

**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS**

**“CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”**



**UNIVERSIDAD**  
**CIENFUEGOS**  
Carlos Rafael Rodríguez

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**LIC. DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

## *Trabajo de Diploma*

**TITULO: AUDITORIA DE GESTIÓN, EN LA EMPRESA MUNICIPAL  
HENEQUENERA. JURAGUA. ABREUS.**

**DIPLOMANTE:** Mercedes Disotuar Puentes

**TUTORA:** Lic. Lourdes Pineda Cantero

**“AÑO 55 de la REVOLUCION ”**

**CURSO 2012-2013**

**Disciplina: Auditoría**

**PENSAMIENTO**

## PENSAMIENTO

*"Será nuestro deber en los próximos años elevar al máximo la eficiencia en la utilización de nuestros recursos económicos y humanos. Llevar la cuenta minuciosa de los gastos y los costos. Y los errores de idealismos que hayamos cometido en el manejo de la economía saberlos rectificar valientemente".*

***Raúl Castro Ruz***

**DEDICATORIA**

## **Dedicatoria**

*Dedico este trabajo a mi madre que con tanto esfuerzo y dedicación supo darme la educación, la disciplina, la seguridad y la fortaleza de que sí podía. Me enseñó que en la vida quien persevera alcanza y que el truco está en no perder la fe y por supuesto no dejar de luchar por lo que uno quiere. A mi hija por siempre poder prescindir de mí cuando fue necesario. A mi esposo por su apoyo incondicional y a todos mis seres queridos.*

# AGRADECIMIENTOS

## *Agradecimientos*

*Doy infinitas gracias:*

*Especialmente A mi tutora Msc María del Carmen Arguelles Cantero*

*Por poner a mi disposición su sabiduría, dedicación, tiempo, comprensión y amor en el desarrollo de mi trabajo.*

- *A mis amigos, vecinos y demás compañeras que siempre estuvieron a mi lado*
- *A la profesora Msc Martha Rosa López Toledo por orientarme en aspectos importantes de la investigación.*

*Y por siempre le agradeceré a todos los que de una forma u otra han contribuido con el desarrollo de esta investigación.*

# RESUMEN

## RESUMEN

El Presente Trabajo de Diploma tiene por título Auditoría de Gestión en la Empresa Henequenera Juragua. Su objetivo general consistió En realizar una Auditoría de Gestión a la misma, a partir de sus características, constituyendo una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

La Auditoría de Gestión permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos, amplía su objeto de estudio y motivado 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.

La alta gerencia motivada por las actuales complejidades de los fenómenos económicos y sus cambios sucesivos está obligada a centrar su atención en los principales problemas que influyen en el éxito de la empresa por lo que crece la necesidad de conocer en detalle el funcionamiento de su entidad. Le es preciso conocer en qué está fallando o qué no se está cumpliendo; es decir evaluar si los planes se logran y si la empresa está alcanzando sus metas, en otras palabras requiere del auxilio de la Auditoría de Gestión. De gran 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.

Palabras clave: tecnología, fenómenos económicos, instrumentos evaluativo, herramienta administrativa

## ABSTRACT

Present Diploma work is entitled Audit Management Company in Henequenera Juragua. Its overall objective consisted in performing a Management Audit to it, based on their characteristics, constituting an administrative tool to assist the organization in meeting the goals and targets. Management Audit allows constant growth include increasingly complex problems, expands its subject and motivated by social demands and technology becomes vital to the management to meet the challenges presented frequent, generating in the company a healthy dynamism that successfully leads to goals. Senior management motivated by the current complexities of economic phenomena and their successive changes are required to focus on the main issues that influence the success of the company so grows the need to know in detail how your organization. It is necessary to know on what is wrong or what is not being met, ie assess whether the plans are achieved and whether the company is meeting its goals, in other words requires the assistance of the Management Audit. Has been of great benefit to the entity, have assessment tools that allow you to systematically monitor the achievement of targets in time detecting any deviation.

Keywords: technology, economic phenomena, evaluation instruments, administrative tools

# INDICE

## ÍNDICE

<b>Contenidos</b>	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Generalidades sobre la Auditoría de Gestión.....</b>	<b>6</b>
1.1 Evolución Histórica de la Auditoría.....	6
1.2 La Gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican.....	12
1.3 : Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión.....	14
1.4 La Auditoría de Gestión como elemento de Dirección .....	15
1.5 Importancia de los Indicadores .....	19
<b>Capítulo II: Auditoría de Gestión en La Empresa Henequenera Juragua de Abreus</b>	
2.1 Reseña Histórica de la Empresa .....	35
2.1.2 Caracterización de la Empresa.....	35
2.2. Proceso Estratégico.....	39
2.2.1. Diagnóstico Estratégico.....	40
<b>Capítulo III: Informe de la Auditoría de Gestión.....</b>	<b>72</b>
3.1. Confección del Informe de Auditoría.....	72
<b>Conclusiones.....</b>	<b>79</b>
Recomendaciones.....	80
<b>Bibliografía.....</b>	<b>81</b>
<b>Anexos</b>	

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la administración de los recursos económicos – financieros y los procesos mediante los cuales opera una organización. 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. Mediante la cual se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante valorar y tener en cuenta los problemas, a 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 el contexto general la auditoría de gestión es considerada como ciencia social, que en su función de contraparte de la administración le facilita y contribuye a la correcta administración de los fondos dispuestos, además de pretender la elevación de la eficiencia, eficacia y la economía de los procesos económicos en su sentido más amplio. 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 corresponde a la estructura interna y al 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 evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo en la auditoría de gestión anotan y establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos.

En la empresa los objetivos y la planeación estratégica desde la auditoría de gestión constituyen el punto central estratégica donde gestiona 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.

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 permite detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño empresarial, mencionándose entre otras, la economía, eficiencia, eficacia y el impacto sobre el medio ambiente en su sentido más amplio. Permite que una empresa adapte sus recursos humanos principales a las condiciones. También asegura que el equipo directivos existente está en buena forma por tanto constituye una de las técnicas más avanzadas de la administración moderna.

La Auditoría de gestión, a la que a veces se llama auditoria operacional u de operaciones, consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes. Su objetivo se fundamenta en verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

En la actualidad se acrecentará la necesidad e importancia del empleo de esta técnica, ya que la empresa tendrá que proyectarse hacia el futuro y contar con procedimientos de auditoría que no solo evalúen desempeños pasados, sino disponer de enfoques que se concentren en la evaluación de la efectividad operativa en cuanto al logro de metas, funciones administrativas y la detección de aquellas fallas que deben ser erradicadas para cumplir los objetivos de la organización, así como instrumentos para calibrar el comportamiento de las variables que afectan los procesos iterativos entre las distintas áreas funcionales de la gerencia y sus sistemas relevantes para la toma de decisiones gerenciales.

