Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables

Sede Abreus

TRABAJO DE DIPLOMA

***Título*:** Guía para la Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.

Autora: Zeida Caridad Franco Ricaño.

Tutor: Lic. Ezequiel Chávez Álvarez.

Disciplina: Auditoría.

CURSO 2011-2012

"Año 54 de la Revolución"

CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

Declaración de Autoridad

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

_____

Firma del Autor

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

_____ _____

Información Científico Técnica
Nombre y Apellidos. Firma.

Computación
Nombre y Apellidos. Firma

_____

Firma del Tutor

AVAL DE INVESTIGACIÓN

1. Avala.

José Luís Abreus García

Director UEB Yaguaramas

2. Datos de la Investigación.

Título: Guía para la Auditoría de Gestión en la Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.

Autora: Zeida Caridad Franco Ricaño.

Tutor: Lic. Ezequiel Chávez Álvarez.

3. Actualidad.

Ha sido una gran experiencia para la dirección económica de la entidad, púes se ha demostrado que La Auditoria de Gestión proporciona una herramienta que propicia una revisión y evaluación de las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles, constituyendo un elemento esencial en el escenario actual, y un acertado control , como asesoramiento de la alta dirección, permite asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

la guía para la Auditoria de Gestión en la UEB Pecuaria Yaguaramas 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 real cumplimiento de los objetivos propuestos.

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

4. Novedad.

Es una contribución significativa al tratamiento y solución al asunto planteado, por cuanto no solo aborda elementos de gran importancia para la toma de decisiones relacionadas con la posibilidad de incidir sobre la disminución del uso racional de los recursos financieros, con base al análisis económico financiero sino que emite consideraciones objetivas que hasta el momento no han sido aplicadas. El autor hace uso apropiado y extenso del instrumental metodológico lo que redunda en un resultado debidamente fundamentado.

5. Estructura.

La tesis está adecuadamente estructurada en tres capítulos, respondiendo a los objetivos trazados, presenta una adecuada secuencia en la comprobación teórica-práctica de la hipótesis da respuesta al problema planteado.

6. Impacto Económico.

La investigación ofrece a la unidad la afectación que tienen por no utilizar las políticas de los principios de contabilidad aceptados. Y a la vez le demuestra cuanto podría ahorrarse cuando se toman las decisiones correctas a la hora de administrar financieramente la Unidad.

7. Bibliografía.

La bibliografía utilizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

8. Aporte Económico.

El aporte económico es de $ 517.50

Certifica y avala la misma

José Luís Abreus García.
Director UEB Pecuaria Yaguaramas.

Pensamiento

PENSAMIENTO

“...Solo con un pensamiento económico puede aspirarse a una gestión con eficiencia...”

Che

Dedicatoria

DEDICATORIA

- *A mi familia por su comprensión y apoyo en especial a mi mamá, papá.*
- *A mis hijos que fueron mi inspiración.*
- *A mi tutor Ezequiel por el tiempo sin reservas dedicado a este trabajo.*

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

- *A mi familia por brindarme su apoyo incondicional.*
- *A María del Carmen Arguelles por permitirme disponer de sus conocimientos.*
- *A mis compañeros de estudio por reciprocar la ayuda que yo les haya podido brindar.*
- *Al colectivo de trabajadores de la UEB Pecuaria Yaguaramas.*
- *A nuestra Revolución porque sin ella no hubiera podido materializar mi sueño.*

Resumen

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 éstos 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 Unidad Empresarial de Base pecuaria Yaguaramas. Esto originó el objetivo general de esta investigación: Elaborar una guía de Auditoría de Gestión que evalúe 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.

SUMMARY

The increasing complexity of economic phenomena, the dynamics of the methods and systems
business management, expansion and scale, has meant that the audit is in
evolving and that senior management is required to focus on those
major problems and therefore increases the dependence of the latter towards the results presented by the auditors for detailed operation of
activities of your organization. There is a need for the administration of knowing how is failing or what is not being met, ie assess whether the plans are achieved and if the company is achieving its goals, in other words requires the assistance of the Audit Management. Within this scenario is the Business Unit Base Yaguarama livestock. This led to the overall objective of this research: Develop a guide
Auditing to assess the entity, from the characteristics thereof. Of undeniable benefit has been, for the entity, have assessment tools that
possible to monitor systematically the achievement of the goals on time detecting any deviation.

Índice

INDICE

INTRODUCCION.....1

CAPITULO # I Generalidades de la Auditoría.....4
1.1 Surgimiento y Desarrollo de la Auditoría en el Mundo.....4
1.2 Surgimiento y Desarrollo de la Auditoría en Cuba.....5
1.3 Evolución Histórica de la Auditoría de Gestión….....8
1.4 Definiciones de Auditoría.....10
1.5 Integración Conceptual de la Auditoría de Gestión…….....…….……11
1.6 Objetivos de Auditoría de Gestión.....14
1.7 La Auditoría de Gestión como Elemento de Dirección……15
1.8 Objetivo de la Exploración y Examen Preliminar….....15
1.9 Riesgos de Auditoría de Gestión.....16
1.10 Beneficios de la Auditoría de Gestión….. 16

CAPITULO # II: Guía para la Auditoría de Gestión para UEB Yaguaramas……...27
2.1 Identidad de la Empresa……..35
2.2 Premisas presentes para efectuar la Auditoría de Gestión……36
2.2.1 Alcance……37
2.2.2 Objetivos…….39
2.2.3 Características……...45
2.2.4 Principios Fundamentales……49
2.3 Guía Propuesta para Efectuar la Auditoría de Gestión……..54
2.3.1 Primera Fase: Eliminación Preliminar……...54
2.3.2 Segunda Fase: Planeación…….60
2.3.3 Tercera Fase: Ejecución…….68
2.4 Certifica la Contabilidad y el Sistema de Costo Evaluando entre otros diferentes Elementos……78
2.5 Realiza Papel de Trabajo sobre la Antigüedad de la Cuenta……85
2.6 Conclusiones del Capítulo # II……89

CAPITULO # III: Aplicar la Guía de Gestión en la UEB Yaguaramas.....106
3.1 Familiarización…….....106
3.2 Planeación……110
3.3 Tercera Etapa: Ejecución……...112

3.3.1 Producción……119
3.4 Conclusiones del Capítulo # III……126

Conclusiones.....116

Recomendaciones.....117

Bibliografías.....118

Anexos.....119

Introducción

Introducción

Las diferentes sociedades han sido testigo de cambios tecnológicos en que ha ido evolucionando el mundo, lo que ha repercutido en los aspectos organizativos empresariales, esto ha hecho que la auditoría se interrelacionara fuertemente con la administración.

Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacia con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Se caracterizo este estudio por su lento desarrollo.

Durante la revolución industrial el objeto de estudio de la auditoría comienza a diversificarse y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

Entre las nuevas actividades que surgen, se encuentra la que se puede dominar ya con más propiedad *contaduría pública*. En efecto, según los antecedentes comúnmente aceptados por todos los tratadistas de la contabilidad, George Watson fue el primer contador que ofrece al público sus servicios como auditor, en el año 1645, en Escocia. Se desconoce la fecha exacta en que comenzó a ejercer la contaduría pública, pero se sabe que durante muchos años desempeñó cargos de tesorero, cajero y contador del banco de Escocia, donde sin duda adquirió la experiencia y prácticas que le llevaron a ofrecer sus servicios al público.

El desarrollo de la contaduría pública en el mundo, principalmente en Inglaterra, influyeron notablemente las convulsiones económicas y financieras experimentadas por la humanidad en el siglo XIX, en el período que media entre la terminación de las guerras napoleónicas y el final de la guerra civil de los Estados Unidos.

La Auditoría como elemento de análisis, control financiero y operacional 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 Auditorías 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.

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.

La empresa moderna, independientemente de su nivel de desarrollo, realiza sus actividades en condiciones de limitaciones generalizadas de recursos, se hace vital para su supervivencia y evaluación, el uso más racional de éstos, naturalmente escasos, debiendo preocuparse además por la protección del entorno –ambiental y social– y lograr utilidades que garanticen maximizar su patrimonio a largo plazo. Es aquí donde precisamente la actividad de auditoría, está llamada a constituir un recurso estratégico fundamental de la administración para la continuidad y desarrollo de la organización.

En tiempos como el presente en que los recursos son limitados, la auditoría de gestión se convierte en una herramienta sumamente útil para resolver las necesidades de la dirección de las empresas cubanas y sus ejecutivos que necesitan información más completa para que pueda ser utilizada en la toma de decisiones. Aspectos que conllevan a pensar en los beneficios de la auditoría de gestión, que no solo los va a proveer de una evaluación integral sobre el desempeño de su actividad, sino que además les permitirá lograr un ordenamiento superior, conduciéndolos exitosamente hacia las metas propuestas.

La auditoría de gestión es un camino escasamente explorado en Cuba, es por ello que hoy más que nunca constituye una herramienta de vital importancia para materializar

el desarrollo socio económico previsto, por lo que la eficiencia, eficacia y economía se hacen indispensables en las empresas, generando en estas un saludable dinamismo.

La apreciación integral que se logra en una auditoría de gestión constituye una novedosa visión para la generalidad de las administraciones cubanas y los métodos y técnicas que deben desarrollarse para la obtención de resultados objetivos se encuentran en una etapa incipiente de desarrollo.

La auditoría de gestión, surge por la necesidad del propio desarrollo que demanda un nivel de gestión en ascenso, para garantizar la calidad y seguridad de la actividad económica-financiera de las entidades. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Mediante la Auditoría de Gestión se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. La globalización está obligando cada vez más a evaluar no solamente los factores internos de las empresas, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los años noventa como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar.

La Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y el personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de la empresa para hacer frente con éxito a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva de su organización interna; y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos.

La Auditoría de Gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la Empresa

constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión, por lo que está muy vinculada a la planeación estratégica.

El Consejo de de Estado, en uso de las atribuciones que le están conferidas por el artículo 90, inciso c de la Constitución de la República, resuelve dictar el Decreto –Ley No.159 de la Auditoría

El Decreto Ley No. 159 De la Auditoría de Cuba, define 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.

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

La Auditoría de Gestión es una herramienta eficaz para elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia con las cuales se desempeñan las empresas, las que constituyen el eje principal de los resultados económicos.

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

La Auditoría de Gestión ofrece sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones, y sirve para determinar la integridad de las transacciones financieras y de los informes. La popularidad creciente de esta auditoría, tanto en los negocios como en la administración es atribuible en gran parte, a su contribución positiva para mejorar las operaciones.

La Auditoria de Gestión permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos motivados por las exigencias sociales y de la tecnología, pasa a ser un elemento vital para la Dirección, para enfrentar los frecuentes retos que se presentan, generando en la empresa un saludable dinamismo que le conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

En la actualidad Cuba se enfrenta en un entorno cambiante, debido a las transformaciones que a diario sufre la economía mundial; por lo que se plantea como

un reto para las mismas alcanzar un nivel de gestión elevado y así obtener resultados eficientes que respondan a los cambios socio- económicos actuales.

En los Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución trazados en el IV Congreso del PCC, señala la elevación de la responsabilidad y facultades para exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencias, orden, disciplina y el acatamiento de la legalidad.

El Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro Raúl Castro Ruz en la sección de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Partido expone que para el presente año 2012 según los Lineamiento aprobados, se debe superar la incoherencias y las deficiencias todavía presente .La realidad nos obliga acelerar el perfeccionamiento del trabajo de dirección de las entidades y el desempeño ,redoblar la recalificaciones de los dirigentes en todos los niveles para hacer real el contenido de estos lineamientos aprobado.

Situación Problémica**.**

La Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas, dedicada a la producción lechera y de carne para la industria, donde los nuevos procesos de diseño de la nueva empresa cubana, le imponen nuevos retos en su gestión. Es una entidad que maneja grandes volúmenes de recursos materiales, humanos y financieros.

La Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas han pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento, en estos momentos se enfrentan a la implementación del modelo de gestión económico financiero, que se basa en la necesidad de perfeccionar las unidades para lograr la eficiencia y eficacia que tanto necesita y es precisamente de donde surge la idea del presente trabajo que define como problema de la investigación.

Problema de Investigación:

¿Cómo establecer un control sistemático a la gestión empresarial en la Unidad de Base Pecuaria Yaguaramas?

Hipótesis

Si se elabora la Guía de Auditoría de Gestión para la Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas, permitirá calcular sistemáticamente la economía, eficiencia y eficacia.

Objetivo General

Elaborar la Guía de Auditoría de Gestión en la Unidad empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.

Objetivos Específicos:

- Estudiar el contexto mundial y nacional actual sobre la Auditoría de Gestión.
- Elaborar la guía de Auditoría de Gestión.
- Aplicar la Guía de Auditoría de Gestión.

Variable independiente: Auditoría de Gestión.

Variable dependiente**:** Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.

Métodos a utilizar:

- Métodos teóricos
- Análisis y síntesis.

Métodos empíricos de investigación: observación, cuestionarios, estudio de documentación, entrevista.

Métodos Matemáticos: análisis porcentual y estructura de la investigación.

El cuerpo de la investigación consta de tres capítulos teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos definidos:

Capítulo # I: Aspectos teóricos fundamentales de la Auditoría”**,** aborda elementos teóricos-conceptuales sobre la auditoría de gestión, la auditoría, su evolución histórica, su clasificación, auditoría de gestión y un grupo de elementos que corrobora la importancia y necesidad de este tipo de auditoría tanto para la dirección como para la empresa.

