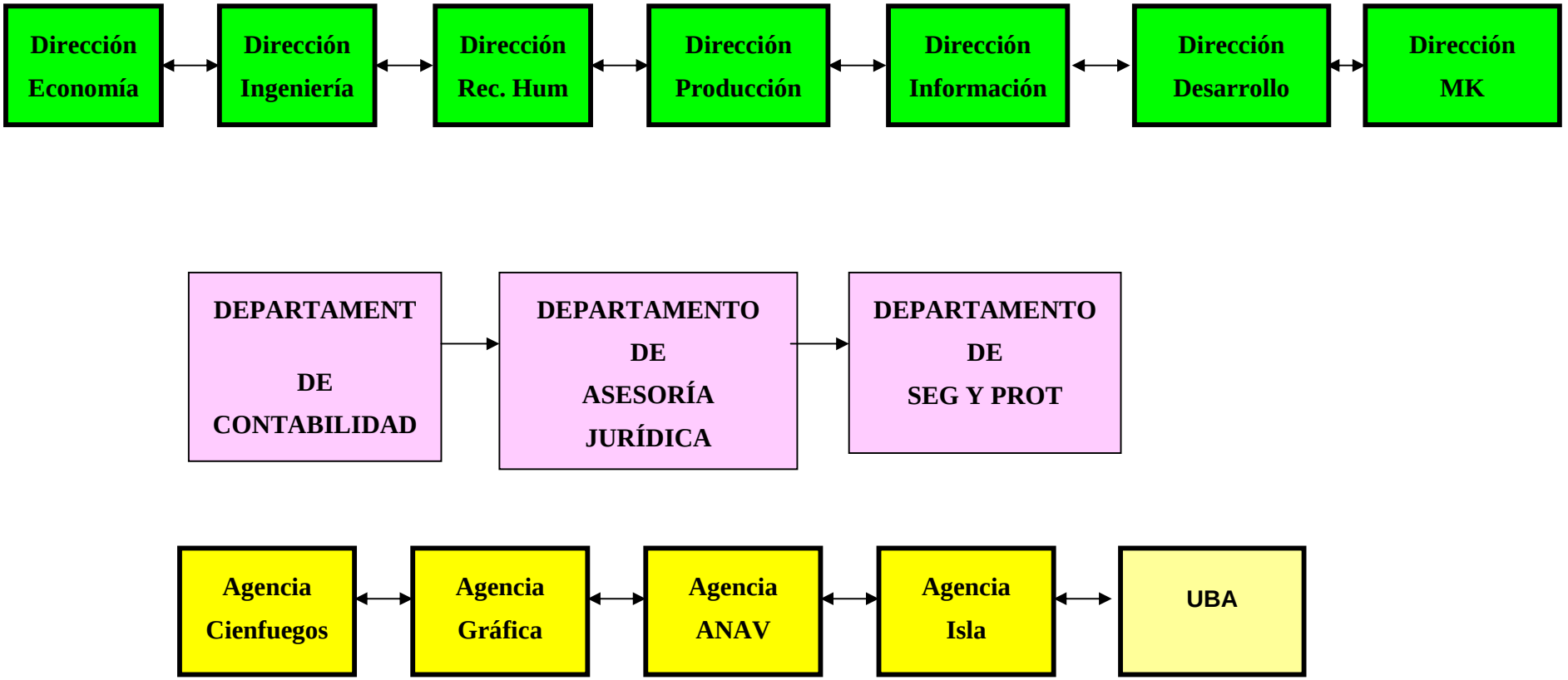
Anexo No.7 Estructura del Flujo de la Información Interna y Externa de la Empresa Geocuba Cienfuegos.



Anexo No.8 Comunicación Vertical



Anexo No.9 Comunicación Horizontal



Anexo No.10 Evaluación del Desempeño

Nombre y Apellidos:

Cargo: _____ Categoría ocupacional. _____ Sueldo Mensual: _____

Unidad Organizativa: _____ Periodo de evaluación: _____

No.	Aspectos a evaluar		Auto evaluación	Evaluación del jefe
1	**Nivel de cumplimiento del plan de producción o servicio o cumplimiento del plan de tareas**	a. sobrecumple		
		b. cumple.		
		c. cumple.entre <100 y >/= 85 %		
		d. Incumple con frecuencia		
2	**Calidad del trabajo que realiza.**	a. La calidad de su trabajo es total.		
		b. La calidad esta en los parámetros técnicamente aceptados.		
		c. Presenta algunos problemas con la calidad.		
		d. La calidad del trabajo presenta frecuentes deficiencias.		
3	**Disciplina laboral.**	a. Mantiene un alto aprovechamiento de la J.L., no tiene ausencias ni impuntualidades, no ha sido sancionado.		
		b. Tiene un aprovechamiento aceptable de la J.L, No presenta ausencias y no ha sido sancionado.		
		c. No tiene un aprovechamiento óptimo de la J.L., presenta varias ausencias justificadas o impuntualidades, fue sancionado por falta leve de la disciplina.		
		d. Marcado desaprovechamiento de la J.L, ausencias reiteradas, fue sancionado por falta leve de la disciplina.		
4	**Nivel de superación y**	a. Se encuentra estudiando por cualquier vía, se observa un alto grado de perspectiva de desarrollo.		

	auto-preparación, perspectiva de desarrollo.	b. Se prepara de forma autodidacta o estudia por las vías formales, se observa una moderada perspectiva de desarrollo.		
		c. Se prepara casuísticamente, su desarrollo no se percibe.		
		d. No se auto-prepara y se considera que tiene muy poca perspectivas.		
No.	**Aspectos a evaluar**		**Auto evaluación**	**Evaluación del jefe**
5	**Aporte, iniciativa y creatividad en el desempeño**	a. Siempre aporta nuevas ideas y propone constante soluciones.		
		b. Aporta ideas por solicitud, es algo creativo.		
		c. Aporta iniciativa de forma ocasional, su creatividad esta limitada.		
		d. Rara vez aporta una nueva idea o es medianamente creativo.		
6	**Grado de motivación y comprometimiento con la organización**	a. Se muestra constantemente identificado con la organización		
		b. Los niveles de motivación son aceptables y está comprometido con la organización		
		c. Fluctúan los niveles de motivación y u compromiso con la organización es puramente formal		
		d. Es bajo el nivel de motivación y en cualquier momento puede desertar		
7	**Sentido de cooperación y de trabajo en grupo**	a. Alta disposición por enseñar a otros y participar en los trabajos en grupo.		
		b. Es aceptada su disposición por trasmitir conocimiento, asumir tareas y trabajar en grupo.		
		c. Coopera en algunas ocasiones o por solicitud, le agrada más trabajar solo.		
		d. Se justifica para no realizar trabajos en grupo y nunca enseña sus conocimiento a otros		
8	**Disposición para asumir cualquier tipo de tareas**	a. Asume cualquier tarea sin meditar en el tipo y su contenido		
		b. Asume otras tares con determinada satisfacción y comprensión.		
		c. Cumple alguna que otra vez otras tares pero esquiva cumplir otras tares que no estén relacionadas con su trabajo		
		d. No acepta otras tareas que no este en su contenido de trabajo		

<table>
<tr><td colspan="3">RESUMEN</td><td>SEÑALAMIENTOS</td><td>CONCLUSIONES</td></tr>
<tr><td>Alto desempeño</td><td></td><td rowspan="2">Avanza</td><td rowspan="5"></td><td rowspan="5"></td></tr>
<tr><td>Aceptado desempeño</td><td></td></tr>
<tr><td>Insuficiente desempeño</td><td></td><td>Se estanca</td></tr>
<tr><td>Bajo desempeño</td><td></td><td rowspan="2">Retrocede</td></tr>
<tr><td>Muy bajo desempeño</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">CERTIFICACIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="5">Elaborado por:</td></tr>
<tr><td>Nombre y Apellidos</td><td colspan="2"></td><td colspan="2" rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Cargo</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Fecha y Firma</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Jefe que evalúa</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="5">Aprobado por:</td></tr>
<tr><td>Nombre y Apellidos</td><td colspan="2"></td><td colspan="2" rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Cargo</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Fecha y Firma</td><td colspan="2">Jefe que aprueba</td><td colspan="2">Trabajador evaluado</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Anexo No.11 Registro de la Evaluación de Riesgos.