La Auditoria de Gestión constituye a su vez, un diagnóstico y asesor para resolver retos que actualmente enfrentan los directivos de las organizaciones en el manejo de sus problemas ante los requerimientos de supervivencia, siendo más preventiva que correctiva; es también un elemento de apoyo y promotor de la creatividad y control para el acertado funcionamiento de esta. Lo anterior demuestra que la misma se apoya en los indicadores porque son fuentes de medición de cualquier proceso, y juega un papel fundamental ya que contribuye a proporcionar la disciplina necesaria para la información y visibilidad de los objetivos establecidos, los resultados logrados y cómo la dirección está utilizando sus recursos para lograr esos objetivos. También es instrumento para medir la eficacia de un área funcional de la organización, en particular de cuán efectiva es la administración para alcanzar las metas deseadas; qué tan bien funciona la gerencia en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y control; y qué tan eficiente es la administración para tomar decisiones adecuadas dirigidas a alcanzar las metas de organización establecidas en las áreas funcionales. Su objetivo se fundamenta en verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

#### **Situación Problémica:**

En la Empresa Henequenera Juragua de Abreus, objeto de estudio, presenta una situación desfavorable su capital de trabajo actual asciende a 2000,0MP, excesivos inventarios ociosos en sus almacenes, sus principales clientes no comercializan sus producciones, es decir falta de mercado, situación que viene presentándose desde 2011. En todas las verificaciones y comprobaciones, efectuadas por organismos internos y externos, los resultados obtenidos han sido deficientes, poniéndose de manifiesto ineficiencias que repercuten en la economía y eficiencia de la entidad

Por tanto, se define como **problema de investigación**: ¿Cómo establecer un control a la economía, eficiencia y eficacia en la Empresa Henequenera Juragua de Abreus?

Teniendo presente todo lo anterior se define como objetivo de esta investigación:

#### **Hipótesis de esta investigación:**

Al realizar la Auditoría de Gestión para la Empresa Henequenera Juragua de Abreus se podrá contar con una herramienta que permita detectar ineficiencias o insuficiencias en el logro de sus metas.

### **Objetivo general**

Realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Henequenera Juragua de Abreus teniendo en cuenta sus características.

### **Objetivos específicos**

Generalidades sobre la Auditoría de Gestión.

Realizar la Auditoría de Gestión en función de las Áreas de Resultados Claves de la Empresa Henequenera Juragua de Abreus

Realizar Informe de la Auditoria de gestión.

La investigación cuenta con las siguientes variables:

**Variable Independiente:** Auditoria de Gestión

**Variable Dependiente:** Departamentos y Procesos

### **Novedad Científica**

La investigación es de gran beneficio para el sector empresarial específicamente para la Empresa de Henequenera Juragua de Abreus, ya que les admite contar con una herramienta de control que examine los objetivos, planes, políticas, métodos y normas; así como, la estructura organizativa de la empresa.

Con la correcta aplicación Auditoría de gestión se espera una reducción de los costos, aumento de las utilidades y un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, esto permite que la Empresa Henequenera Juragua de Abreus aumente el grado de economía, eficiencia y eficacia.

En la realización del trabajo se utilizan diferentes métodos de investigación:

Métodos teóricos: análisis y síntesis.

Métodos empíricos de investigación: observación, cuestionarios, estudio de documentación, estudio de resultados de la actividad

Métodos Matemáticos: Análisis Porcentual.

### **Estructura de la Investigación**

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión. En el capítulo primero: “Aspectos teóricos fundamentales de la Auditoría”, aborda elementos teóricos-conceptuales sobre la auditoría de gestión para la comprensión del tema, la auditoría, su evolución histórica, su clasificación, la

planeación estratégica para ver su interrelación con este tipo de auditoría y un grupo de elementos que corrobora la importancia y necesidad de este tipo de auditoría tanto para la dirección como para el auditor.

**Capítulo II:** Auditoría de Gestión en La Empresa Henequenera Juragua de Abreus. En él, se propone la el desarrollo de la auditoría de este tipo, a los departamentos de Administración General, Economía, Recursos Humanos y Producción.

**Capítulo III** Informe de la Auditoría de Gestión. Comenta los resultados obtenidos por aéreas en la auditoría realizada.

A partir de lo señalados se hace necesarios contextualizar el problema de investigación planteado a partir del marco teórico referencial.

# CAPÍTULO I

## **Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión**

### **1.1. Evolución Histórica de la Auditoría**

Es conveniente considerar que la contabilidad y la Auditoría que se realizaban en el siglo XIX. 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 auditoría como ciencia y 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.

La Auditoría de gestión no ha sido uniforme ni en tiempo ni en lugar, manteniendo una tendencia hacia la integración y diferenciación en su desarrollo. 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 hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Se caracterizó este estudio por su lento desarrollo. 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 XIX. y a principios del siglo XX no estaban sujetas a Normas de Auditoría o Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, por lo que la dificultad para ejecutarlos e interpretarlos generó en el primer cuarto de siglo XX una tendencia hacia la unificación o estandarización de los procedimientos contables y de Auditoría, un ejemplo de esta aspiración son los folletos mencionados anteriormente que emitió el Instituto Americano de Contadores, así como el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera emitido por la asociación Hotelera del Estado de New York.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración o los finales de los años sesenta y principios de los setenta han traído cambios en los trabajos de la administraciones del mundo con el propósito de promover la eficiencia. La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que reflejen en forma objetiva, el nivel real de la administración y la situación de la empresa.

Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoría de gestión, aun no aplicada prácticamente en las condiciones cubanas. Esta auditoría se orienta hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, es una extensión de la administración para determinar cómo está funcionando un área con relación a los objetivos establecidos.

A continuación se verán los antecedentes históricos más relevantes de la evolución de esta auditoría partiendo de los hechos históricos de mayor importancia para la administración, como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional:

La Ley No. 107. (2009) La Auditoría se define como un Proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de

correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.

Holmes Arthur W. (1960:89) definió que la Auditoría 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 así como certificar los estados que se rindan.

Según Suárez, S. Andrés (1992:09) 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 a Posteriori de la actividad económica financiera de cualquier institución, ya sea esta pública o privada.

Por otra parte Estrada A M (2005: 12).define la auditoría como la parte de la contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la empresa mediante el examen de los comprobantes, libros y demás evidencias. En otras palabras es la rama de la ciencia de la contabilidad que tiene por objeto la revisión, comprobación, examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad y documentos de cualquier tipo de organización empleando métodos y artes propios, con la finalidad de exponer los hechos y situaciones económicas y financieras.

Meigs, Walter B (1997:82): Presenta el concepto de Auditoría como una revisión crítica de registros, procedimientos y otros documentos de la contabilidad, con el propósito de determinar que los Estados Financieros de una entidad reflejan justamente su condición financiera y los resultados operativos.

Goldratt E. La Meta (1990:43). Define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes.

Auditoría General de la Nación (2006: 23): La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

Sánchez Miranda J C y compañeros (2006: 17), plantean que el concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

La gestión es el gobierno de la empresa durante el período de actividad. Este gobierno comprende la adquisición y transformación de bienes y su transmisión o empleo para la consecución de los fines de la empresa, y el cumplimiento de esta función principal comprende otras secundarias en número variable, según la clase de empresa de que se trate, pero que pueden reducirse de un modo general a las siguientes: financiera, comercial, técnica, contable, de seguridad y administrativa. (Espasa Calpe S.A).

Carmona, González, M (2001: 31) plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y al personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinaron cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.

Como expresa Corrine Norgard (2008: 11): El examen de la auditoría de gestión cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa o al ahorro de costos.