Capítulo # II : Elaboración de una guía para emplear la Auditoría de Gestión en Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas. Se realiza una caracterización general de la UEB y se elabora una Guía para la realización de Auditoría de Gestión**,** a los departamentos de Administración General, Economía, y Recursos Humanos, Producción y Aseguramiento.

Capitulo # III: Aplicación de la Guía en las áreas, Administración General, Economía, y Recursos Humanos, Producción y Aseguramiento. Se aplica la Guía elaborada para obtener resultados que confirmen lo acertado de la misma, aspectos positivos de entidad que motiven el esfuerzo realizado, además de los aspectos negativos donde sugerir medidas para lograr un mejor desempeño en el logro de sus objetivos y metas,

Capítulo # I

Capítulo # I Generalidades de la Aditoría.

1.1 Surgimiento y Desarrollo de la Auditoría en el Mundo

La contaduría publica, como auditoría o revisión de cuentas, tiene algunos antecedentes muy remotos, como el caso descrito en un papiro de Zenón, que refiere que en el año 254 (a.n.e). En la Europa feudal, esta profesión comenzó a precisarse mas llegando a identificarse las funciones con el cargo y así nació el auditor. El feudo era una hacienda de amplias proporciones y requería varios funcionarios para atenderla, entre los cuales se destacaban: el agrimensor, el recibidor general y el auditor. El nombre “auditor” debe su origen a la forma en que se recibían (oyéndolas) las liquidaciones de las cuentas.

A partir del siglo XVII, el feudalismo se debilita., comienza así una era de gran desarrollo en las actividades comerciales e industriales, se entroniza la división del trabajo, comienzan a surgir los trabajadores asalariados, se realizan descubrimientos científicos, surgen los inventores y crecen las ciudades.

Entre las nuevas actividades que surgen, se encuentra la que se puede dominar ya con más propiedad *contaduría pública*. En efecto, según los antecedentes comúnmente aceptados por todos los tratadistas de la contabilidad, George Watson fue el primer contador que ofrece al público sus servicios como auditor, en el año 1645, en Escocia. Se desconoce la fecha exacta en que comenzó a ejercer la contaduría pública, pero se sabe que durante muchos años desempeñó cargos de tesorero, cajero y contador del banco de Escocia, donde sin duda adquirió la experiencia y prácticas que le llevaron a ofrecer sus servicios al público.

Es indudable que en el desarrollo de la contaduría pública en el mundo, principalmente en Inglaterra, influyeron notablemente las convulsiones económicas y financieras experimentadas por la humanidad en el siglo XIX, en el período que media entre la terminación de las guerras napoleónicas y el final de la guerra civil de los Estados Unidos.

Estas crisis crearon la demanda de hombres especializados en problemas financieros y contables, capaces de brindar el análisis de las situaciones económicas, así como las soluciones a los problemas planteados. En 1799 había varias firmas de contadores públicos ejerciendo en Inglaterra, lo que mas tarde dio lugar a la creación de varias asociaciones de la nueva profesión, siendo la primera la formada en Escocia en el año

1854. En 1885 se fundó la de Contadores Incorporados y Auditores de Inglaterra y en 1896 la Asociación de Contadores Públicos de Estados Unidos de Norteamérica.

El desenvolvimiento de la contaduría pública fue un proceso lento, en las primeras etapas. Puede afirmarse que alcanzó su actual desarrollo en el presente siglo, a partir del año 1916, bajo el influjo del crecimiento de las industrias y el comercio registrando a partir de la terminación del primer conflicto mundial.

1.2 Surgimiento y Desarrollo de la Auditoría en Cuba.

Puede expresarse que la contaduría pública en Cuba era desconocida, dado esto sobre todo a que en su condición de colonia de España, toda su vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la Metrópoli.

El gobierno interventor del imperialismo norteamericano al fin de la guerra emancipadora del yugo español en 1898, condicionó el camino para que sus grandes empresas capitalistas se introdujeran en Cuba, iniciándose el copo de su industria azucarera, los servicios públicos, la agricultura, la minería, la banca, etc. Se creaba así la necesidad de técnicos de la contabilidad de alto nivel, y de auditores. Esta relación con la realidad del país en cuanto a la enseñanza y la práctica de la contaduría pública, determinó la creación de una escuela de nivel universitario.

En los últimos años, antes del triunfo de la revolución socialista, los auditores cubanos habían afianzado su prestigio por la calidad de su trabajo y el Contador Público cubano demostró su capacidad asimilando rápidamente las más modernas técnicas de la Contabilidad y la Auditoría. Con el triunfo de la Revolución aparece un sistema de auditoría confiable, totalmente al servicio de los intereses de la sociedad, efectuando disímiles y profundas transformaciones en la estructura socio-económica del país y en la organización estatal propiciando la desaparición del Tribunal de Cuentas en el año 1960, transfiriendo sus funciones al Ministerio de Hacienda, promulgándose en 1961 la Ley 943 de Comprobación de Gastos del Estado.

A finales de 1965 se disolvió dicho Ministerio, pasando al Banco Nacional de Cuba la función de fiscalizar y comprobar directamente la gestión económica de las empresas estatales y sus unidades u otras dependencias del Estado. En 1967 se disolvió definitivamente la dirección de comprobación, desapareciendo del país la auditoría externa y quedando en muy pocos organismos la auditoría interna. En 1976 mediante la Ley 1323 de Organización de la Administración del Estado, se crea el Comité Estatal de Finanzas y cumple con la función rectora en materia de auditoría estatal. El

25 de noviembre de 1994 se aprueba la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), mediante el acuerdo 2819 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. El 8 de junio de 1995 el Consejo de Estado dicta el Decreto Ley 159 que norma la actividad de auditoría en Cuba. El 25 de abril del 2001 en el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), 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; para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría.

Además de la Resolución No. 026/06 (Oficina Nacional de Auditoría, 2006, p.2) que establece la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, la Guía metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros y la Guía Metodológica para la Evaluación del Control Interno, que constituyen una unidad indisoluble, y tienen como propósito establecer las regulaciones básicas para la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de auditorías, en correspondencia con las nuevas definiciones de control interno.

Se encuentra definida la Auditoría de Gestión u operacional: como del examen y evaluación de la gestión de una entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones legales. (Antiguo Ministerio de Auditoría y Control, 2005, p. 2.) Res. 107.

1.3 Evolución Histórica de La Auditoría de Gestión.

Existen antecedentes que permiten establecer algunas de las causas que dieron lugar a su origen, y es la necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dineros de otros así como el registro exacto de las transacciones y de la gestión realizada.

La Auditoría como ciencia no ha presentado un desarrollo uniforme ni en tiempo ni en lugar, conservando una propensión hacia la integración y diferenciación en su desarrollo.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los años 90 como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva, a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia el mundo, hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se han

promovido de entonces a acá talleres y otras vías de divulgación para impulsar esta labor.

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

1.4 Definiciones 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, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos. (Ministerio de Auditoría y Control: Manual del Auditor, concepto y clasificación, 2002, p 1.)

En nuestro país, en 1995, el decreto Ley No. 159 (Oficina Nacional de Auditoría, 1995, p.5) define la de la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y 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.

Holmes (1994, p. 38) definió la Auditoría de la siguiente forma: no es más que la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes, documentos e informes, y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, o sea, de mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados que se rindan.

Según Suárez (1991, p.56), el término auditoría significa la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar. No solo se utiliza para referirse a la censura de cuentas o revisión de contabilidades en sentido estricto, sino también para designar toda actividad de control Expost o a Posteriori de la actividad económica financiera de cualquier institución, ya sea esta pública o privada.

La auditoría revisa, comprueba, examina, estudia y analiza los hechos económicos anotados en los libros de contabilidad y toda la documentación que los respalda, sirviéndose de las demás ramas en su labor, exponiendo los resultados en un informe

En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.

Charles Babbage, en 1832; Daniel C. McCallum, en 1856 y Henry Metcalfe, en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.

En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimar la productividad de la empresa.

En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable.

En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.

En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.

En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.

En 1955, Harold Koontz y Ciryl O'Donnell proponen la auto-auditoría.

En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

En 1964, Dimitris N. Chorafas expresa la urgencia de que las organizaciones tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.

En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y qué beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

La Constitución de la República de Cuba en el artículo 75 inciso p) atribuye a la Asamblea Nacional del Poder Popular la facultad de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno y para alcanzar estos propósitos se precisó la creación de un órgano que**,** con autonomía funcional, subordinado jerárquicamente a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, tenga como objetivo y misión esencial la de proponer a los órganos superiores de dirección estatal la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas, el control económico administrativo, su dirección, ejecución y comprobación así como la dirección metodológica y supervisión del sistema nacional de auditoría; además de ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio publico, prevenir y luchar contra la corrupción. Se instituye así a través de la Ley No. 107 "DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA" de fecha 1ro. De agosto de 2009 que define un Sistema de Control Interno**.** Por primera vez en Cuba el Control Interno forma parte activa de una Ley y no lo exige un ministerio sino la más alta representación del Estado y el Gobierno.

Por la Ley No. 107, aprobada el 1ro. de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Controlaría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el Artículo 31 inciso l), normas, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. La necesidad de continuar perfeccionando, emite una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. Poniendo en vigor la Resolución 60/2011 en el mes de marzo del 2011. Teniendo por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Controlaría General de la República y los sujetos a las acciones

de auditoría, supervisión y control de este Órgano. Constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno.

1.5 Integración Conceptual de la Auditoría de Gestión.

En un análisis de su desarrollo se tiene que la auditoría de gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo.

Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión, de ahí su vinculación con la dirección estratégica. La Auditoría de Gestión procura una visión general de la calidad del equipo directivo y de su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo a la estrategia en los negocios de la competencia y de los clientes. Por consiguiente se concentra en los directivos *principales* de cada unidad organizativa. Se enfoca al futuro, hacia horizonte de los 5 a los 8 años venideros.

Se encuentra definida la Auditoría de Gestión en el Decreto Ley No. 159 (Oficina Nacional de Auditoría, 1995, p.6) de la manera siguiente: consistente en el examen y evaluación que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Eduardo Hevia plantea que: La Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa, comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa. (Hevia, 2006, p 129.)

Carmona (2001, p. 22) plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y 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.

Según López Toledo: 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.

En la esfera internacional se le han concedido distintos denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero realmente los objetivos que se encierren en todos los argumentos son sincrónicos, siendo las más populares las siguientes:

Auditoría de las 3 "E"

Auditoría Operativa

Auditoría Comprehensiva

Auditoría Integral

Auditoría Gerencial

Auditoría del Valor a Cambio de Dinero

Auditoría de Desempeño

Auditoría Administrativa Funcional

En Cuba, donde casi la totalidad de las entidades y recursos son propiedad social, administradas por instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control permite obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial. El Control Interno es realizado por las personas en cada nivel de la empresa, pues desde la dirección de la entidad hasta el ultimo trabajador deben sentirse participe del mismo, de este modo cada uno de ellos podrá adquirir un alto grado de conciencia en el momento de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente ello. Es imposible que la entidad se encuentre en condiciones de conocer todos aquellos riesgos a los que esta expuesta en cualquier momento.

Una Auditoría de Gestión puede ser amplia o abarcar parte de una organización. Otra manera de determinar el alcance de esta auditoría es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control. Otro enfoque consiste en limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: bajo, medio o alto. En general, el alcance de una Auditoría de Gestión debe ser considerado teniendo en cuenta la existencia de una adecuada correlación entre las utilidades y costos del mismo.

Una Auditoría de Gestión puede ser amplia o abarcar parte de una organización. Otra manera de determinar el alcance de esta auditoría es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control. Otro enfoque consiste en limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: bajo, medio o alto. En general, el alcance de una Auditoría de Gestión debe ser considerado teniendo en cuenta la existencia de una adecuada correlación entre las utilidades y costos del mismo.

1.6 Objetivos de la Auditoría de Gestión

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

Objetivos de corto plazo

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

Objetivos de mediano plazo:

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

Objetivos de largo plazo

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

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

1.7 La Auditoría de Gestión como Elemento de Dirección.

La Auditoría opera como un órgano de confianza de la dirección, éste la utiliza con frecuencia recaba informes de auditoría sobre aspectos globales de la gestión para los

que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; actuando así, la dirección estaría sacando todo el provecho posible de la Auditoría de Gestión, lo que supone como premisa básica, que hay que prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente.

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

Economía:

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

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que “no se compre, gaste y pague más de lo necesario”.Para conocer si la entidad cumple con los antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos se invierte racionalmente los recursos, a saber si:

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

Ahorrar esos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.

Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.

Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

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

Eficiencia:

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

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

Eficacia:

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

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción y el servicio se haya cumplido en la cantidad y la calidad esperada.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. En resumen que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

La auditoría de gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de auditoria de gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditoría en su totalidad y en forma constante.

Metodología de la Auditoría de Gestión

El ejercicio de la auditoría exige el dominio de una metodología claramente definida que facilite el proceso de sistematización de todas las actividades requeridas, para diagnosticar acertadamente la realidad objeto de estudio y proponer las sugerencias que sean necesarias.

Dicha metodología cuenta con las siguientes etapas.