ENTIDAD: Geocuba Cienfuegos.					**Mando: Direcciòn**			
LUGAR DONDE SE REALIZA LA EVALUACIÓN: Locales de la Dirección de la Empresa								
SISTEMA	**PARTE DEL SISTEMA**	**RIESGO**	**EVENTO**	**CONSECUENCIAS**	**FACTOR DE RIESGO**	**MEDIDA PREVENTIVA**	**MAGNITUD DEL RIESGO**	**ORDEN DE PRIORIDAD**
Banco de Transfor madores de 220vol trifàsica que alimenta a la Empresa	Cables que alimentan la cuchilla o interrup tor de doble tiro	Contacto elèctrico	Electrocu - ciòn	Puede provocar daños a los (4) oficiales del puesto de mando y a electricistas	Tècnicos cables en mal estado Producto de una sobrecarga electrica	Acomodo de carga en todas las líneas de la empresa ya que existe un desbalance por fases y produce un sobrecalentamiento de las mismas	GP = 500 Insoportable corrección inmediata del riesgo o detener la operación que lo genera.	1 Controlado
Oficina de Jurídico y Recursos Humanos	Placa del Techo y paredes	Caìda de ob – jetos por de rrumbamiento o desplome	Heridas, golpes y/o contusio nes	Lesiones al personal	Técnico falta de Repello	Impermeabilización de los techos.	GP = 80 Grave Se precisan medidas sustanciales de reducción	3 Controlado
Oficina del Jurídico	Equipo de Visualiza- ción de datos sin aterrar	Contacto Eléctrico	Quemadu ras constu siones o la muerte	Humanas	Técnico sin aterramiento la computadora	Realizar el aterramiento a la computadora	GP = 200 Extremo. Se precisa la eliminación del riesgo o su reducción	2 Controlado

Oficina de Control Interno	Trabaja-dor	Ergonómico	Fatiga visual	Humanos	Técnico Lámpara fundidas	Sustituir lámparas	GP = 200 Extremo Se precisa la eliminación del riesgo o su reducción	2 Controlado
Oficina de Control Interno	Computa-ción	Ergonómicos	Exposición a agentes fisicos	Pueden provocar disminución de la visión	Técnico protectores de pantalla tubos de luz fría	Compra protectores de pantalla y tubos de luz fría	GP = 80 se precisa de medidas exhaustiva de reducción	3 Controlado
Oficina Director de Recursos Humanos	Conexión del aire acondicio-nado sin terminales	Contacto Eléctrico	Quemadu-ras constu-siones o la muerte	Humanas	Técnico sin terminales ni enchunfles	Ponerle los terminales y el enchunfle	GP = 80 Grave Se precisan medidas sustanciales de reducción	3 Controlado
Pasillo Exterior del Salón de reuniones	Base de la consola de Aire Acondicio nado	Caída a un mismo nivel	Rasguños, heridas,es-quince	Humanas	Técnico mal colocación de la base	Destrucción de la	GP = 150 Muy Grave. Se precisa de medidas exhaustivas de reducción	3 Controlado
Oficina de Salario y Recursos Laborales	Columna y Viga	Proyección de fragmentos, desprendi-mientos	Heridas y Rasguños	Lesiones leves al personal de Oficina	Técnico Mal saneamiento primario antes de repellar	Sanear correc-Tamente la pared darle el tratamiento y repellar	GP = 80 Grave Se precisan medidas sustanciales de reducción	3 Controlado

		derrumbes De pared						
Oficina Directora de Economía	Escalera	Caídas a dife Rentes niveles acto inseguro	Esquince fracturas de pie o brazos golpes contusioness	Lesiones graves al personal de Oficina	Técnico Falta no se la escalera y no se hizo la baranda	Confeccionar Baranda	GP = 150 Muy grave Se precisa de medidas exhaustivas de reducción.	3 Controlado.
Oficina Directora de Economía	Computa-ción	Ergonómicos	Exposición a agentes fisicos	Pueden provocar disminución de la visión	Técnico protectores de pantalla tubos de luz fría	Compra protectores de pantalla y tubos de luz fría	GP = 80 se precisa de medidas exhaustivas de reducción	3 Controlado
Oficina Director de Pro ducción	Trabajador	Ergonómico	Fatiga visual	Humanos	Técnico Lámpara fundidas	Sustituir lámparas fundidas	GP = 200 Extremo. Se precisa la eliminación del riesgo o su reducción	2 Controlado
Oficina Director de Pro ducción	Computa-ción,	Ergonómicos	Exposición a agentes fisi-cos	Pueden provocar disminución de la visión	Técnico protectores de pantalla tubos de luz fria	Compra protectores de pantalla y tubos de luz fría	GP = 80 se precisa de medidas exhaustiva de reducción	3 Controlado

GEOCUBA GRUPO EMPRESARIAL CIENFUEGOS	Anexo No. 12 Evaluación de proveedores de alimentos