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

Euroabc (2005: 18 ): Una Auditoría de Gestión Empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretenden analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, con el fin de obtener el estado de situación actual. La Auditoría de Gestión Empresarial" es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación.

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

Cook, J.W (2009:33). La Auditoría de Gestión es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación.

También debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.

Leonard, W (2007:34): El propósito de una auditoría de gestión es revisar y apreciar operaciones y procedimiento. Implica también la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones.

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros, definieron la economía como el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hechos por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

Según Auditoría General de la Nación 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.

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros plantean que la eficacia es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

Auditoría General de la Nación entiende por eficacia, el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo. 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.

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros entienden por eficiencia el examen de los costos costo mínimo con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

Según Auditoría General de la Nación declaran que la 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.

Según Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros afirman que la equidad estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

En nuestra provincia diferentes autores han trabajado el tema de la auditoría de gestión, recociendo a Lazara Gonzales (2009), Caridad Rojas (2009), Elsa Gonzales (2010), Tatiana Cuba, Digna María Ochoa (2010), Yanisleydi Molina (2011) , Idalmis Fernández (2011) y específicamente Tania Savina (2011) , y otros. Los mismos constituyen antecedentes para la investigación desde sus aportes prácticos y teórico, pero ninguno lo abordan de manera particular en la Empresa Comercio y Gastronomía perteneciente al Municipio de Abreus.

La Auditoría de Gestión ayuda a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones, utiliza los Estados Financieros como un medio, promueve la eficiencia de la operación, promueve la eficiencia, el aumento de los ingresos, reducción de los costos. Es esencialmente analítica, su trabajo se realiza de forma detallada y pueden participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad afine a la actividad que se audite.

La Auditoría es un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico administrativo.

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.

Con respecto a la dirección, la Auditoría de Gestión funciona como un miembro muy importante. La dirección usa informes de auditoría que trata de aspectos globales de la gestión, para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; de esta forma, la dirección estaría sacando todo el beneficio posible de la auditoría de gestión, lo que supone como condición fundamental, que hay que prestarle la debida atención y asignarle el tiempo suficiente.

### **1.2: La Gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:**

1. El establecimiento de metas y objetivos.
2. El análisis de los recursos disponibles.
3. La apropiación económica.
4. La evaluación del cumplimiento y desempeño institucional.

Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

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

La Auditoría de Gestión, también ha sido denominada Auditoría Operacional, de efectividad, administrativa, de rendimiento, operativa, de la productividad y diagnóstico administrativo. En diferentes bibliografías consultadas han aparecido varias definiciones de este tipo de Auditoría.

Algunos autores, distinguen la Auditoría Operacional de la Auditoría Administrativa o de Gestión. Ellos plantean que la Auditoría de Gestión trabaja solamente con los conceptos de economía y eficiencia, mientras que la Auditoría Operacional se basa en los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Dicho de otra manera la Auditoría de Gestión evalúa solamente la actividad gerencial y la Auditoría de Resultados la eficacia.

Actualmente aparece como una técnica o enfoque que comprende tanto la Auditoría

Económica, como la de eficacia y resultados, o Auditoría de la Efectividad. La Auditoría de la Economía y Eficacia, trata de cómo son manejados y consumidos los recursos.

También incluye revisiones para evaluar los incrementos y decrementos de la productividad.

Las Auditorías de Resultados de Programas se refieren a la investigación de los resultados y de los beneficios logrados por una organización y a la evaluación de si los programas y actividades logran los objetivos establecidos por la ley, consejo de administración, dirección o cualquier ente autorizado

La Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República define la Auditoría de Gestión o Rendimiento como el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

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 desde el punto de vista de un análisis de utilidad y costo. Si las utilidades exceden a los costos, no hay duda de que la auditoría, sugiere que el alcance de la investigación se amplíe. Lo racional es que las soluciones así como los beneficios que deriven, tiendan a ser más amplias cuando el alcance de la auditoría sea mayor.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión**

- Este tipo de Auditoría se propone esencialmente tres tipos de objetivos: de corto, mediano y largo plazo.
- Objetivos de corto plazo:
  - Asegurar el conocimiento, interpretación y aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
  - Identificar problemas legales, de economía, de eficiencia y eficacia que estén afectando sensiblemente la organización auditada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría.
  - Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
  - Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el

- sistema de control interno y de gestión que requiera la entidad.

#### **Objetivos de mediano plazo:**

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

#### **Objetivos de largo plazo:**

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

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

#### **1.3: Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión**

- Medición y comparación de logros
- Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- Cultura de la responsabilidad
- Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y

recursos que el estado y el gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

- Mejoramiento de la planificación
- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- Necesidad de un buen sistema de información integral
- Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

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. 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 los costos de la misma.

#### **1.4: La Auditoría de Gestión como elemento de Dirección**

Como punto de partida se toma la Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión, de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), y el extinto Ministerio de Auditoría y Control, (MAC). Resolución número 26/06. Este comprende 5 etapas generales.

##### **1. Familiarización**

Esta etapa comprende el estudio, previo a la ejecución de la auditoría, que se debe realizar en la entidad, para conocer determinados aspectos. 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. Después de una minuciosa exploración se crean las bases para efectuar el planeamiento que debe incluir el análisis de lo que se obtuvo.

##### **Objetivos de la Familiarización**

Familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando, mediante el estudio de los problemas inherentes a la rama de la actividad

económica en que se desenvuelve la misma y que incide en la administración de la operación que se revisa; la infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación, los antecedentes respecto a deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

## **2. Planeamiento**

Esta fase comprende el análisis de los elementos obtenidos en la exploración. 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 sus causas, así como definir formas o medios de comprobación que se van utilizar. Adicionalmente debe conducir a la determinación y análisis de los siguientes aspectos:

Objetos de comprobación.

Formas o medios de emplear que den respuesta a este tipo de auditoría.

Participantes.

Tiempo y Presupuesto.

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

### **Objetivos del Planeamiento**

Establecer los pasos a seguir, objetivos y presupuesto de gastos 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 gastos de la auditoría, calculado sobre la base de salarios y cantidad de personas que conformarán el grupo multidisciplinario, fundamentalmente.

## **3. Ejecución**

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

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Prestar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz,

Que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

Realizar el trabajo de los especialistas, que no son auditores, sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.

Encargarse, el jefe de la auditoría, de la orientación y revisión del trabajo, a fin de que se cumplan satisfactoriamente los programas trazados y, por ende, los objetivos previstos.

Supervisar adecuadamente el trabajo por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado para ello.

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.

#### **4. Informe**

Al exponerse el contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tomen por los ejecutivos de la entidad como herramienta de dirección. Los elementos para esta etapa están normados por la Contraloría General de la República.

#### **5. Seguimiento**

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 “E “, realizar una comprobación dentro del primer o segundo año después de realizada la Auditoría, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualquiera de las circunstancias, es decir, tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal o si la misma se encuentra bajo el mando de otro.

Actividades a tener en cuenta en ésta fase: Proyecto de plan de seguimiento. Plan estructurado. Acción de seguimiento, según el plan. Nuevos hallazgos. Verificación de cumplimiento. Resultados del seguimiento Informes parciales y definitivos. Nuevas recomendaciones sobre la base de los resultados del seguimiento.