I - Exploración o Examen Preliminar

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

1) Estructura organizativa y funciones.
2) Diagrama de flujo de la producción o el servicio.
3) Características de la producción o el servicio.
4) Capacidad instalada.
5) Plan de producción o de servicio.
6) Sistema de costo (Centros de Costo, comportamiento del presupuesto, etc.)
7) Fuente de abastecimiento de materias primas.
8) Destino de la producción o del servicio.
9) Cantidad de trabajadores (categorías).
10) Normas de consumo, cartas tecnológicas, fichas de costo, normas de trabajo, etc.
11) Auditorías anteriores.
12) Verificar fuentes de financiamiento.

13) Evaluar sistema de control interno contable y administrativo.

14) Examinar y evaluar documentos, operaciones, registros y estados financieros (Racionabilidad de la situación financiera).

15). Evaluar con fiabilidad de sistemas automatizados.

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

17). Entrevistas.

18). Visitas a áreas de trabajo.

Pueden utilizarse fuentes de información externas a la entidad si se considera necesario. Como se aprecia, esta etapa es fundamental para el resultado de la auditoría. Al concluir esta etapa se debe evaluar la posibilidad de emitir un informe preliminar que resuma la situación de control, lo que ayudará a confeccionar el informe final si el periodo de la auditoría es prolongado.

1.8 Objetivos de la Exploración y Examen Preliminar.

Familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando, por medio del estudio de los problemas inherentes a la rama de la actividad económica en que se desenvuelve la misma y que incide en la administración de la operación que se revisa; la infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación, los antecedentes respecto a deficiencias detectadas por medio de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

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

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

Aspectos objetos de comprobación.

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

Participantes.

Tiempo y Presupuesto.

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

II. Gestión y Prevención de Riesgos

Objetivos de esta etapa.

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

Elementos a considerar:

Definir áreas a auditar.

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

Expresar los objetivos específicos de la auditoría.

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

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

III. Ejecución

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

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

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

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

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

IV. Informe

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

Es importante no perder de vista lo siguiente:

Introducción

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

Conclusiones

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

general. Se refleja, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 "E" y su interrelación.

Cuerpo del Informe

Se hace una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable se debe cuantificar.

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.

Alcance y Riesgos de la Auditoría de Gestión

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

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

De la misma forma sería oportuno considerar:

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

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

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

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

1.9 Riesgos de la Auditoría de Gestión.

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 (Sánchez, 2007). Debe planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

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

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

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

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

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

1.10 Beneficios de la Auditoría de Gestión.

En el caso de la Auditoría de gestión los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se vinculan a ellos, siendo este uno de los beneficios más importantes, pueden detectarse antes de que sucedan a diferencia de la auditoría financiera y otras que lo hacen mas tarde cuando generalmente ya estos problemas han crecido en alcance y significan mayores costos para la organización.

Obstáculos que enfrenta la Auditoría de Gestión en el presente.

Las auditorías de este tipo, como toda herramienta administrativa, deben ser comprendidas y utilizadas adecuadamente para alcanzar resultados satisfactorios. Además, requieren el apoyo total de los más altos niveles gerenciales. El tiempo necesario para que sea llevado acabo y el costo de la misma, constituyen dos de sus fundamentales limitaciones. Otro muy influyente es el relacionado con el problema humano que se fundamenta en el dominio de la negatividad del máximo dirigente de la Entidad a auditar.

Ventajas de la Auditoría de Gestión:

- Asegura información detallada.
- Descarga obligaciones importantes, dedicándose a asuntos no delegables.
- Habitúa a los empleados a trabajar con órdenes y métodos.
- Obliga a la empresa a replantear situaciones.
- Extiende la función auditoría a toda la empresa.
- La Auditoría de Gestión y el Proceso Administrativo

En la Auditoría de Gestión, el auditor actúa sobre la gestión administrativa de la empresa.

Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo.

Distintos autores considerar que: planificar de forma general es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles.

Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.

Naciones Unidas comenta que la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados. (Naciones Unidas, 2008.)

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

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

Conceptos de Estrategia

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

Por su parte Tablada (1987, p. 15) cita a Guevara (1962) cuando define la estrategia como el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de obtener los mismos; y añade que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento.

Chandler (2004, p. 7) definió estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución discursos necesarios para lograr estos propósitos. En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional.

Conceptos de la Planeación Estrategia

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

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

Recientemente se empieza a reconocer en la administración, como factor clave en el éxito organizacional la gestión; Drucker (1999, p. 54), exponía ya desde agosto de 1993: Podemos predecir que, con toda probabilidad, en los próximos veinte años vamos a desarrollar lo que he venido llamando la auditoría de empresa, que cotejará los resultados de un negocio y de su gestión con un plan estratégico y unos objetivos específicos.

Capítulo # II

Capítulo # 2: Guía para la Auditoría de Gestión para la UEB Yaguaramas.

2.1 Identidad de la Empresa.

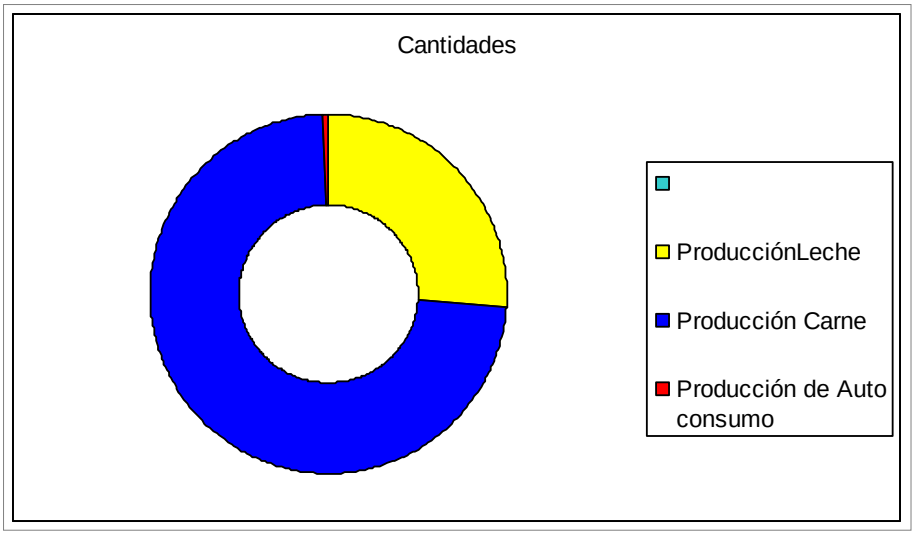
La Empresa Pecuaria Yaguaramas está ubicada en la provincia de Cienfuegos, municipio de Abreus, creada según Resolución No.120/96 por el Ministerio de la Agricultura el 28 de Febrero del 1996 situada en carretera Yaguaramas.

Esta empresa cuenta con funcionamiento de carácter nacional, subordinada a la Superior de Dirección Empresarial denominada Grupo Agroindustrial Pecuario Arrocero (GAIPA) subordinado al Ministerio de la Agricultura en Cienfuegos.

Su actividad fundamental se centra en el acopio de leche y producción de carne para la industria alimenticia.

Cuenta con un área total de 5 775 ha de ellas 1 500 ha dedicadas a la producción de leche, 4 249 ha dedicadas la producción de carne ganado vacuno y 26 ha para el auto consumo de los trabajadores, como se muestra en el grafico 2.1

Grafico 2.1 Distribución por áreas.



Fuente: (Elaboración Propia)

La empresa está inscrita con certificado de inscripción de fecha 30 de Abril del 1996 en el registro mercantil, con código REEUP131-0-0608, cuenta con los respectivos certificados comerciales en moneda nacional certificadas por el Ministerio de Comercio

Interior y por el certifico con Tomo 2 folio 120 con fecha marzo 1996 de la oficina de Administración Tributaria.

La empresa desarrolla una actividad económica basada en producir leche vacuna, carne y ganado menor en pie, las cuales comercializa de forma mayorista a la industria alimenticia a través del Combinado Lácteo Escambray, a la industria cárnica de Palmira y al balance nacional.

La producción de ganado vacuno en pie se comercializa a la CCSF y a las CPA de forma individual

El monto económico anual de las actividades desarrollada por la empresa asciende a 4 000 000 millones de pesos; se cuenta para ello con 180 trabajadores de los cuales el 10.0 % son mujeres y el 6,6% de los mismos son trabajadores indirectos.

La estructura organizativa de la entidad la componen; 4 vaquería de ordeño manual, 26 Unidades pecuaria dedicadas al ganado en desarrollo dentro de las cuales se encuentra el ganado en desarrollo, la preceba y las cría, además cuenta con 4 ceba de toro semiestaulado, un centro de equino para el desarrollo de animales con el objetivo de medio de transporte.

(Ver Anexo 1). ORGANIGRANA

La empresa cuenta con un Objeto Social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación que le autoriza a:

- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado mayor o menor y derivados del lácteo (quesos) con destino a la industria Láctea así como leche fresca a Comercio Interior(cruzamiento) en moneda nacional y de forma minorista a los trabajadores que se desempeñen como ordenadores todo ello cumpliendo las regulaciones establecidas por los Organismos correspondientes (Ministerio del Comercio Interior, la Industria Alimenticia y de la Agricultura)
- Producir y comercializar de forma mayoristas en moneda nacional animales comerciales de ganado mayor en pie, a las empresas pecuarias, a la empresa del sistema que la atiende, y a empresas Comercializadoras Mayoristas del Ministerio de la Agricultura, así como animales de trabajo a las entidades del sistema de la Agricultura y el Ministerio de la Industria Azucarera del territorio.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional ganado menor (cerdos, ovinos, caprinos, conejos) en pie y sus carnes con destino a las Empresas Comercializadoras Mayoristas del Ministerio de la Agricultura, a la Administración del Mercado Agropecuario Estatal en los puntos de ventas

autorizados por el Consejo de la Administración Municipal y a los trabajadores de la entidad según los percápita establecidos.

- Producir y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, granos, cítricos, aves rusticas y sus huevos , frutas vegetales en estado natural o procesados artesanalmente y plantas condimentosas y frescas o secas a la empresa que la atiende , a las Empresas Acopiadoras y Comercializadoras Mayoristas del Ministerio de la Agricultura, al consumo social (Centros del sistema MINED, MINSAP, MES, MININT y MINFAR) y a la administración del Mercado Agropecuario Estatal, en los puntos de Ventas propios autorizados por el Consejo de la Administración Municipal y a los trabajadores de la entidad según los percápita establecidos, todo ello en moneda nacional.
- Producir y comprar a entidades del sistema y a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Crédito y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de nuevo tipo y productores individuales) viandas, hortalizas, granos, flores, frutales, animales comerciales de ganado mayor y menor, sus carnes, subproductos y derivados cárnicos y otras producciones agropecuarias para comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisas.
- Producir y comercializar de forma mayoristas animales genéticos de ganado mayor a entidades estatales en moneda nacional, cumpliendo las regulaciones establecidas por los Organismos correspondientes (Ministerio de Comercio Interior, la Industria Alimenticia y de la Agricultura).
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, leche de ganado mayor y menor y derivados lácteos (quesos) con destino a la industria láctea así como leche fresca a Comercio Interior (cruzamiento) en moneda nacional y de forma minorista a los trabajadores de la entidad que se desempeñen como ordeñadores, todo ello cumpliendo las regulaciones establecidas por los Organismos correspondientes (Ministerio del Comercio Interior, la Industria Alimenticia y de la Agricultura).
- Producir y comprar a la base productiva, para comercializar de forma mayorista, cuero curtido y natural, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista, animales de trabajo a empresas, unidades básicas de producción cooperativa, cooperativas de créditos y servicios y de producción agropecuaria, granjas estatales de nuevo tipo y productores individuales, en moneda nacional.
- Producir y comprar para comercializar de forma mayorista y en moneda nacional, los insumos fundamentales para la producción, artículos de alta

demanda para el sector agropecuario y subproductos de las cosechas para alimento animal y forraje verde seco, a las distintas formas de producción (Unidades Básicas de Producción Cooperativas, Cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de nuevo tipo y productores individuales) que se vinculan con la empresa.

- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, materiales alternativos de construcción y brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores al sistema y a las viviendas de los trabajadores de la empresa y de la base productiva vinculada a la misma en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista en moneda nacional productos agropecuarios en el Mercado Agropecuario Estatal y los excedentes a trabajadores de la entidad.
- Brindar servicios en moneda nacional de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad
- Producir y comercializar de forma mayorista animales comerciales a empresas, Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, Granjas Estatales de nuevo tipo y de forma minorista a productores individuales, en pesos moneda nacional.
- Producir y comprar a la base productiva para comercializar de forma mayorista, leña, postes, postes vivos, madera en bolo y rolliza, cuje, palmiche y yaguas, en pesos moneda nacional.
- Comercializar en forma mayorista, chatarra a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en pesos moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista artículos industriales y alimenticios a los trabajadores de la empresa y a la base productiva asociada, a través de la Tienda de Estímulos propias de la entidad, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, en pesos moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista, carnes de ganado mayor con destino a entidades de Comercio Interior según las regulaciones establecidas, en pesos moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista, hueso a partir de los sacrificios de ganado mayor a las entidades de Comercio y Gastronomía del territorio, en pesos moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista pienso industrial y subproductos de maíz como alimento de animal, a las entidades y de forma minorista a los

productores individuales incluidos en programa priorizado en la producción de leche y carne, en pesos moneda nacional.