Proveedor _____

REQUISITOS DE EVALUACION	PUNTOS	I SEMESTRE	II SEMESTRE
CONDICIONES COMERCIALES:			
PRECIO			
El más barato del mercado	60		
Precio similar a la competencia	25		
Precio más caro que la competencia	15		
Altos precios	0		
PLAZO DE PAGO			
Con crédito	30		
Exige pago a 60 días	20		
Exige pago a 30 días	10		
Exige pago al contado o anticipado	0		
FACTURAS			
Siempre vienen correctas	10		
Ocasionalmente hay que devolver facturas	5		
Frecuentemente hay que devolver facturas	0		
CALIDAD DEL PRODUCTO:			
CALIDAD			
Alta calidad, no ha habido problemas dentro del año	60		
Ha habido problemas en el 3% de los productos comprados	35		
Los problemas exceden el 5%	25		
REQUISITOS DE CALIDAD			
Asegura la conformidad con los requisitos de calidad especificados	30		
En ocasiones no cumple con los requisitos de calidad	10		

especificados			
No cumple con los requisitos de calidad especificados	0		
VALORACION DEL CLIENTE INTERNO			
La opinión sobre los productos y servicios es favorable	10		
Han existido problemas con el surtido de productos y servicios	5		
La opinión sobre los productos y servicios es desfavorable	0		
SISTEMA DE CALIDAD:			
CERTIFICACIÓN			
Tiene certificado un sistema HACCP	90		
Tiene implantado un sistema HACCP	45		
Cuenta con un certificado de comercialización oficial	25		
No cuenta con un certificado de comercialización oficial	0		
DOCUMENTACIÓN			
Entrega certificado de calidad de los productos	10		
No entrega certificado de calidad de los productos	5		
ENTREGAS:			
PLAZO DE ENTREGA			
Cumple el plazo de entrega pactado	50		
Sufre desviaciones hasta máximo 3 días	25		
Sufre retrasos de hasta 1 semana	5		
No cumple ningún plazo de forma habitual	0		
CONDICIONES DE ENTREGA			
Las condiciones de entrega (envase, embalaje, etiquetado, etc.) nos satisfacen.	50		
En ocasiones presentan problemas con las condiciones de entrega	25		
Las condiciones de entrega son malas	0		
RECLAMACIONES:			
Son receptivos a posibles reclamaciones	100		
Son poco receptivos a posibles reclamaciones	50		
No son receptivos a posibles reclamaciones	0		

TOTAL PUNTOS CONDICIONES COMERCAILES:			
TOTAL PUNTOS CALIDAD DEL PRODUCTO:			
TOTAL PUNTOS SISTEMA DE CALIDAD:			
TOTAL PUNTOS ENTREGAS:			
TOTAL PUNTOS RECLAMACIONES:			
PUNTUACIÓN:			

La Puntuación se calcula promediando el total de puntos de las condiciones comerciales, calidad del producto, sistema de calidad, entregas y reclamaciones.

Los resultados se presentarán de la siguiente forma:

Cuadro de evaluación y reevaluación de proveedores

Tipo de proveedor	**Categoría de Proveedor**	**Puntuación**	
		Desde/hasta	**Categoría**
Nuevo	A	85 a 100	Preferido
	B	70 a 84	Aceptado
	C	55 a 69	A sustituir
	D	0 a 54	No apto
Existente	A	75 a 100	Preferido
	B	60 a 74	Aceptado
	C	50 a 59	A sustituir
	D	0 a 49	No apto

Anexo No.13 Registro de Control de Proveedores

Aprobado por: Fecha:											Firma:
No.	Proveedor	Proveedor de:		Categoría				Fecha de Evaluación	Aprobación		Tipo de Inspección
		Prod	Serv	A	B	C	D		Si	No	

Metodología de Llenado:

Título: Control de Proveedores

Objetivo: control de los proveedores evaluados.

Distribución: Original---------Jefe de Proceso

Responsable: J' de DPTO Comercial

Periodicidad: Permanente

Archivo: Por un año.

Conservación: 1 año

Acceso: Director de la UBA, J' Dpto Comercial, Grupo Gestión de la Calidad y Auditores

Anotaciones:

Nombre, apellidos, Firma y fecha del Jefe del Proceso que aprueba la información del registro.

Número Consecutivo, nombre del proveedor, si es Producto o Servicio lo que se suministra, Categoría alcanzada según evaluación realizada.

Fecha en que se efectúa la evaluación, aprobación o no por parte del área de calidad y tipo de Inspección a realizar durante la inspección.