#### ***Ventajas de la Auditoría de Gestión.***

La Auditoría de Gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyen en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.

Por tanto, deberá 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.
- Tampoco sean reconocidos por el auditor.

### **Beneficios**

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

Uno de los beneficios fundamentales que tiene es que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como acontece en la Auditoría Financiera y otras.

En comparación, al detectar los mismos problemas más tarde, cuando generalmente han crecido en alcance, significa mayores costos para la organización.

Un segundo e importante beneficio de la Auditoría de Gestión es que representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados. En gran parte el fracaso de los negocios es causado por una pobre administración.

En resumen, por lo anteriormente expuesto queda demostrado que la Auditoría de Gestión como elemento de control es una herramienta para proporcionar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones. Pueden servir para dos importantes funciones ayuda a asegurar la responsabilidad y puede identificar medios para mejorar la operatividad. Esta auditoría ofrece sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones, y sirve para determinar la integridad de las transacciones financieras y de los informes. 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.

### **1.5 Importancia de los Indicadores**

La Auditoría opera como un órgano de confianza de la dirección, esta 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 diagnóstica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Hace la función de médico general. Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la economía, la eficiencia y la eficacia.

#### **A. Economía**

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

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que no se compre, gaste y pague más de lo necesario. Para conocer si la entidad cumple con 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.
- Ahorra 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.

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

#### **B. Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada

de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad costos de la misma.

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

- Las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
- Los desperdicios que se originan en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos establecidos.
- Las normas de trabajo sean correctas.
- Se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Se cumplan los parámetros técnicos-productivos en el proceso de producción o de servicio.
- Que todo los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

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

### C. Eficacia

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

En el mundo han surgido los dos nuevos elementos de la ecología la equidad, ya que para la propia evaluación de la gestión de una organización se hace necesario la evaluación de la conducta ética de la institución y sus miembros, lo que implicaría una más, para un total de seis a tener en consideración. Por lo antes expuesto se demuestra que la planificación está estrechamente vinculada a los procesos administrativos.

El proceso administrativo es una metodología de control para conducir a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos, dentro de una determinada racionalidad de economía,

eficiencia y eficacia de las operaciones. Este proceso comprende fundamentalmente el desarrollo armónico de las funciones administrativas siguientes: planeación, organización, dirección y control.

Los conceptos de planeación, organización y dirección son componentes del proceso administrativo dirigidos a controlar el debido cumplimiento procedimental /operativo en las organizaciones, con el fin de alcanzar el logro de los objetivos propuestos. Pinilla describe cada una de las funciones administrativas de la siguiente forma:

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

**Organización:** Es la función que tiene por objeto la obtención, disposición, asignación y distribución de todos los recursos contemplados en la función de planeación, definiendo claramente las distintas relaciones, de acuerdo con la misión, los objetivos y los planes establecidos.

- **Estructura Organizacional:** Es un modelo formal que adoptan las organizaciones y en el que se identifican las relaciones ínter funcionales, los niveles jerárquicos de poder, las líneas de autoridad y de responsabilidad y las funciones que se desarrollan en las empresas.
- **Manuales de funciones y procedimientos:** Son instrumentos que guían las acciones administrativas y operativas de las empresas. Los manuales reflejan como deben tratarse las operaciones desde su origen hasta su finalización.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Importancia de la Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión es una herramienta para proporcionar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Puede servir para dos importantes funciones: ayuda a asegurar la responsabilidad y puede identificar medios para mejorar la operatividad.

Esta auditoría puede ofrecer 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.

Luego de conocer, cuán necesaria es la Auditoría de Gestión para la administración, posibilita:

- Mantener como premisa que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la
- economía, se trata de potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.
- Es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita
- lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

- potencia el nivel de eficiencia, así como para lograr el proceso de mejora continua que exige el perfeccionamiento empresarial.

### **Criterios para la construcción de indicadores:**

Atendiendo la relación insumo-producto, para cada una de las áreas y procesos encargadas de desarrollar el plan de actividades, se establecen relaciones entre las variables representativas así:

Indicadores de Economía de los procesos: Se relacionan variables de procesos y de productos. Además se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión.

Indicadores de Economía de los insumos: Se relacionan variables de insumo (uso) y de productos. Establecen relaciones entre los insumos o recursos (humanos físicos, financieros y técnicos) necesarios en el desarrollo de las actividades de la entidad.

Indicadores de Eficiencia: Se relacionan variables de insumos (asignación) y de productos.

Miden la relación de dos magnitudes: la producción física de los bienes y servicios y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar el producto. El indicador habitual de la eficiencia es el costo unitario o costo promedio, ya que relaciona la productividad física con su costo.

Indicadores de Eficacia: Relación entre variables de productos, con las metas u objetivos de la organización.

### **Cualidades de los Indicadores:**

Medible y cuantificable.

Confiable.

Oportuno.

Coherente y Consistente.

Neutral.

Concreto y Objetivo.

Variable

Representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica.

## Meta

Fin o propósito específico a alcanzar; en general, conlleva a la cuantificación de los resultados esperados en un lapso determinado, las metas deben estar siempre orientadas a la materialización de la misión y de los objetivos de la organización.<sup>5</sup>

Áreas principales que integran una organización objeto de la Auditoría de gestión.

## Insumo

Conjunto de recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales y de información, de los cuales debe disponer y/o requerir la organización, para iniciar su proceso productivo. Las áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión las siguientes:

### **Pruebas para la gestión.**

La realización de pruebas para la evaluación de la gestión, consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

Niveles de revisión.

Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía.

Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la

investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas antieconómicas, ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias aparentes.

### **Cálculo del Indicador**

Relación entre variables que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivo y metas previstas e impactos esperados.

### **El proceso gerencial en el sector agropecuario**

La administración es eso y tanto más. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos con que cuenta la entidad para lograr los objetivos organizacionales establecidos, y se define como un proceso porque todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en diferentes actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

La administración agropecuaria es un proceso complejo y se hace más difícil por las características propias en que se desarrolla la producción de este sector, ya que este está relacionado, en primera instancia, con el manejo de plantas y animales (que realizan parte del proceso productivo), que están sujetos a un número importante de mecanismos (factores bióticos y abióticos), así como si los sistemas productivos donde se desarrolla el proceso se insertan en el entorno natural por los cambios de las condiciones medioambientales (temperatura, velocidad de viento, humedad y radiación solar entre otros) inciden en sus resultados finales. Por lo que para el éxito de la administración en el sector agropecuario los directivos han de tener en cuenta tanto los factores internos (tierra, fuerza de trabajo y capital), sobre los cuales se puede tener control completo y su utilización estimula o restringe las posibilidades de la empresa para producir y desarrollarse, así como los factores externos (ecológicos, económicos, institucionales, políticos y sociales) que son más difíciles de controlar ya que no dependen de las necesidades y deseos de los empresarios pero cuyos cambios en ocasiones inciden de forma dramática en los resultados de la gestión empresarial.

El proceso administrativo se conforma de un grupo de funciones fundamentales:

PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN Y CONTROL. Estas se conciben en forma de un ciclo de actividades consecutivas que comienza con la planificación, pasando por la

organización y la dirección y terminando por el control. Este proceso, sin embargo, no es tan sencillo, pues por lo general una vez comenzado aparecen siempre diferentes elementos que provocan el reajuste de lo planificado, o cambios en la organización. Además el propio proceso de perfeccionamiento de la dirección y el control hacen, que aún sin concluir un ciclo sea necesario realizar importantes ajustes en la administración del sistema.