Misión:

Dirigir y controlar el desarrollo económico en función de crecer los esfuerzos para alcanzar el crecimiento cuantitativo en las producciones siguientes: leche y carne vacuna como razón principal utilizando los recursos humanos y técnicas eficientes.

Visión

Nuestra unidad a mantenido con ritmo ascendente en el cumplimiento de las tareas a los planes de producción mostrando resultados satisfactorios en la gestión productiva y económica con relación a los años anteriores para mejorar las demandas y las condiciones de vida de nuestros trabajadores.

Objetivos de trabajo

1. Lograr cumplir los planes de producción de leche y carne, según su contratación basada en los lineamientos 1 y 10 de gestión económica.
2. Mantener el pago por resultado al 100 % de los trabajadores según lineamiento 20.
3. Cerrar el año con resultados positivos en cada centro de costo lineamientos 12 y 41.decrecer el con respecto al año 2011.
4. Decrecer en 3 % las muretes con respecto al al 2011 lineamiento 12.
5. Fabricar 3000 tn de silo para dar respuesta a la campaña de alimentación 2013.
6. Sembrar una Ha de bosques lineamiento 204.
7. Mantener todas las instalaciones de la granja en buen estado.

Valores Compartidos de la Entidad.

- Compromiso
- Humanismo
- Sentido de pertenencia
- Consagración
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Mejora continua

Valores Futuros.

- Profesionalidad.
- Competitividad.

Áreas de Resultados Claves

- Capacidad de dirección.
- Cartera producto/servicios.
- Gestión de los recursos humanos.
- Recursos financieros y materiales.
- Productividad.
- Utilidades.
- Gestión de la calidad.

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

2.2.1 Alcance.

Con el propósito de analizar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, en un desarrollo sostenible se parte de entrevistas e indicadores para la UEB Pecuaria Yaguaramas que tiene las siguientes características: Venden como promedio 4.0 Millones Anuales Funciona el sistema de precios Mayoristas sus costos y beneficios son fácilmente cuantificables. Es generadora de valor agregado perciben ingresos propios, netamente de su operación comercial Implícitamente buscan obtener rentabilidad

2.2.2 Objetivos

Producir una evaluación integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía, sobre la base de un desarrollo sostenible, durante un período de tiempo determinado, generalmente un año.

- Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia)
- Verificar si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía)
- Determinar si los costos incurridos por las Entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia).

2.2.3 Características.

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

2.2.4 Principios Fundamentales.

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

2.3 Guía Propuesta para Efectuar la Auditaría de Gestión.

Previo al diseño de esta guía se consultaron criterios expuestos por diferentes especialistas analizados en el capítulo uno de la presente investigación, y la “Guía Metodológica para la realización de auditorias de gestión” del MAC. A partir de todo este análisis se decidió proponer 4 etapas generales:

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

2.3.1 Primera Fase: Investigación Preliminar

El objetivo de esta etapa: Inducir al conocimiento de la Entidad con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macro económico recopilando información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos Contenido: Comprende el estudio que, 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 empresa.

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, el auditor determinara elementos diversos tales como:

1. Estudio Ambiental.
2. Antecedentes respecto a deficiencias detectadas por auditorias anteriores.
3. Evaluación del Control Interno.
4. Cálculo de las Razones Económico- Financieras que se consideren a partir de las características de la entidad.
5. Se realizarán visitas por las áreas de la entidad a fin de observar su funcionamiento.

1. Estudio Ambiental.

Conocer y Evaluar: Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente, trabajadores por contrato determinado. **(PT F-1).**

Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos, estructura organizacional, servicios que presta, ingresos anuales, utilidades.

2. Antecedentes respecto a deficiencias detectadas por auditorías anteriores.

Se obtendrán los informes de auditorías anteriores en los periodos que estime el auditor y se comprobará si fueron resueltas las deficiencias detectadas.

Resumen de auditorías recibidas en el último año **(PT F-2).**

3. Evaluación del Control Interno.

Se evaluará la guía de control interno que este vigente en el momento de la auditoria, partiendo de sus cinco componentes y sus normas:

A continuación un resumen de los aspectos que deben ser abordados.

1. AMBIENTE DE CONTROL

Integridad y valores éticos

Competencia profesional.

Atmósfera de confianza mutua

Organigrama.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

Políticas y prácticas en personal

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

Identificación del riesgo.

Determinación de objetivos de control.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Separación de tares y responsabilidades

Documentación.

Niveles definidos de autorización

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos y hechos.

Acceso restringido a los recursos y activos

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Información y responsabilidad

Contenido y flujo de la información

Calidad de la información

El sistema de información.

Canales de comunicación.

5. SUPERVISIÓN O MONITOREO.

Evaluación del sistema de control interno

Eficacia del sistema de control interno

Auditorías del sistema de control interno

Los resultados resumidos por elemento aparecen en (Anexo B).

4. Cálculo de las Razones Económico- Financieras que se consideren a partir de las características de la entidad.

Estados Financieros

Se evalúa los resultados de la Gerencia y se analizan las principales razones de liquidez o solvencia, administración de activos, administración de deudas y rentabilidad.

Las razones que se considerarán necesarias calcular para la situación específica de la empresa que responde a las áreas objeto de análisis **(PT F-3)** son:

1.-Razón del Circulante – Índice de Solvencia.

2.-Razón de Liquidez Inmediata -Prueba Acida

3.-Razón de Liquidez Instantánea - Prueba Amarga

4.-Rotación de Inventarios

5.-Ciclos de Inventarios

6.-Rotación de las Cuentas por Cobrar

7.-Ciclos de Cobros

8.-Rotación de Activos Totales

9.-Rotación de Activos Circulante

10 Rotación de Activos Fijos

11 Rotación de Cuentas por Pagar

12. Ciclos de Pagos

13. Gestión de Pagos

14. Razón de Endeudamiento

15. Rendimiento sobre Activos

16. Razón del Margen de Utilidad sobre Ventas

17. Rentabilidad General –Costo por Pesos

Los Programas específicos creados para examinar las áreas se presentan a continuación, tomando en cuenta las actividades de las áreas de la Dirección, Recursos Humanos, Contabilidad y ATM.

1.- Gestión a la Dirección

Objetivos

- 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.
- Comprobar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de las organizaciones, relacionado con la obligación ética, moral y legal que tienen los directivos de conocer, exigir y responder sobre lo que se ha hecho o están haciendo con los fondos y recursos que han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.
- Verificar en los órganos colectivos de dirección Contenido

1. Revisar el cumplimiento, seguimiento y control de la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo aprobado por la Alta Dirección de la entidad auditada, en lo referido, entre otros, a los aspectos siguientes:
   a) Misión y Visión;
   b) Matriz DAFO;
   c) Valores de la empresa;
   d) Objetivos de trabajo anuales; y
   e) Planes Operacionales u operativos.
2. Estudiar el contenido y requisitos de los diferentes cargos de dirección o directivos, especialistas y demás trabajadores subordinados, en concordancia con los objetivos de las áreas o procesos específicos que conforman la

estructura organizativa de la entidad. Evaluar la factibilidad de la estructura organizativa utilizada en la entidad auditada.

3. Evaluar el comportamiento organizacional de los directivos en materia de métodos y estilos de dirección, referidos a:
   a) Comunicación interpersonal;
   b) Motivación para el trabajo;
   c) Liderazgo;
   d) Estrés laboral;
   e) Trabajo en equipo; y
   f) Toma de decisiones.
4. Verificar la capacitación y el adiestramiento de los directivos o cuadros y sus reservas, a partir de los planes anuales aprobados y su cumplimiento.
5. Investigar el cumplimiento del Plan de Reuniones Ordinarias (consejos de Dirección, consejillos, asambleas de trabajadores, etc.), así como el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos tomados.
6. Revisión de la utilización en la toma de decisiones por la Alta Dirección de los resultados reportados en los informes financieros, de gestión, de producción, de auditorias externas e internas, y otros. 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?

POLITICAS Y METAS

Objetivos

1. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:

a) planes,

b) estrategias,

c) políticas,

d) procedimientos y

e) normas?

2. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?

3. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:

a) objetivos generales,

b) objetivos principales y

4. objetivos individuales

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

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

7. ¿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?

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

Estrategias

1. ¿Están integradas las estrategias con:

a) los objetivos,

b) los planes,

c) las políticas,

d) los procedimientos y

e) 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:

a) cambios tecnológicos,

b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios y

c) 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:

a) los objetivos de la entidad,
b) las estrategias,
c) las políticas,
d) los procedimientos y
e) 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. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?
6. ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?
7. ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?
8. ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:

a) la propia dirección,
b) del personal operativo,
c) de terceros.

Políticas y Procedimientos

1. Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.
2. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:

a) formulación,
b) difusión,
c) educación,
d) aceptación,
e) aplicación,
f) interpretación y
g) control.

3. Cada política:

a) está basada en los objetivos de la entidad,
b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,
c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,
d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,
e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,
f) tiene alcance amplio,
g) es complementaria para coordinarla con otras o
h) es suplementaria de una política superior.

4. ¿Los procedimientos:

a) establecen las tareas a realizar,
b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,
c) contribuyen al flujo de trabajo y
d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada.

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

6 ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?

INDICADORES DE GESTION DE LA DIRECCION

% INDICE 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)

CUMPLIMIENTO DE LAS REUNIONES ORDINARIAS = REAL/PLAN

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

PROMEDIO MENSUAL DE REUNIONES EXTRAORDINARIAS =

TOTAL REUNIONES EXTRAORDINARIAS/12 MESES

Muestra el impacto de las reuniones extraordinarias realizadas.

PROMEDIO DE HORAS DE DURACION POR REUNIONES =

TOTAL HORAS DE DURACION/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.

%CARGOS DIRECTIVOS = # DIRECTIVOS PLAN/TOTAL TRABAJADORES PLAN

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

% CUMPLIMIENTO DE LA PLANTILLA DE CARGOS DIRECTIVOS =

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

% 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.

% 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.

% BAJAS POR DEMOCION Y LIBERACION =

BAJAS (DEMOCION + LIBERACION)/# BAJAS TOTALES

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

% CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACION = # REAL/# PLAN

% CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO DE LAS RESERVAS DE CUADROS = REAL/PLAN

% RESERVAS PREPARADAS PARA SU PROMOCION =

RESERVAS PREPARADAS/ # RESERVAS TOTAL

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

% AUDITORIAS DEFICIENTE O MAL RECIBIDAS =# AUDITORIAS D ó M/AUDITORIAS TOTAL

Se incluyen tanto las internas como las externas.

% AUDITORIAS INTERNA DEFICIENTE O MAL =

AUDITORIAS INTERNAS D ó M/# TOTAL EJECUTADAS

% CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEDIDAS DE AUDITORIA =

#MEDIDAS EJECUTADAS REAL/# MEDIDAS PLANIFICADAS

OCUPADOS/# APROBADOS

ACTIVOS TANGIBLES POR TRABAJADOR = VALOR PROMEDIO ANUAL DE AFT/PROMEDIO DE TRABAJADORES

DEPRECIACION ECONOMICA = DEPRECIACION ACUMULADA/ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

2. GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos:

Verificar la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos.

Contenido:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Estructura Formal

7. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?
8. ¿Cuál es su actividad fundamental o misión encomendada?
9. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?
10. Puestos de trabajo y descripción de funciones.
11. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?
12. 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

5. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?
6. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?
7. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?
8. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?

POLITICAS Y METAS
Objetivos

9. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:

f) planes,
g) estrategias,
h) políticas,
i) procedimientos y
j) normas.

10. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?
11. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:

c) objetivos generales,
d) objetivos principales y
e) objetivos individuales.

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

13. ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?
14. ¿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?
15. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?

Estrategias

1. ¿Están integradas las estrategias con:

f) los objetivos,
g) los planes,
h) las políticas,
i) los procedimientos y
j) 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:

a) cambios tecnológicos,
b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios y
c) tendencias políticas.

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

Planes

9. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance?
10. ¿Se integran armónicamente con:

f) los objetivos de la entidad,
g) las estrategias,
h) las políticas,
i) los procedimientos y
j) las normas.

11. ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?
12. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?
13. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?

14. ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?
15. ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?
16. ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:

a) la propia dirección,
b) del personal operativo,
c) de terceros.

Políticas y Procedimientos

5. Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.
6. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:

h) formulación,
i) difusión,
j) educación,
k) aceptación,
l) aplicación,
m) interpretación y
n) control.

7. Cada política:

i) está basada en los objetivos de la entidad,
j) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,
k) está en conformidad con las normas éticas establecidas,
l) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,
m) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,
n) tiene alcance amplio,
o) es complementaria para coordinarla con otras o
p) es suplementaria de una política superior.

8. Los procedimientos:

e) establecen las tareas a realizar,
f) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,
g) contribuyen al flujo de trabajo y
h) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada.

9. ¿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?

10. ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?

Reclutamiento y Selección

1. ¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?
2. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:

a) el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar,
b) la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal,
c) los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente y
d) las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.

3. Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:

a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;
b) Entrevista preliminar inicial;
c) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;
d) Investigación de antecedentes;
e) Entrevista minuciosa al aspirante;
f) Exámenes físicos.

4. Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:

a) información sobre la rutina diaria del trabajo;
b) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta;
c) una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos.

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

Capacitación y Desarrollo

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

2. ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?
3. Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:

a) los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;
b) cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;
c) evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica; y
d) los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad.

4. Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:

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

Evaluación del desempeño

1. Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de:

a) mejorar su desempeño;
b) determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;
c) determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente.

2. El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:

a) la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;
b) el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;
c) la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización; y
d) la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros.

Salarios

1. El sistema de salarios contempla:

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

Protección e Higiene del Trabajo

1. ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:

a) exámenes médicos periódicos;
b) control de las enfermedades comunes y profesionales;
c) el emplazamiento del lugar;
d) el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;
e) manipulación y conservación de alimentos;
f) servicios sanitarios;
g) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;
h) las fuentes de agua;
i) la ventilación;
j) la iluminación;
k) las instalaciones eléctricas;
l) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales;
m) control de vectores y roedores;
n) mantenimiento, orden y limpieza; y
o) abastecimiento de agua potable.

2. ¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:

a) la detección y evaluación de riesgos;
b) conocimiento del problema; y
c) 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. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?

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

Cultura organizacional

1. ¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:

a) la cultura organizacional de la entidad;
b) los intereses individuales; y
c) las metas y estrategias organizacionales?

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

a) el aburrimiento,
b) la apatía y
c) la fatiga psicológica.

3. ¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:

a) los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o
b) se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad.

4. ¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:

a) establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;
b) estimulan las nuevas ideas;
c) convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;
d) permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;
e) son tolerantes ante el fracaso; y
f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.
g)

INDICADORES DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

1. NÚMERO DE TRABAJADORES NECESARIOS =CARGA DE TRABAJO/ FONDO DE TIEMPO
2. PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO = PRODUCCION O VENTAS/PROMEDIO DE TRABAJADORES

3. COEFICIENTE DE FLUCTUACION LABORAL = # BAJAS POR FLUCTUACION/PROMEDIO DE TRABAJADORES

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

5. PLANTILLA APROBADA. CUMPLIMIENTO% =

PLANTILLA CUBIERTA/PLANTILLA APROBADA

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

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

8. CORRELACION SALARIO MEDIO – PRODUCTIVIDAD =

SALARIO MEDIO/PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

9. COMPORTAMIENTO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEFICIENTE =

EVALUADOS EJERCICIO ECONOMICO ACTUAL

EVALUADOS EJERCICIO ECONOMICO BASE

10. % TRABAJADORES EVALUADOS =

TRABAJADORES EVALUADOS/ # TRABAJADORES A EVALUAR

11. ESTRUCTURA PORCENTUAL. EVALUACION DEL DESEMPEÑO =

TRABAJADORES EVALUADOS SUPERIOR/TOTAL EVALUADOS

TRABAJADORES EVALUADOS ADECUADO/ TOTAL EVALUADOS

TRABAJADORES EVALUADOS DEFICIENTE/ TOTAL EVALUADOS

12. PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO. CUMPLIMIENTO % =

ACCIONES EJECUTADAS/ # ACCIONES PLANIFICADAS

#TRABAJADORES PARTICIPANTES/ # TRABAJADORES PLANIFICADOS

2. GESTION DE CONTABILIDAD

Objetivo:

Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad para determinar si estos reflejan razonablemente. Su situación financiera, desempeño y cambios en la posición financiera, así como el cumplimiento de las disposiciones económico- financieras vigentes. Contenido:

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.

Comprobar las acciones de actualización sistemática de los Manuales habilitados.

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:

a. Situación financiera;

b. Desempeño; y
c. Cambios en la posición financiera de la entidad.

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

INDICADORES DE GESTION 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. % AUDITORIAS FINANCIERAS CALIFICADAS RAZONABLES SIN/CON SALVEDADES =
   # AUDITORIAS FINANCIERAS RAZONABLE SIN/CON
   TOTAL AUDITORIAS FINANCIERAS RECIBIDAS
5. % AUDITORIAS FINANCIERAS CALIFICADAS NO RAZONABLE =
   # AUDITORIAS FINANCIERAS NO RAZONABLE
   TOTAL AUDITORIAS FINANCIERAS RECIBIDAS

3. GESTION DE ATM

Compras

Objetivos:

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.

Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de control interno en materia de compras o aprovisionamiento, que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes y presupuesto de gastos aprobados para la gestión de compras o aprovisionamiento.

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

1.-El sistema de compras implementado en la entidad cumple los requisitos siguientes:

- Certifico de la administración de los contratos de compraventa.
- la capacidad financiera de la entidad.
- los inventarios almacenados.

4. Se aplican las directrices normativas y disposiciones relativas a los abastecimientos

3.- Se realizan estudios sobre el nivel de aseguramiento de materiales y el grado de cumplimiento de los planes.

4.- Se aplican las directrices normativas y disposiciones relativas a los abastecimientos

5.- Interviene el departamento en la confección y ejecución de los planes de recursos materiales a corto y mediano plazo para los aseguramientos de abastecimiento.

6.- Participa en la elaboración de la demanda de abastecimiento de los centros directivos, y en la evaluación de la información emitida por el organismo superior y por los niveles subordinados.

7.- Se realiza una correcta distribución de productos acorde a las matrículas y normas de distribución.

8.- Se evalúa el cumplimiento de conservación de las reservas, Se proveen posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones así como su rotación.

9.- Son excepcionales las compras en que no media contrato.

10.- Se utiliza la prefactura para sustentar la autorización de la compra y la emisión del instrumento de pago.

11.-Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren.

12- Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén, a través de la Tarjeta de Estiba.

13.- Cuenta el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso.

14 - Está elaborado el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.

15 - Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados, de acuerdo con el plan aprobado.

16 - El personal de los almacenes tiene firmadas las Actas de Responsabilidad Material.

17- Los inventarios de lento movimiento por exceso o por desuso se controlan separadamente y se activan las gestiones para su eliminación.

18- Los almacenes tienen las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.

19- En los almacenes tienen las condiciones de pesaje y medición necesarios y éstos están certificados.

20- Se aplican las metodologías establecidas para el control del combustible por CUPET y el CAM.

21- Se actualizó los riesgos a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.

INDICADORES DE GESTION DE COMPRAS

1. ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR = COMPRAS ANUALES

SALDO MEDIO DE LAS CUENTAS POR PAGAR

2. CICLO DE PAGOS = 360/ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR

3. INCREMENTO O DISMINUCION DE PROVEEDORES DE PROD

PROVEEDORES EJERCICIO ACTUAL/ # PROVEEDORES EJERCICIO BASE.

SISTEMA DE INVENTARIOS

Objetivos:

Medir, evaluar y comparar los resultados favorables y no favorables alcanzados en la gestión de inventarios y almacenes en la entidad auditada, a partir de los procedimientos previstos en materia de:

- Nivel de servicio al cliente;
- Curvas de oferta y demanda;

- Almacenamiento;
- Protección ante situaciones imprevistas; y
- Flujo logístico.

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

Evaluar el cumplimiento de los procedimientos de control interno en materia de inventarios y almacenamiento, que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el diseño, formulación, aprobación, ejecución y control de los planes y presupuesto de gastos aprobados para la gestión de inventarios y almacenamiento en la entidad auditada.

Comprobar que los sistemas de información y comunicación implementados para la gestión de los inventarios y almacenamiento, permiten garantizar la calidad, oportunidad y existencia de los productos o mercancías necesarias para asegurar los procesos productivos o de servicios de la entidad auditada.

Contenido

Inventarios

1. Se coordinan las necesidades de recursos con:
   la producción del período;
   las compras a realizar y
   la capacidad financiera de la entidad.
2. ¿Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de:
   a) obsolescencia;
   b) deterioro;
   c) despilfarro y
   d) pérdidas.
3. ¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios?
4. Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias almacenadas?
5. ¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados, a saber:

a) existe un sistema de inspección y revisión de las mercancías recibidas;

b) el Informe de Recepción se confecciona en cada área de almacenaje, en base a las calidades y cantidades físicamente realmente recibidas;
c) los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y
d) las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba u otro documento ubicado junto a cada producto o en un lugar cercano, donde sea más factible su cuidado y manipulación.

6. ¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos en la entidad, que tenga en cuenta:

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

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, revisión de cálculos, inspección documental, comparaciones, evaluaciones, análisis.

A continuación se presenta la estructura correspondiente a esta fase para ejecutar la auditoria 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.
- Las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de sus productos o servicios;
- 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;
- Verificar segmentación de los clientes o beneficiarios en determinados ámbitos, que permitan una mejor atención y satisfacción de sus necesidades y expectativas;
- Evaluar los procedimientos de información, diseño, revisión, verificación y validación especificados para los productos y servicios, incluyendo las actividades de entrega y postventa;
- Determinar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio;
- Comprobar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente o beneficiario, con respecto a los servicios ofertados.

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 General,

la Dirección de Contabilidad y Finanzas, Capital Humano dado que son las áreas de regulación y control que según el Decreto Ley 281 del Consejo de Ministro aseguran el soporte y funcionamiento de la Dirección en el desempeño de las actividades de Economía y de Capital Humano.

Dirección de Contabilidad y Finanzas

Programa

Evaluar la utilización de la información contable para satisfacer las necesidades de la gerencia y responder a condiciones cambiantes; así como la capacidad de la organización para financiar sus operaciones internas

1. Realiza la descripción del área.

2. Emplea las preguntas destinadas a las entrevistas en esta área que es necesario para realizar las tareas numero tres a seis.

3. Indagar sobre la salud financiera de la empresa

2.4 Certifica la Contabilidad y el Sistema de Costos evaluando entre otros diferentes elementos relacionados con la contabilidad y las finanzas de la entidad, tales como:

- Gestión de pago: analiza la antigüedad de las Cuentas por Pagar y los acreedores principales. **(PT CF-1).**
- Gestión de cobro: Antigüedad de las Cuentas por Cobrar, deudores principales **(PT CF-2).**

2.5 Realiza papel de trabajo sobre antigüedad de las cuentas.

4. Determina la actualización, dominio de las normas y procedimientos contables actuales del clasificador de cuentas y otros documentos.

5. Con respeto a la capacitación analiza el conocimiento del personal, preparación continúa.

6. Verificar la funcionalidad, completamiento de la estructura.

7. Verificar la funcionalidad, oportunidad, diseño de la información contable.

8. Verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área que se encuentra en la estrategia general de la empresa

8.1 Evalúa la razonabilidad de la información que ésta brinda, así como su eficacia en la toma de decisiones

8.2 Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado de la entrevistas.

9. Calcular Eficiencia **(PT CF-3)**

Gastos Totales / Ventas Netas (Real/plan)

Gastos de salario / Ventas Netas (Real/plan)

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Entrevistas del Departamento de Producción:

1-Se hacen los planes de producción lo más a nticipadamente posible con el objetivo de:

a) Garantizar la disponibilidad de materiales;

b) ¿Nivelar la carga de máquinas?

c) ¿Minimizar el movimiento de los obreros?

2- ¿Se hacen cuadros estadísticos con las cifras de los pedidos para llenar como guía para la futura planeación de la producción?

3- ¿Considera el grupo de planeación de la producción el trabajo en proceso para mantener los costos al mínimo?

4- ¿Está organizado el Departamento de Producción en forma tal que responda a condiciones cambiantes?

5-Están bien distribuidas las instalaciones de producción para proporcionar eficiencia en:

a) producción;

b) manejo de materiales;

c) funciones relacionadas con la producción

6-Se orientan los planes de producción a largo plazo a la adquisición de nuevas:

a) plantas;

b) equipos;
c) herramientas;

7-Se utiliza completamente la automatización de a fábrica

8-Tiene la producción un programa de mantenimiento Preventivo.

9-Operan las instalaciones de la Empresa al nivel de capacidad deseado.

10-Se pronostica en la planificación la carga de trabajo de cada máquina con detalle suficiente para una pronta provisión de las necesidades prioritarias de mano de obra y/o maquinaria.

11-Se han establecido normas de producción para facilitar la correcta carga de máquina

y reducir al mínimo los atrasos.

12-Existe un sistema de órdenes de trabajo o algo similar que imponga órdenes por escrito para todo trabajo importante de producción.

13-Verifica control de producción la exactitud de sus registros

14-Existe un sistema de órdenes de trabajo o algo similar que imponga ordenes por escrito para todo trabajo importante de producción.

15-El sistema de órdenes de trabajo, proporciona documentos para el control del avance de tareas, constancias de reparaciones de máquinas y control de cierre de finalización.

16-Proporciona la gerencia de producción estímulo para que los obreros de la compañía tengan una actitud favorable hacia la organización y hacia sus compañeros.

17-La gerencia de producción da libertad para que los obreros discutan problemas referentes trabajo con sus supervisores.

18-Utiliza la gerencia de producción algún tipo de recompensas e incentivos para motivar a los obreros.

19-Se mantiene un estrecho control sobre los costos de producción.

20-Se sienten libres los obreros de producción para Comunicar sus problemas, sean personales o relacionados con su trabajo, con sus superiores.

21-Se han comunicado a todo el personal de producción:

a) prácticas de seguridad para su protección.

b) procedimientos de mantenimiento para aumentar la productividad del trabajo

22-Existen medidas adecuadas para la reparación y servicio de equipo que tiene mucho uso.

23-Hay programa para entrenar a empleados que no están trabajando eficientemente

24-Se comunican los calendarios de producción con la suficiente anticipación para garantizar:

a) disponibilidad de materiales;

b) mantener el tiempo extra en un mínimo;

25-Está en equilibrio el sistema de carga de máquina por la cuenta disponible de capacidad de máquinas.