### **Importancia de los indicadores**

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

### **¿Cómo construir buenos indicadores?**

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

- **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
  
- **Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

**Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

**Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

**Indicadores Directos:** Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

**Indicadores Indirectos:** Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

**Indicadores Positivos:** Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

**Indicador Negativo:** Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

Indicadores: El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de la reserva internas.

### **BASES DE MEDICIÓN:**

**Base:** Fundamento o apoyo principal en que estriba o descansa alguna cosa.

**Medición:** Es la acción y efecto de medir y medir es determinar una cantidad comparándola con otra.

### **Importancia de la Medición:**

- La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Nos permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Nos permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

Se podrían seguir enumerando razones. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento.

El conocimiento profundo de un parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa.

Muchas veces se interpreta que la medición solo, es útil para conocer las tendencias promedios, olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo presentadas o procesadas y

que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta solo las tendencias promedios sino que debemos ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

Sin medición no podemos con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Por ello debemos resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos la concatenación y sucesión de los hechos que queremos estudiar. Los datos nos ayudaran a confirmar o a replantearnos nuestra teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que nos posibilite caracterizar los datos que necesitamos y además nos ayude a interpretarlos. Se pueden tener muchos datos sobre la causa de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones, con finalidad, ya sea de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño de poco servirán dichos datos y la medición.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Las características y atributos de una buena medición son:

- **Pertinencia.**

Con ello queremos referirnos, a que las mediciones que hagamos deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma.

En cualquier departamento o sección de la empresa podemos hacer mediciones sobre un sin número de características, comportamientos, situaciones, pero ¿Para qué se hace cada una de éstas? ¿Cuál es realmente la utilización que hacemos de la información obtenida?

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

- **Precisión.**

Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar, a nosotros nos interesa conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados. De ahí entonces que nos interese conocer a fondo la precisión del dato que estamos obteniendo.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- a) Realizar una buena definición operativa, vale decir definición de la característica, de las unidades de escala de medición, número y selección de las muestras, cálculo de las estimaciones, errores permisibles (toleraciones de la medición).
- b) Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
- c) Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición, sea bien recogido por el operador, gerente, oficinista o inspector a cargo de hacerlo. Ello supone adiestrar el personal, pero también supone tener un buen clima organizacional donde todos estén interesados en la fidelidad de la lectura.

- **Oportunidad.**

La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que nos permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anormalidad indeseada o más aún, para diseñar incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunamente con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenerse quienes diseñen un sistema de medición.

- **Confiabilidad.**

Si bien esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica. Si nosotros queremos estar seguros que lo que midamos sea la base adecuada para las decisiones que tomaremos, debemos revisar periódicamente todo sistema de medición.

- **Economía.**

Aquí la justificación económica es sencilla y compleja a la vez. Sencilla, porque nos referimos a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos entre la medición de una característica o hechos determinados y los beneficios y relevancia de la decisión que soportamos con los datos obtenidos. Pero cuantificar esta proporcionalidad no es fácil en muchos casos, por lo complejo de cuantificar importancia y relevancia de decisiones.

En todo caso es claro que la actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

#### Naturaleza de los Indicadores

Existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc. En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito. Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores de gestión. Por lo que se pueden encontrar indicadores de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto); de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.), y de productividad.

Vigencia:

Según su vigencia, los indicadores se clasifican en: Temporales: Cuando su validez tiene un finito, por lo general se asocian al logro de un objetivo, a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer. Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo general a procesos.

Indicadores de Gestión:

Para medir el desempeño de una empresa, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series históricas, etc. Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores de los procesos pueden ser:

De uso de recursos o Eficiencia en el manejo de los mismos.

De resultados o Eficacia en el logro de los objetivos.

De impacto o Efectividad de la gestión.

De Equidad.

En la generalidad de la bibliografía revisada se propone un conjunto de indicadores para medir la eficacia y efectividad de cada unidad funcional de la empresa, Producción, Ventas, Suministros, Mercadeo, Investigación y Desarrollo, Planificación y Preparación de la Producción, Mantenimiento, Administración y Finanzas, Recursos Humanos.

Son un medio y no un fin

En muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se aliena tratando de lograr, a toda costa, el valor del indicador. Con esto el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y se convierte en un factor de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización, es por ello que insistimos: los indicadores no son fines, sino medios para ayudarnos a lograr los fines.

## **Ventajas de los Indicadores de Gestión**

Motivar a los miembros de la empresa para alcanzar metas y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.

Estimular y promover el trabajo en la empresa.

Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario. Impulsar la eficacia y la eficiencia de las actividades de las empresas.

Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la empresa, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

Identificar oportunidades de mejorar en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa.

Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades de la organización y la gestión de las unidades de la empresa con respecto al cumplimiento de sus metas.

## **Las características de los indicadores.**

Indicadores Numéricos de Razones al expresar la relación entre dos datos y de Porcentaje al presentar el valor relativo de una cifra, o parte respecto al todo al cual se le atribuye el valor de 100. Indicadores de Índice, al expresar los cambios relativos de una variable, comparando con una base a la cual se le asigna valor 100.

Las cualidades de los indicadores.

Su expresión debe ser comparada con algún nivel de referencia, señala la desviación por la cual se tomarán acciones correctivas, pro activas o de control, según el caso.

Las variables.

Áreas críticas, Debilidades de la organización.

## **Clasificación de los indicadores**

### **Indicadores cuantitativos:**

Son los valores y cifras que se establecen de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

### **Indicadores cualitativos**

Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización

#### **Aplicación de indicadores y su Análisis.**

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía.

La esencia de la evaluación de la gestión es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía.

Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas antieconómicas, ineficientes inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias aparentes.

En la investigación se emplea una revisión de alto nivel que consiste en obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la administración para asegurar utilización de indicadores y poder evaluar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad. Incluye entrevistar a la alta dirección respecto a la práctica empleada para asignar y controlar los recursos.

Características de los indicadores:

Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.

Se pueden analizar en términos absolutos y relativos.

Son de orden cualitativos y cuantitativos.

Son selectivos.

Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.

Propósito de los indicadores:

Crear una cultura de medición y mejoramiento.

Establecer criterios de comparación con el mejor.

Analizar cumplimiento de planes y objetivos.

Valorizar los factores determinantes para obtener el éxito.

Cálculo del Indicador

Relación entre variables que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivo y metas previstas e impactos esperados.

### **Composición de los Indicadores.**

Un indicador correctamente elaborado tiene las siguientes características: Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad. Forma de Cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la forma de cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan. Unidades: la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan. Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Es necesario comparar el valor resultante del indicador con diversos patrones de referencia para que este cobre sentido. Algunos patrones pueden ser: Las metas establecidas. El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias). El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma. El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenece la empresa.

# CAPÍTULO II

## Capítulo II: Auditoría de Gestión en La Empresa Henequenera Juragua de Abreus

### 2.1 Reseña Histórica de la Empresa

La Empresa Henequenera Juraguá es creada según Resolución 202-76 del 15 de diciembre de 1976 y en el año 1983 pasa a formar parte de la Empresa Cultivos Varios Juraguá como una Granja, contando en ese momento con 2121.7 Ha de Henequén en producción.

El 9 de diciembre de 1991, mediante Resolución No. 520-91 se constituye como Empresa Henequenera Juraguá con un área total de 1160.9 Ha en producción y 671 Ha en desarrollo; el resto se encontraba cubierto de malezas y marabú.

A pesar de los esfuerzos desarrollados por la Empresa en estos últimos años nos hemos visto afectados por falta de combustibles, deterioro de la maquinaria, aunque se han tomado medidas preventivas al respecto han ocurrido pérdidas por incendios forestales, pérdida de áreas en fomento por carencia de alambres para el cercado de los potreros donde pasta la masa ganadera.

#### 2.1.2 Caracterización de la Empresa

A partir de la resolución 520-91 del Ministerio de la Agricultura se crea la Empresa Henequenera "Juraguá".

La Empresa Henequenera Juraguá está ubicada en el Consejo Popular Juraguá, municipio Abreus, provincia Cienfuegos, limita al: Norte: Con la Empresa Cultivos Varios Juraguá, Sur: Con el Mar Caribe, Este: Con la Bahía de Cienfuegos, Oeste: Con la Ciénaga de Zapata, a una altura sobre el nivel del mar de 27.5 M siendo su topografía de terreno llano, suelo rojo, las principales vías de acceso a la misma son: carretera Abreus, Castillo Vial Cienfuegos, CEN. Cuenta con un total de 213 trabajadores I de ellos 56 mujeres y 157 hombres, la composición por edades es 31 jóvenes de 17 a 30 años, 74 de 31 a 40, 55 de 41 a 50 y 53 de 51 a 60 años, resultando la edad promedio de 42 años.

Tabla 2.1. Categoría ocupacional.

Desglose por Categoría Ocupacional		
Categoría	Total	Mujeres

Dirigentes	18	5
Técnicos	10	10
Administrativos	2	2
Servicios	13	6
Obreros	170	33

Fuente: Elaboración propia.

La empresa cuenta con el siguiente organigrama (ver anexo 1): Dirección, Dpto. Jurídico, Protección y Defensa, unidad de Aseguramiento, Dpto. de Recursos Humanos, Dpto. Economía, Dpto. Producción, Dpto. Maquinaria- Industria y Dpto. Pecuaria.

La actividad económica que desarrolla (ver anexo 2) se sustenta por la resolución No. 1101/2005 estableciendo como objeto social:

Producir y comercializar, de forma mayorista, fibras y fibrillas de Henequén, para la Industria Ligera, en moneda nacional y divisa.

Producir y comercializar posturas de henequén, detergentes y sogas, para el mercado interno y jugos para la Industria Farmacéutica, en moneda nacional y divisa.

Producir y comercializar madera para combustibles y carbón vegetal. En moneda nacional.

Producir y comercializar, de forma mayorista, ganado vacuno, ovino, caprino, cerdos, viandas, hortalizas, granos, condimentos, y otras producciones agropecuarias, en moneda nacional.

Producir plantas ornamentales, posturas ornamentales, posturas de frutales, forestales y de flores y acopiar de las unidades básicas de producción cooperativa, cooperativas de créditos y servicios, cooperativas de producción agropecuaria y granjas estatales los excedentes de estas, producciones para su comercialización mayorista y minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, en moneda nacional.

Producir y comercializar, de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado vacuno, según las regulaciones establecidas.

Producir y comercializar de forma mayorista y minorista, condimentos y otras producciones agropecuarias del autoconsumo autorizadas en el Mercado Agropecuario Estatal y la venta a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma minorista los productos elaborados del henequén y la madera como concurrente al Mercado Industrial Artesanal en moneda nacional.

Comercializar de forma minorista en moneda nacional productos de la tienda de estímulos, según nomenclatura aprobada a trabajadores de la empresa y su base asociada.

Brindar servicios, de fomento y manejo de los bosques y frutales, en moneda nacional.

Prestar servicio de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas para los trabajadores, en moneda nacional.

Brindar servicio de talleres a equipos ligeros, equipos agrícolas e implementos, al Sistema del Ministerio de la Agricultura y a las distintas formas de producción (Unidad Básica de Producción Cooperativas (Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Crédito y Servicios y a los productores individuales), en moneda nacional.

Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimientos de obras menores y caminos de montañas en moneda nacional.

Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad y alojamiento no turístico, con alimentación asociada, al sistema del Ministerio de la Agricultura ya terceros, en moneda nacional.

El programa Ganadero de conjunto con el Henequén y Otras Producciones, permitirá a la Empresa el uso integral de las capacidades productivas de la zona que tiene bajo su administración, así como proporcionar trabajo estable a la población de la Comunidad.

El área total es de 2725,1 y se encuentra destinada a:

Área de Henequén	2020,0 ha
Vivero	7,0
Producción	335,4
Área de Ganadería	446,1
Área de bosques naturales	229,9
Área en usufructo	29,1

Al evaluar la situación de la gestión de la inversión en la empresa, se identifican las áreas que puedan definir el desarrollo de la misma, en el corto y mediano plazo, ellas son:

La producción de partes y piezas para la extracción y elaboración de la madera.

La elaboración de proyectos incrementales relacionados con el aumento de la eficiencia productiva y el ahorro de recursos.

Los estudios de Organización del trabajo, a indirectos y administrativos.

El desarrollo de innovaciones relacionada con la automatización e información de los procesos.

Resumen de las áreas de Resultados Claves

Producción Fibras de Henequén

Producción Carne vacuna y ovino

Otras producciones

Gestión económica

Gestión de Recursos Humanos

Gestión de A.T.M

Objetivos Fundamentales

- Contribuir a la satisfacción de la demanda nacional de fibras de henequén hasta alcanzar 1037.9 T en el año 2015 y disminuir las importaciones de Fibras, elevar los rendimientos agrícolas en 1.192 T/ha para el 2015 y disminuir los costos de producción, diversificar la Agroindustria Henequenera y lograr el perfeccionamiento del sistema productivo sobre la base del principio de la sostenibilidad.
- Lograr una existencia de 874597 posturas en viveros, todos los años hasta el 2015 logrando así el desarrollo paulatino de la siembra del Henequén.
- Lograr en el periodo 2008/2015 incrementar el área de Henequén a 2020.0 ha, lo que permite alcanzar 874.8 ha en producción en el año 2015.
- Demostrar económicamente la factibilidad de efectuar las inversiones propuestas.
- Suministrar a la industria las fibras necesarias para sustituir las importaciones procedentes de otros países.

## 2.2. PROCESO ESTRATÉGICO

En función de estas concepciones se decide por la Dirección General de la entidad ejecutar un diagnóstico estratégico sobre el tema, utilizando para ello las técnicas usualmente aplicadas, realizándose por un equipo de trabajo integrado por los directivos, técnicos y especialistas experimentados conocedores de las características y condiciones de la trayectoria histórica de esta empresa.

Objetivos estratégicos hasta el 2015 por áreas de resultados claves.