26-Se vuelven a programar eficazmente las cargas Fallidas de producción.

DEPARTAMENTO DE ECONOM ÍA

Entrevistas del Departamento de Economía:

1- ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?

2. ¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable actual?

3. ¿Esta el departamento dotado de personal adecuado?

4. ¿Es adecuado el nivel de entrenamiento, para:

a) la gerencia

b) los empleados

5. ¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?

6. ¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?

7. ¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?

8. ¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?

9. ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?

10. ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?

11. ¿Existe un auditor interno en el departamento?

12. ¿Concuerdan los planes del departamento con:

a) ¿los objetivos de la organización?

b) ¿planes de otras áreas?

13. ¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?

14. ¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmiendas, borrones)?

15. ¿Los informes de control contables son:

a) ¿oportunos?

b) ¿fáciles de utilizar?

c) ¿diseñados de forma adecuada?

16. ¿Se preparan los siguientes informes?

a) Flujo de caja.

b) Análisis e interpretación de los Estados Financieros.

c) Estado de resultados departamental.

d) Estado de Resultado

e) Balance general.

f) Situación de los inventarios

g) Anexo de gastos.

h) Balance de comprobación de saldos.

i) Informe de costo.

j) Ganancia o pérdida por centro de costo.

k) Antigüedad de las cuentas por pagar.

l) Antigüedad de las cuentas por cobrar.

17. ¿Trabaja la Subgerencia de Economía para proveer a la compañía fondos suficientes y a tiempo?

18. ¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?

19. ¿El personal del área participa en decisiones relativas a su trabajo?

20. ¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?

21. ¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?

22. ¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma que sean compatibles con los objetivos generales de la organización?

23. ¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?

24. ¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?

25. ¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) sobre una base calendarizada?

26. ¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones

significativas contables y financieras?

27. ¿Es significativa para la gerencia la información sobre contabilidad de costos?

28. ¿Se calcularon puntos de equilibrio para los productos de la entidad?

29. ¿Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?

30. ¿Ejerce el tesorero suficiente control para que la gerencia mantenga una sólida posición financiera?

31. ¿Ejerce el tesorero suficiente control sobre el flujo de caja para:

a) ¿ maximizar su utilización?

b) ¿ pagar las obligaciones de la gerencia?

34. ¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?

35. ¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elabora? Ejemplifique.

36. ¿Considera usted oportuna y eficiente la dirección de la empresa por Proyectos? ¿Por qué?

37.¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?

2.6 Conclusiones del Capítulo No. II

Este capítulo recoge los aspectos esenciales que deben estar en la guía para realizar la auditoria de Gestión y los pasos a seguir, con el fin de poder evaluar la Gestión de la UEB Pecuaria Yaguaramas. De esta forma quedara en manos de la entidad la herramienta que les permitirá auto controlarse sistemáticamente y evaluar el curso de los acontecimientos. En resumen, la guía propuesta responde estrictamente a las características funcionales y estructurales de la entidad, conformándose por las distintas áreas las entrevistas y papeles de trabajo correspondientes, quedando estructurado de la siguiente manera:

Familiarización: Papeles de trabajo 3.
Dirección de Contabilidad y Finanzas: Entrevistas 1, Papeles de trabajo 4.
Dirección de Departamento de Producción: entrevistas 1, Papeles de trabajo 4.

Capítulo # III

CAPITULO # III: Aplicar la Guía de Auditoria de Gestión de la UEB Pecuaria Yaguaramas.

De la guía propuesta que se presentó en el capítulo anterior, se derivan los resultados que se aborda en este capítulo; los cuales muestran las evidencias según los períodos auditados,

3.1 Primera etapa: Familiarización.

Se efectuó el recorrido por las áreas de la empresa observando todo su Funcionamiento desde el punto de vista tecnológico, relacionándolo con el sistema de control interno. Al mismo tiempo, se efectuaron entrevista a trabajadores y funcionarios de la empresa. Por supuesto, el universo a utilizar lo constituirá la plantilla total de la empresa tomando todos los trabajadores, el personal dirigente y administrativo de la entidad.

Estructura organizativa de la empresa:

El Organigrama de Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguarama está estructurado de forma Plana compuesto primeramente por la Dirección General y de ahí se subordinan sus principales departamentos. **(ANEXO A)**

Categoría ocupacional de los trabajadores de la empresa

La empresa cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 147 trabajadores, desglosados por las diferentes categorías ocupacionales de las cuales tiene toda su plantilla cubierta, de ellos 1 dirigentes lo que representa el 0.74% de la plantilla cubierta; 5 servicios que representa el 3.4% 2 técnicos que representa el 1.36 % y 139 obreros que representa el 94.5% encontrándose el mayor número de trabajadores en los obreros. La composición de la fuerza laboral y general de la empresa se muestra en **(PT: F-1)**

Por cada área está desglosada de la siguiente manera:

Administración: 1 dirigente, 2 técnicos, 5 servicios y 139 Obrero

Capital humano: 1 dirigentes, 5 técnicos, 2 servicios

Producción: 1 dirigentes, 1 técnicos,130 obreros y 5 servicios.

Su estructura contable está centralizada por un sistema automatizado llamado Versat Sarasola, que cuenta entre otros módulos, con el de Medios Básicos y Finanzas.

Auditorías

En la revisión que se realizó al Expediente Acciones de Control, se verificó que se han realizado 3 auditorías en el periodo analizado: de enero a diciembre de 2011; de ellas

el 50 % son auditorías temáticas y 50 %, inspecciones estatales; todas realizadas por organismos superiores, donde obtuvieron resultado de Aceptable siente respectivamente.

Para este análisis se empleó el papel de trabajo que contiene entre otros los siguientes elementos: tipo de auditoría, resultados y evaluación obtenida **(PT: F-2).**

Sistema de Control Interno

Los resultados obtenidos en la evaluación del Control Interno fueron satisfactorios. Solo encontraron dos dificultades en el componente de Actividades de Control:

1. En la empresa no existe el plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades, pero sí existe una brigada de reserva que, aunque no rota consecutivamente por todos los puestos de trabajo, está preparada para cubrir en todas las áreas.
2. Las supervisiones son recibidas del nivel superior y sus resultados no se discuten y analizan por el Consejo de Dirección.

Los otros componentes que son la Gestión y Prevención de Riesgos, el ambiente de control, la información y comunicación y la supervisión o monitoreo se encuentran bien controlados. Existe en la empresa un cronograma para la implantación del Control Interno. **(Anexo B) Análisis de los Estados Financieros**

El examen y evaluación de los Estados Financieros se realizó a través del análisis de las razones financieras, las cuales arrojaron como resultado que se tomó en cuenta el análisis de las razones financieras, basado en los Balances Generales y Estados de Resultados pertenecientes a sus Estados Financieros en los años 2010 y 2011. A continuación se muestra una evaluación comparativa entre los años anteriormente mencionados, lo cual no solo resume la situación financiera y económica de la empresa, sino que permite medir cómo ha actuado la misma en el tiempo. De esa forma se obtiene una información más amplia que ayuda a la toma de decisiones en su medio. Al analizar las razones de liquidez, se ve cómo la empresa tiene un movimiento negativo en el transcurso de un año a otro, pues disminuye su valor de liquidez demostrando que no puede afrontar sus obligaciones a corto plazo. Se puede decir que, analizando el índice de solvencia que mide cómo los derechos de los acreedores a corto plazo pueden ser cubiertos por los activos que son efectivos o que se espera se conviertan en efectivos en corto tiempo, puesto que también en el transcurso del período se ha ido disminuyendo desfavorablemente, ya que no existe una razón financiera razonable. La empresa no presenta una buena rentabilidad económica comparando ambos años, además la rentabilidad financiera ha ido disminuyendo. Todo esto hace posible concluir que esta entidad muestra una situación financiera deficiente, pues presenta una ineficiencia en el uso de los recursos de

negocios y no presenta rendimiento extraído a la inversión de los propietarios. Ver **(PT: F-3)**

Liquidez:

- Liquidez General

La liquidez general en este periodo de tiempo se ha mantenido por encima de 1,00 CUP lo cual es favorable pues la empresa podía cubrir con sus activos, que son efectivos o que se espera se conviertan en efectivo en corto tiempo, los derechos de los acreedores a corto plazo. En el 2010 fue de 1.31 y en el 2011 de 1,46 CUP por cada peso de deuda.

- Liquidez, Prueba Ácida.

Al igual que la razón circulante tuvo un aumento significativo del año 2010 de $1.28, no obstante para el 2011 aumento a 1,42 CUP y el mínimo en el 2010 pues sin contar con los

Inventarios, los activos más líquidos rebasan el 1,00 CUP, o sea, se podían pagar las deudas por cada peso de éstas se tenía más de 1,00 CUP en activos líquidos.

- Rotación de Inventario:

En la empresa por cada peso de costo de venta, el inventario rota en el año base 2010 en 8.179 veces lo cual es favorable, este indicador tiene una tendencia a aumentar ya que en el 2011 alcanza una rotación de 17.723 veces lo cual es muy positivo pues esto nos muestra que no existe un nivel excesivo de inventarios y no constituyen una inversión sin rendimiento.

- Ciclo de Inventario:

Al igual que la razón de Rotación de Inventarios esta nos demuestra que la empresa ha ido mejorando con respecto al año base pues en el año 2010 fue de 15.1 días con un aumento positivo de 16 días lo cual es muy significativo pues nos muestra el tiempo que se demora la empresa en convertir en producción vendida la producción en proceso, lo cual es muy favorable para la entidad.

- Rotación de Cuentas por Cobrar:

En la Rotación de las Cuentas por Cobrar existe una tendencia desfavorable, pues estas aumentan, en el año 2010 la rotación de las cuentas por cobrar es de 23.80 veces, Disminuyendo desfavorablemente en el año 2011 a 9.47 lo cual nos fundamenta el alto poder negociador de los clientes, y se evidencia un problema en la entidad con respecto a la gestión de cobro.

- Ciclo de Cobro:

Al igual que el indicador anterior, este muestra tendencias al deterioro ya está aumentando donde de 37.98 días en el 2010 ha aumentado en el 2011 a 52.4 día, lo cual nos dice que el tiempo promedio que media entre la venta y el periodo de cobro ha aumentado dejándose entrever un decaimiento de la gestión de cobro, no obstante. En el 2010 ha aumentado producto de la cadena de impago de los clientes en lo específico de las UBPC asociadas a la empresa, el Lácteo Escambray y la Industria Cárnica pero no llega a ser desfavorable.

- Rotación de las Cuentas por Pagar:

La razón de Rotación de las Cuentas por Pagar nos indica las veces que rotan dichas cuentas según lo calculado la empresa se mantiene con una rotación en 2010 de 8.049 y 8.0 veces en el 2011 índices estos que resultan desfavorables para la entidad, pues paga más rápido que lo es capaz de cobrar.

- Ciclo de Pago:

Esta razón complementa el análisis realizado en la anterior, pues podemos decir que en el año

2010 la UEB Pecuaria Yaguarama no aprovecha el crédito de 30 días pues paga cada 18.69 días, en el 2011 paga cada 13.14 días, por debajo del crédito de 30 días, aspecto este que debe mejorase.

- Rentabilidad:

En el año 2010 se obtiene obtener el valor más bajo en los últimos periodos con 0,06, a causa del incremento de los salarios por la aplicación de la Escala en Perfeccionamiento Empresarial y el encarecimiento de las materias primas fundamentales, para el 2011 se alcanza un 0.08 que dista todavía de los 0.10 de períodos anteriores.

- Margen de Utilidad sobre Ventas

Al igual que la razón anterior solo obtenemos valores muy pequeños en todos los años aunque las ventas crecieron en cada uno de los mismos, al igual que los costos de venta y los gastos de operación, el valor en el 2010 es de $0,04 y en el 2010 a $0,032 pese al crecimiento de las ventas, este aspecto es negativo para la entidad no siendo posible su accionar en la disminución de costos y gastos de operación por el encarecimiento de las materias primas y materiales fundamentales valorados en el comportamiento de las fichas de costo, manteniéndose sin embargo los precios unitarios de venta de los productos.

Cuando se analizan las razones financieras de rentabilidad y se ve margen de utilidad sobre las ventas, se puede observar que la eficiencia tiende a mantenerse en los dos últimos años estudiados donde por cada peso de venta la empresa ha obtenido resultados favorables comparados con el 2009.

Los indicadores de rendimiento y financieros en general resultan favorables en la entidad

Auditada si se tiene en cuenta además que los indicadores financieros sólo son indicativos de posición financiera.

Todos estos indicadores muestran que la empresa tiene una sólida posición económica y una alta rentabilidad

3.2 Planeación: La realización de la planeación se desarrollo en base a la exploración realizada a la cantidad, auditando así los puntos más vulnerables de la empresa. **(PT: P-1)**

3.3 Tercera etapa: Ejecución

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente l año 2011. En el cual se le aplicó las encuestas a la totalidad de trabajadores que laboran en dicha área y se obtuvo como resultado que el 92.6% de los aspectos evaluados fueron positivos.

(PT: AG-1).

En lo referente a la estructura organizacional partiendo de la estructura formal se verificó que el esquema de la organización del capital humano es compatible con la estructura organizativa de la entidad. Los responsables por áreas y sus atribuciones están adecuadamente definidos. En el ambiente de trabajo se permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo.