- ✓ Producir y comercializar 225 T de fibras de Henequén en el 2008; incrementando sostenidamente los niveles de producción hasta lograr 1038.9 T en el 2015, alcanzar niveles de siembra de 134.2 Ha en el año 2008 e ir incrementando los mismos por año hasta lograr 1855.3 Ha en el 2015 teniendo como resultado un crecimiento en la recuperación de este cultivo.
- ✓ Garantizar el programa de diversificación de las producciones de carbón, servicio de Carpintería, Construcción de viviendas, madera como combustible y otros que permitan aumentar el valor agregado de las producciones fundamentales.
- ✓ Garantizar la utilización optima de los recursos humanos para incrementar la productividad en un 15%, disminuir el ausentismo en un 2%, lograr la vinculación del 100% de los trabajadores a resultados finales de la producción.
- ✓ Garantizar la utilización optima de los recursos humanos para incrementar la productividad en un 15%, disminuir el ausentismo en un 2%, lograr la vinculación del 100% de los trabajadores a resultados finales de la producción.
- ✓ Lograr que el movimiento de innovadores y racionalizadores esté activamente representado en todas las divisiones estructurales de la empresa.
- ✓ Alcanzar una participación de los jóvenes técnicos y demás trabajadores no menor del 30 % en las innovaciones.
- ✓ Garantizar la aplicación de acciones motivantes, morales y materiales por las propuestas de mejoras e innovaciones.
- ✓ Asegurar el adecuado funcionamiento del Sistema de Inteligencia Empresarial.
- ✓ Desarrollar, en forma sistemática las acciones de adquisición de conocimientos y tecnologías relacionadas con las áreas claves de la entidad.
- ✓ Tener funcionando debidamente la organización de la preservación de los derechos de autor.

- ✓ Asegurar la documentación actualizada de todos los procesos de la producción y los servicios de acuerdo a las normativas aprobadas y las mejoras Prácticas del sector.
- ✓ Garantizar el soporte electrónico básico de información y los programas necesarios para su explotación de forma que se cubra todos los aspectos del control de la gestión empresarial.

## **Misión**

Producir y comercializar fibras de Henequén, carne de ganado vacuno y ovino y además de otras producciones de alta demanda popular.

### **2.2.1. Diagnóstico Estratégico.**

Fortalezas:

Consolidación de los Consejos de Dirección en cada área.

Disponer de recursos financieros para cumplirlos planes y metas propuestas.

Contar con un colectivo laboral abnegado, experimentado y con el sentido de pertenencia.

Disponer de un sistema de gestión integrado, adaptado a las condiciones específicas de la entidad.

Contar con un mercado amplio y en proceso de crecimiento.

Tener un prestigio reconocido dentro de la actividad forestal del país.

Contar con las condiciones internas necesarias para la motivación del personal.

La existencia de cohesión interna entre los factores, obreros, políticos y administrativos en todos los niveles de la estructura organizativa.

Debilidades:

Escasa fuerza de trabajo calificada.

Falta integridad profesional en los técnicos y especialistas jóvenes.

Insuficiente cultura económica entre los miembros de la organización.

Pocos profesionales calificados en áreas contables.

Insuficiente nivel de utilización de los recursos de motivación moral y materiales.

Baja tendencia hacia propuestas de innovaciones de tipo organizacional.

Amenazas:

Agudización de la crisis económica global.

Continuidad del incremento de los precios de los combustibles u productos básicos de importación.

Incremento de la frecuencia e intensidad de los fenómenos meteorológicos

Reducción significativa de las inversiones y programas de desarrollo del país

Oportunidades:

Ampliación de los recursos y el mercado por cambios estructurales en el organismo y en el país.

Posibilidades de ejecución de inversiones del ALBA en la provincia.

Posibilidades de elevación de los ingresos mediante la repoblación forestal.

Amplio mercado para la producción de frutales, vegetales y carnes en moneda convertible.

Alta disponibilidad de personal calificado en la región.

Sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

## **Visión**

Somos una Unidad Empresarial de Base con una estructura de dirección funcional con un incremento sostenido en la producción y en la prestación de los servicios.

En un constante perfeccionamiento, con un colectivo de cuadros, técnicos y trabajadores consagrados y altamente motivados.

En constante superación y un nivel creciente y sistemático de la calidad y diversidad de los servicios.

Un servicio de alimentación, recreación y esparcimiento que nos permite la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de nuestros trabajadores.

Una organización con alto desempeño en la gestión de los recursos humanos, con un colectivo idóneo con orgullo de pertenencia y con una elevada satisfacción laboral.

Una organización con un alto desempeño en el cumplimiento de los principios generales del control interno y de la contabilidad.

La Planificación Estratégica y Dirección por Objetivo y valores se ha consolidado y convertido en una herramienta efectiva de dirección.

## **Ejecución de la Auditoría de Gestión propuesta por las Áreas de Resultados Claves**

Se hizo necesario conocer la caracterización, misión, visión y valores de la Empresa Henequenera. Se revisó el cierre del año 2012, que abarca desde el mes de Febrero del 2012, hasta el mes de Diciembre del 2012. La cual ayudó en la determinación de las Áreas de Resultado Claves.

## Áreas de Resultados Claves

Administración General

Producción

Recursos Humanos

Economía

La Propuesta para la Ejecución se muestra a continuación:

### **Producción**

En esta área se realizará descripción de la misma, se aplicará cuestionarios al responsable producción. Se calculará y evaluará indicadores de Gestión económica que permiten dar una evaluación del área y verificar el cumplimiento de las producciones sustitutivas de importaciones de frijol y maíz.

### **Recursos Humanos**

Se realizará descripción del área, se aplicará cuestionarios al que atiende los Recursos Humanos. Se explicará cómo se lleva a cabo la selección del personal, y se realizará los papeles de trabajo destinados al área y como se lleva a cabo el Sistema de Evaluación del Desempeño además de que se cumplan los objetivos propuestos.

### **Economía**

En esta área se realizará descripción de la misma, se aplicará cuestionarios al responsable económico. Se calculará y evaluará indicadores de Gestión y eficiencia económica que permiten dar una evaluación del área y se verificará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las producciones sustitutivas de importaciones de frijol y maíz.

Teniendo en cuenta lo planteado se propone para la Ejecución de la Auditoría y en correspondencia con las características de la Unidad Empresarial de Base No. 7 se procede a realizar los siguientes papeles de trabajo.

## **Áreas de Resultado Clave**

### **Producción**

P-1 Resultados del Cuestionario de producción.

P-2 Análisis de los factores de producción de la tierra.

P-3 Análisis del plan de siembra y producción del año 2012.

P-4 Análisis del plan de siembra y producción, producciones sustitutivas de importaciones (soga y brocha).

P-5 Análisis de la eficiencia del cultivo Henequén con relación a la superficie sembrada.

P-6 Análisis de la Eficiencia del cultivo del Henequén con relación a los Activos Fijos Tangibles.

P-7 Resumen del tema.

### **Recursos Humanos**

RRHH-1 Resultados del Cuestionario de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación del Personal.

RRHH-2 Resultados del Cuestionario de Administración del Personal.

RRHH-3 Análisis del Personal por Categoría Ocupacional.

RRHH-4 Análisis del Personal por Edades.

RRHH-5 Análisis del Por ciento de trabajadores Masculino y Femenino.