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

Respecto a las estrategias, se encuentran integradas con los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas y están aprobados y apoyados por la alta dirección. Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen los cambios tecnológicos, nuevas necesidades de los clientes o usuarios y tendencias políticas. Además están incorporadas a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables.

Los planes a corto y mediano plazo son compatibles con los de largo alcance y se integran armónicamente con los objetivos de la entidad, las estrategias, las políticas, los procedimientos y las normas. Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del periodo actual y las causas que inciden en su ejecución, pero no se crea planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad, están concebidos.

En el departamento se realiza, además, la evaluación de las políticas y procedimientos; se verificó que están de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada. Cada política está basada en los objetivos de la entidad; es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad; está en conformidad con las normas éticas establecidas, estable y flexible para las condiciones cambiantes. Los procedimientos establecen las tareas a realizar y definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad. Los canales de comunicación permiten que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados y son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente. Las comunicaciones con los órganos de dirección superior fluyen satisfactoriamente y se realizan desde cada una de las empresas a través del presidente del grupo de la actividad que se trate.

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2011. Sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo aplicado. En el cual se le aplico las entrevista a la totalidad de trabajadores que trabajan en dicha área y se tuvo como resultado que el 100% de los aspectos evaluados fueron positivos. **(PT-3)**

.La contabilidad de la empresa y sus finanzas son dirigidas en por este departamento. Se tienen cuentas bancarias en CUP que son operadas directamente sin necesidad de otros niveles de aprobación. Se realizan análisis contables a los cierres de mes y de tendencias en cuanto a los ciclos de cobros y pagos, se evalúan periódicamente las razones financieras y se toman medidas para mejorar sus parámetros. Sobre los flujos de efectivo, las decisiones son centralizadas en este departamento.

La actividad se soporta por el sistema contable Versat Sarasola, que cuenta con diferentes subsistemas de la contabilidad, incluyendo el módulo de los medios básicos, y finanzas. La contabilidad no es certificada.

Estrategias de economía

Objetivos estratégicos

Lograr que la empresa cuente con una eficiente salud financiera.

Fortalecer la contabilidad a través de la Certificación de los estados financieros.

Implementar un sistema informático integral de contabilidad y gestión.

Fortalecer el sistema de costo.

Contribuir a la elevación de la eficiencia de la empresa, aplicando la ciencia y la innovación tecnológica e incrementando la acción al medio ambiente.

Estrategias

La elaboración de la estrategia del área de economía hasta 2011 tiene en cuenta el medio en que se desenvuelven, así como los cambios que en la provincia y el país han tenido lugar. Las principales son las siguientes:

El proceso de reestructuración del MINAGRI han transformado las estructuras que tenían, lo que se hace necesario establecer los mecanismo contables y de control que garanticen su funcionamiento, por otra parte se hace necesario dirigir el trabajo hacia el desarrollo de los recién graduados como nuevas fuentes de desarrollo.

Los resultados económicos, aunque han mejorado, distan mucho de las Necesidades del país, el uso del combustible no ha sido el necesario por lo que debe priorizarse.

Los impagos han lacerado la liquidez de la empresa y sus unidades productoras, demás de la deficiente utilización del crédito bancario.

Evaluación de la antigüedad de las cuentas por pagar

En las cuentas por pagar al cierre de 31 diciembre de 2011, la entidad presenta la gestión de pago siguiente.

• **Cuentas por pagar:** existe un saldo de $ 18639.64cup que corresponden al total siendo, $ 18491.44cup para un 99.2% hasta 30 días, y más de 90 días $148.20cup para un 0.79% perteneciendo esto a los suministradores y acreedores en la compra de leche y carne.

Evaluación de la antigüedad de las cuentas por cobrar

En las cuentas por cobrar al cierre de 31 diciembre de 2011, la entidad presenta la gestión de cobro siguiente:

• **Cuentas por cobrar a corto plazo:** existe un saldo de $ 461663.02 que corresponden al total siendo, $ 100316.80 CUP para un 21.72 % hasta 30 días, $ 361346.22 CUP representando el 78.27 % de 31 a 60 días, $ 397573.26 para un 80.62 % de las cuentas están fuera de término **(PT: E-2).**

3.3.1 Producción

La plantilla de esta área está compuesta por 137 trabajadores la máxima representación de la entidad un 93.1 % del total

El área de producción no es más que la integración de todas las áreas que intervienen en el desarrollo del proceso productivo, ellas son:

- 4 vaquerías de ordeño manual.
- 4 centros de toros semi estabulado.
- 26 centros de ganado mayor en desarrollo.
- 1 centro equino.
- 1 un autoconsumo para los trabajadores.

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2011. En el cual se le aplicó las entrevistas a la totalidad de trabajadores que trabajan en dicha área y se tuvo como resultado que el 100% de los aspectos evaluados fueron positivos. (**PT-1)**

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

Análisis y control de la calidad

El proceso productivo está diseñado para la obtención de azúcar y sus derivados con las características de calidad y se puede resumir en tres secciones fundamentales.

Existe un Sistema de Control de Calidad que abarca criterios de aceptación para las materias primas, los parámetros de procesos productivos y control del producto final el cual no cumplió eficientemente con la actividad ya que la calidad de la Leche y Carne la adecuada por lo que se necesitó más Leche y Carne de la planificada. La UEB Pecuaria Yaguarama dispone de un laboratorio dentro de sus instalaciones que se encarga de mediciones de parámetros en todo el proceso.

Es responsabilidad del Químico de laboratorio controlar la aplicación efectiva de los procedimientos del área, analizar y decidir la conveniencia o necesidad de realizar modificaciones al mismo. Cada área de trabajo deberá cumplir lo que se establece en los

Procedimientos. Se utilizan productos altamente tóxicos por lo que es necesario seguir las medidas de seguridad y protección que se establecen en cada uno de los procedimientos. Se toman todas las precauciones cuando se utilizan los equipos y materiales establecidos en cada caso.

Se establecen las condiciones ambientales que se exigen en cada operación en el área de control de la calidad. Se conserva en buen estado la documentación (normas

técnicas, procedimientos de calidad, actas de inspecciones), así como la Licencia Sanitaria.

El personal de turno es responsable de la implementación eficaz de los procedimientos e instrucciones y del aseguramiento material, así como del uso del equipamiento y accesorios apropiados para cada operación.

El área no cumple con sus objetivos debido a que existen afectaciones en la economía en 38% de exceso; un 6% de ineficiencia y aun cuando se sobré cumplió el plan: 1.64 de producción, hay ineficacia por no cumplirse los planes de gasto.

Análisis de la eficiencia y economía al cierre del 31 de diciembre de 2011 (Anexo E)

EFICIENCIA =

Materia prima / Volumen de producción (real)

Materia prima / Volumen de producción (plan)

0.17 / 0.16=1.06

INEFICIENCIA = 6 %

ECONOMÍA =

Costos (reales)

Costos (planes)

= 9820/7110.8 = **1.38**

ECONOMÍA = 38 % de Exceso

EFICACIA

Plan de Producción	**Real de Producción Eficacia**	**%**
$3355815.00	$3410803.00	$54988 - 1.64

Conclusiones

De acuerdo con las irregularidades detectadas, se evalúa de **DEFICIENTE** el cumplimiento de las 3E y su interrelación al detectarse que:

Las razones financieras no son favorables afectando la economía.

No hay rentabilidad ya que la empresa presenta pérdidas.

Existe una mala gestión de cobro por lo que las cuentas por pagar presentan saldos con más de 90 días.

Existe gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Existe una insuficiencia en el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación y de los objetos tácticamente incluidos en su misión.

Resultados

Razones financieras

- La empresa no cuenta con recursos propios para seguir trabajando normalmente por lo que es un factor principal que incide en el pago de las deudas a corto plazo.
- Con un índice por debajo de la unidad como se refleja no se puede cubrir todas las obligaciones a corto plazo.
- La empresa tiene un 57% de activo para cubrir los pasivos por lo que la solvencia no puede ser inmediata.
- No hay suficiente solvencia para pagar los activos por lo que no existe una razón financiera razonable.
- La Entidad presenta una ineficiencia en el uso de los recursos de negocios.

Cuentas por Cobrar

En análisis efectuado a las cuentas por cobrar se comprobó que los saldos con mas 60 días representan el 78.2 %, son de las unidades a las que ellos tienen que prestarle servicios y que la empresa tiene convenido que se liquidan con la venta de la leche y carne vacuna.

Cuentas por Pagar

En el análisis efectuado a las cuentas por pagar se comprobó que como la UEB empresarial Pecuaria Yaguarama tiene una gestión de cobro de sus deudas el 99.2% en un plazo de 30 días y más de 90 días un 0.8 %.

Eficiencia

Existe una ineficiencia 6% ya que la empresa los gastos en que incurren no son los conveniados en el plan.

Economía

Existe un derroche del 38% por exceso de gasto en las reparaciones y en las materias primas se consumió mas caña que la planificada.

Eficacia

La producción y el servicio no se cumplido en la cantidad y calidad esperada. No se Cumplieron los planes y programas de la entidad.

Recomendaciones

Llevar un estricto control sobre los recursos económicos y materiales de la empresa.

Realizar las conciliaciones mensuales.

Actualizar los convenios de pago.

Despedida

De acuerdo con lo establecido en el decreto de Auditoria la entidad debe informar en un término no mayor de 180 días naturales contados a partir de la fecha de terminación de Auditoria el plan de medidas de las deficiencias detectadas.

Se agradece a los dirigentes y trabajadores de la entidad, la colaboración prestada durante la realización de la Auditoría.

Fraternalmente,

3.4 Conclusiones del capítulo # III.

Las áreas auditadas permiten asesorar que la guía propuesta determina las reservas para un mejor desenvolvimiento de la entidad. Los resultados alcanzados por la realización de la guía son los siguientes:

En el sistema de control interno existen dificultades:

1. No existe el plan de rotación del personal.

2. En el área de economía el sistema de costo es débil y requiere un fortalecimiento del mismo para que este aporte una mejor evaluación en lo que se ingresa y se gasta para que así contribuya a la toma de decisiones.

3. Los Miembros del Consejo de Dirección cuentan con un nivel de preparación para desempeñar las funciones, evaluándose de manera sistemática, logrando así el 100% de preparación de los mismos.

4. Se logra mantener un índice aceptable de la eficacia por concepto de utilidad en CUP de 0.0693 en el 2010 a 0.0628 en el 2011.

PAPELES DE TRABAJO.

FAMILIARIZACION:

F-1 (Composición de la Fuerza Laboral General de la Empresa)

F-2 (Resumen de Auditoria)

F-3 (Resultados de las Razones Financieras)

AREA DE PRODUCCIÓN.

AG-1 (Entrevistas)

AG-2 (Cuestionario de caracterización del Consejo de Dirección)

AG-3 (Cuestionario de necesidades dominantes al Director de la Empresa)

AG-4 (Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo)

AG-5 (Organización Interna)

AREA DE LA DIRECCION CONTABILIDAD Y FINANZAS

E-1 (Cuestionario de Economía)

E-2 (Antigüedad de las cuentas por pagar)

E-3 (Antigüedad de las cuentas por cobrar)

E-4 (Indicadores de Eficiencias)

Entidad: Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.

Objetivo: Observar la Composición de la Fuerza Laboral.

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011.

Fuente: Plantilla General de UEB Pecuaria Yaguaramas.

P/T	F-1
Fecha	03/01/12
Auditor	ZCFR

Categoría	Aprobada	Existente	%
Dirigente	1	1	100 %
Técnicos	1	1	100 %
Administrativo	-	-	-
Servicio	5	4	80 %
Obrero	130	128	98.4 %
Total	137	134	97.8 %

Comprobaciones:

1. Se verifico la plantilla real por área y actividad.
2. A través de un gráfico se mostraron los por cientos que en menor o mayor cuantía representan a la gerencia por categoría.
3. Con el análisis se verifica que el mayor por ciento lo representan los obreros con el 98.4 %.
4. Se comprobó que existen además 4 trabajadores por contratos determinados.

Entidad: Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.
Objetivo: Evaluar el nivel de auditorías realizadas en el 2011.
Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011.
Fuente: Expediente Acciones de Control.

P/T	F-2
Fecha	03/01/12
Auditor	ZCFR

AUDITORIAS Y CONTROLES AÑO 2011

TEMÁTICAS	CALIFICACION	ORGANISMO
Intercambio y Control de la Prevención	Aceptable	Delegación Provincial de la Agricultura
Comprobación a las obligaciones fiscales	Aceptable	ONAT
Auditoría Financiera con dictamen	Aceptable	CANEC Sucursal Cienfuegos

Comprobaciones:

Se comprobó en el Expediente Acciones de Control de la Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas en poder del Auditor Interno quien tiene la responsabilidad de su custodia y actualización.

Entidad: Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.

Objetivo: Analizar los Resultados de las Razones Financieras.

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011.

Fuente: Cálculos basados en los Estados Financieros.

P/T	F-3
Fecha	03/01/12
Auditor	ZCFR

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2010	2011
LIQUIDEZ O SOLVENCIA			
Razón de Liquidez General	Pesos	1.31	1.46
Razón de Liquidez Inmediatas Prueba Ácida	Pesos	1.28	1.42
Razón de Liquidez Instantánea Prueba Amarga	Pesos	0.45	0.46
ADMINISTRACION DE ACTIVOS			
Rotación de Inventarios	Veces	8.179	17.72
Ciclo de Inventarios	Días	15.1	16.00
Rotación de las cuentas por cobrar	Días	23.80	9.47
Ciclos de Cobros	Días	37.98	52.4
Rotación de Activos Fijos	Veces	9.1	9.4
ADMINISTRACION DE DEUDAS			
Rotación de Cuentas por pagar	Pesos	8.049	11.309
Ciclos de Pago	Veces	18.69	13.14
RENTABILIDAD			
Razón del Margen de Utilidad sobre Venta	Pesos	0.04	0.32
Rentabilidad General Costo por Pesos	Pesos	0.06	0.08

COMPROBACIONES:

1- Se comprobó mediante cálculos el resultado de las Razones Financieras, para la realización de estos cálculos se auxilia de los Estados Financieros que emite la UEB Pecuaria Yaguaramas.

Entidad: Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.

Objetivo: Analizar la Antigüedad de las Cuentas por Pagar.

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011.

Fuente: Facturas por Cobrar (Pesos).

P/T	Cf-1
Fecha	03/01/12
Auditor	ZCFR

Acreedores	Total	De 1 a 30 Días	De 31 a 60 Días	De 61 a 90 Días	Mas de 90 Días
ECOI - 12 Cienfuegos	148.20				148.20
Suministro	8351.12	8351.12			
Agropecuaria 1 de Mayo	3208.52	3208.52			
Servicios TECNOAZUCAR	6931.80	6931.80			
Total General	**18639.64**	**18491.44**			**148.20**

Comprobaciones: Estos datos fueron tomados de los expedientes y submayores de las cuentas por pagar.

Entidad: Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.

Objetivo: Analizar la Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011.

P/T	Cf-2
Fecha	03/01/12
Auditor	ZCFR

Fuente: Facturas por Pagar (Pesos).

Acreedores	Total	De 1 a 30 Días	De 31 a 60 Días	De 61 a 90 Días	Mas de 90 Días
Comercio y Gastronomía	19282.10	19282.10			
Combinado Cárnico Cfgos.	396055.12	34708.90	361246.22		
Combinado Lácteo Escambray	28459.20	28459.20			
Servicios TECNOAZUCAR	17866.60	17866.60			
Total General	**461663.02**	**461663.02**	**361246.22**		

Comprobaciones: Estos datos fueron tomados de los expedientes y submayores de las cuentas por cobrar.

Entidad: Unidad Empresarial de Base Pecuaria Yaguaramas.

Objetivo: Calcular Indicadores de Eficiencia.

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011.

Fuente: Indicadores Seleccionados.

P/T	Cf-2
Fecha	03/01/12
Auditor	ZCFR

INDICADOR	Año 2010	Año 20101
Costos Totales / Ingresos totales (real/plan)	0.9309	0.9372
Costos / Ventas Netas (real/plan)	0.8591	0.8416
Utilidad por CUP de Ingreso	0.0693	0.0628

Conclusiones

CONCLUSIONES

La Guía para aplicar la Auditoría de Gestión en la UEB Pecuaria Yaguaramas se ciñe a las características y condiciones de la entidad, por lo que los ejecutivos de la misma contarán con la herramienta que garantice el control sistemático de la gestión de la organización, dando así cumplimiento a los objetivos propuestos y validez a la hipótesis trazada.

1) Los directivos de la UEB quedan nutridos de las ventajas y uso de la auditoría de gestión.

2) Se puede extender la Auditoria de Gestión al resto de las Empresas de la Agricultura de la provincia con la aplicación de la guía.

De la aplicación de esta guía como objeto de trabajo, se arribaron a las siguientes conclusiones:

3) El auditor interno cuenta con la forma de prepararse para ejecutar este tipo de auditoría a través

de la guía que queda conformada.

4) El Control Interno presenta insuficiencias, no cuenta con un proceso de actualización periódica de las normas de consumo de los equipos de transporte y carece de un sistema contable financiero soportado en tecnología de la información certificado.

5) Existe un incremento sustancial en la rotación de los inventarios al incrementarse las veces que estos rotan de 8.17 en el año 2010 a 17.72 veces en el año 2011.

6) La política de cobro al cierre del 2010 es ineficiente presentando un incremento en ciclo de cobro de 14 días con relación al 2011.

7) El índice de ausencias se mantiene en 2.26 días influyendo en mayor medida los casos por

enfermedad representando el 72.2 %.

8) En el comportamiento de las bajas del personal inciden dos causas principales, la culminación del contrato determinado con 3.43% y la solicitud propia con 2.0.3% en el año 2011.

9) La empresa exhibe niveles de eficiencia en la relación gastos totales entre las ventas totales de la manera siguiente, en el 2009 alcanza una eficiencia de 0.8511, la cual es mejorada en el 2011 con un coeficiente de 0.8416 lográndose niveles superiores a lo planificado.

10) Partiendo de la productividad del año 2011 existe un incremento de la eficiencia de 2.2 % y un ahorro del 25.4% en el gasto de salario con relación al gasto total.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

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

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

2. Proponer la presente guía al Grupo Empresarial Pecuario para que se haga extensiva al resto de las entidades que lo integran.

3. Establecer una eficiente política de cobro que garantice la disminución del ciclo.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Antonio M.D. (s.d.). *Auditoría* (Segunda Edición.).

Asamblea Nacional del Poder Popula. (1994). Ley No. 73 Sistema Tributario.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (s.d.). Ley No. 105 del 2008. Seguridad Social.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (s.d.). Ley No. 107 del 2009. Contraloría General de la República.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (s.d.). Ley No. 106 del 2009.Presupuesto del Estado para el año 2010.

Auditoría, Principios y Procedimientos. (s.d.). .

Consejo de Ministros. (s.d.). Decreto Ley No. 283 del 2009. Reglamento de la Ley de Seguridad Social.

Contraloría General de la República. (s.d.). Reglamento de la Ley No. 107 del 2010.

Contraloría General de la República de Cuba. (s.d.). Indicaciones Generales para las Auditorías al Presupuesto del Estado.

Contraloría General de la República. (s.d.). Resolución No. 60 del 2011. Control Interno.

Lagos Víctor Manuel.(n.d). (s.d.). *El entorno financiero y los mercados.*

Meigs Walter B.(n.d). (s.d.). *Principios de Auditoría*.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Ley No. 111 del 2010. Presupuesto Aprobado para el año 2011.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 169 del 2011. Norma Complementaria No. 40 del Sistema Presupuestario del Estado, establecida por el Decreto Ley No. 192 de la Administración Financiera del Estado, de fecha 8 de Abril de 1999, que pone en vigor la Metodología General para el Análisis y

Evaluación de la Ejecución y Liquidación del Presupuesto del Estado.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 188 del 2007. Metodología General para la Elaboración, Notificación y Desagregación del Presupuesto del Estado.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 303 del 2005.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 31 del 2008. Metodología para la Liquidación del Presupuesto del Estado, por los órganos, organismos y demás entidades de la Administración del Estado que mantienen vínculos con el Presupuesto.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 314 del 2010. Primero: Modificar la Sección III del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera, en lo referido a la Actividad Presupuestada.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 315 del 2010. Cambios en la Actividad Presupuestaria.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 339 del 2010. Norma Específica de Contabilidad para la Actividad Presupuestada No. 2 "Proforma de Estados Financieros"(NECAP).

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 95 del 2009. Modifica el Anexo No.1, de la Resolución No. 209 del 2006. Clasificador por Objetos de Gastos del Presupuesto del Estado.

Ministerio de Finazas y Precios. (s.d.). Resolución No. 298 del 2010. Clasificador por Objetos de Gastos del Presupuesto del Estado.

Monfgomer. (n.d). (s.d.). *Auditoría Monfgomer*.

Oficina Nacional de Auditoría. (s.d.). Decreto Ley No. 159. De la Auditoría.

Pérez, Virginia. (n.d). (s.d.). *La Auditoría Interna en España una aproximación*

conceptual.

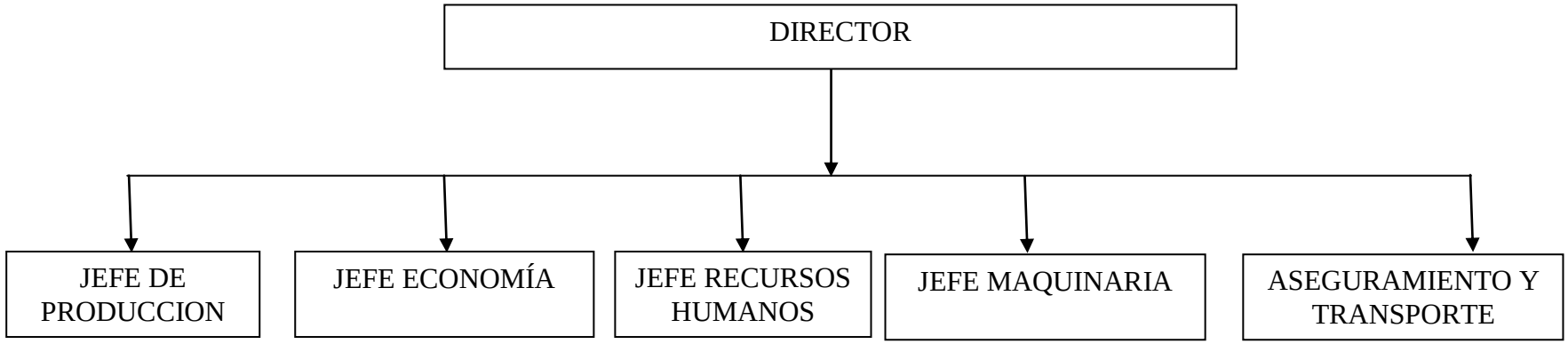
Resolución No. 235 del 2005. (s.d.). .

Resolución No. 247 del 2005. Establece el procedimiento para el pago e ingreso al fisco de la Contribución a la Seguridad Social de los trabajadores de las entidades incorporadas al perfeccionamiento empresarial y de las actividades de la flota de plataforma. (s.d.). .

Anexos

Anexo # A

ORGANIGRAMA LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE PECUARIA YAGUARAMAS



Anexo # B

Anexo 2. Cálculo de las razones económico- financieras que se consideren a partir de las características de la entidad.

Liquidez: Capacidad de la instalación para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Liquidez Corriente (Solvencia) = Activo Circulante / Pasivo Circulante

- Disponibilidad del activo circulante para cubrir cada peso de la deuda a corto plazo.

Liquidez Inmediata (Prueba Ácida) = Activo Líquido / Pasivo Circulante

- Capacidad de pagar cada peso de la deuda inmediata, sin necesidad de convertir inventarios en efectivo rápidamente.

Liquidez Instantánea (Prueba Amarga) = Efectivo / Pasivo Circulante

- Disponibilidad en efectivo para pagar las deudas que vencerán hoy.

Índice de Solvencia = Activo Total / Pasivo Total

Actividad: Mide la efectividad con que la empresa está usando los activos empleados, la rapidez con que ciertos activos se pueden convertir en efectivo.

Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inventario Promedio

- La rotación de inventario nos indica las veces que los inventarios son remplazados.

Ciclo de Inventarios = 360 / Rotación de Inventario

- Tiempo Promedio que permanecen los Inventarios inmovilizados, cada cuantos días rotan los inventarios.

Rotación de cuentas por cobrar = Ventas / Cuentas por cobrar promedio

- Indican las veces que rotan las cuentas por cobrar, es decir, la cantidad de veces en un período, que se entregan a los clientes mercancías a crédito.

Ciclo de Cobro = 360 / Rotación de Cuentas por Cobrar

- Tiempo promedio que media entre las ventas y sus cobros. Por cuantos días rotan las cuentas por cobrar.

Gestión de Cobros = Cuentas por Cobrar / Ventas

- Efectividad de la gestión de cobro. Cuanto hay pendiente de cobrar por cada peso vendido.

Rotación de Activos Totales = Ventas / Total de Activo Promedio

- Capacidad de los recursos para generar ingresos. Cuanto se vende por cada peso de recurso que se posee.

Rotación de Activo Circulante Ventas / Activo Circulante Promedio

- Indica cuanto se vende por cada peso de recurso a corto plazo. Capacidad que tienen los recursos para generar ingresos.

Rotación de Activos Fijos = Ventas / Activos Fijos Promedio

- Da la medida de cuanto se vende por cada peso invertido en activos fijos, capacidad que tienen estos para producir ingresos.

Endeudamiento: Como se financia la entidad y cual es su nivel de deudas.

Rotación de Cuentas Por Pagar = Costo de Ventas Acumulado / Cuentas por Pagar

Promedio

- Veces que rotan las cuentas por pagar.

Ciclo de Pago 360 / Rotación de Cuentas Por Pagar

- Tiempo promedio que media entre la compra y su pago, cuantos días se demora la instalación en pagar.

Endeudamiento Total Pasivo/ Total Activo

- Indica el porcentaje de fondos que los acreedores le proporcionan a la empresa.

Rentabilidad: Mide el grado de efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

Rendimiento de Apalancamiento = Activo Total / Patrimonio

- Capacidad del Patrimonio de generar utilidades

Rendimiento de la Inversión = Activo total promedio / Ventas Netas

- Capacidad de los recursos para generar utilidades.

Margen de Utilidad sobre Ventas = Utilidad neta / Ventas

- Capacidad de las ventas para generar utilidades. Nivel de ganancias por cada peso de ingreso.

Rentabilidad General = Gastos Totales / Ingresos Totales