RRHH-6 Análisis de la ocupación Real- Por ciento por Categoría Ocupacional.

RRHH-7 Análisis de los Salarios Pagados.

RRHH-8 Cálculo del Índice de Ausentismo.

RRHH-9 Resumen del Tema

### **Economía**

E-1 Análisis de los Gastos de la producción de sus producciones varias centros de costo.

E-2 Análisis de los Gastos de la producción del Henequén por centro de costo

E-3. Análisis del resumen del total de gastos incurridos en sus las producciones varias

E-4 Análisis de los Ingresos por centros de costos de la producción de frijoles 2012.

E-5 Análisis de los Ingresos por centros de costos de la producción 2012.

E-6 Comportamiento de gastos e ingresos totales de la producción del Henequén 2012.

E-11 Legitimidad y Análisis de los indicadores de Economía y Eficiencia.

E-12 Resultados de los cuestionarios de contabilidad y Finanzas.

Entidad: Henequenera Juragua

P/T: P-1

Tema: Producción.

Fecha: 13/2/13

Objetivo: Aplicación de los cuestionarios y sus resultados en Producción.

Auditor: MDP

Fuente: Trabajadores del Departamento.

Periodo: Cierre año 2012.

Área de Resultado Clave: Producción

No		SI	NO
1	Crear las normas de consumo material para cada proceso productivo y mantenerlas actualizadas periódicamente.	X	
2	Utilizar correctamente las normas de consumo, definir cantidades de insumos productivos requeridas por meses y cultivos.	X	
3	Capacitar al personal que trabaja en la actividad de planificación de la producción y aseguramiento material.	X	
4	Diseñar sistema de pago y estimulación que logre la actividad del personal que trabaja en la actividad de producción.	X	
5	Aplicar técnicas de dirección que logren la motivación del personal que trabaja en la actividad.	X	
6	Definir el plan de producción desde la dirección de la unidad, hasta el nivel de la empresa que permita solicitar las mercancías que se requieran.	X	
7	Definir el plan de producción con los líderes de cada colectivo laborar, y firmar convenio desde la siembra hasta la cosecha.	X	
8	Incrementar la búsqueda de negocios y asegurar que cubra los aseguramientos demandados.	X	
9	Asegurar que el producto cuando salga del campo, venga para la nave y de ahí su comercialización.	X	
10	Mantener informado al área comercial sobre existencias de mercancía en la nave.	X	
11	Asegurar la planificación en los plazos que asegure la producción ininterrumpida.	X	
12	Establecer sistema desde la base que asegure solicitar lo que se requiere sin excesos ni defectos.	X	
13	Garantizar que cuando el producto salga de la nave, ya tenga los parámetros de calidad, previo acuerdo de las partes.	X	
14	Capacitar a los naveros y productores directos de cómo proceder en cada caso.	X	
15	Cuenta la unidad con un centro de beneficio para garantizar la calidad de sus producciones. (Secadero, Máquina seleccionadora)	X	
16	Conocer y garantizar las condiciones higiénicas sanitarias establecidas.	X	
17	Observar las medidas permanentes de iluminación, ventilación y áreas de circulación.	X	
18	Realizar las inversiones de mantenimiento constructivo requeridas.	X	

19	Confección del vale de salida de la nave para la unidad comercializadora con la aprobación del jefe del área productiva.	X	
20	Entregar a contabilidad los vales de salida.	X	

Comprobaciones:

1. Se comprobó que existe un programa establecido para producción y la evaluación del rendimiento, y que se brinda la posibilidad de capacitación al personal que trabaja en la actividad de planificación de la producción y aseguramiento material.
2. Se verificó que existe un control estricto de los procedimientos de traslado de las producciones desde la nave hasta la unidad comercializadora.
3. Se verificó que no existe un centro de beneficio (secadero, máquina seleccionadora) para garantizar una buena calidad de las producciones para su comercialización.

Entidad: Empresa Henequenera Juragua

P/T: P-2

Tema: Producción

Fecha: 14/2/13

Objetivo: Análisis de los factores de producción de la tierra.

Auditor: MDP

Fuente: Registro Estadístico modelo de la superficie SNC-2-05

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Producción

Se verificó por el método de análisis y calculo los indicadores siguientes teniendo en cuenta en este caso los factores de la producción tierra.

**1. Porcentaje de la superficie agrícola.**

Superficie agrícola / Superficie total x 100.

$$188 \text{ ha.} / 242 \text{ ha.} \times 100 = 77,6 \%$$

**2. Porcentaje de la superficie cultivada o utilización de la tierra.**

Superficie cultivada / Superficie agrícola x 100

$$329 \text{ ha} / 188 \text{ ha} \times 100 = 175 \%$$

**3. Porcentaje de la superficie no agrícola.**

Superficie no agrícola / Superficie agrícola x 100

$$54 \text{ ha} / 188 \text{ ha} \times 100 = 28,7 \%$$

**4. Porcentaje de la Superficie bajo riego.**

Superficie bajo riego / Superficie agrícola x 100

$$188 \text{ ha} / 188 \text{ ha} \times 100 = 100 \%$$

**5. Índice de rotación de la tierra.**

Superficie cosechada / Superficie agrícola.

$$329 \text{ ha} / 188 \text{ ha} = 1.75$$

**6. Rendimiento de la tierra.**

Unidades físicas qq / Superficie cultivada.

$$51653 \text{ Qq} / 329 \text{ ha} = 157\text{Qq}$$

**7. Densidad de la fuerza de trabajo.**

Trabajadores / Superficie Sembrada.

$$568 \text{ Trabajadores} / 329 \text{ ha} = 1.73$$

**Comprobaciones:**

1.- Se verificó que en la Empresa Henequenera, tiene una superficie total 15 caballerías (cab.), que equivalen a 142 hectáreas (ha), de estas destinadas a la producción agrícola 11 cab, (188 ha) y no cultivables 4 cab. (54 ha), lo que representa el 28,7% de la superficie no cultivable.

2.- Se comprobó que el porcentaje de la superficie cultivada fue de 92 %, el Índice de rotación de la tierra se comportó a 0.96 veces, lo que indica que se hace una buena utilización de este recurso natural. Demostrándose que se trabaja con **ineficacia**.

3.- Se verificó que el rendimiento de la tierra de acuerdo a las producciones cosechadas fue de 157ton ), reflejándose aparentemente un rendimiento bajo porque al aumentar las siembras del henequén ), los rendimientos disminuyen ya que este cultivo son de un potencial más bajo que el resto de los sembrados en la unidad. Demostrándose que se trabaja para dar cumplimiento al lineamiento # 187

CAPITULO VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL, que plantea continuar reduciendo las tierras improductivas y aumentar los rendimientos.

4.- Se verificó al calcular la densidad de la fuerza de trabajo que hay un 1.73 hombre por (ha) sembrada estando dentro de los parámetros establecidos que es de dos hombres por hectárea. Dando cumplimiento al lineamiento # 199, CAPITULO VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL, que se refiere a organizar la fuerza laboral en colectivos, que asegure el aumento de la productividad de los trabajadores agropecuarios.

Entidad Empresa Henequenera Juragua

P/T: P-3

Tema: Producción

Fecha: 15/2/13

Objetivo: Análisis del plan de siembra y producción, año 2012

Auditor: MDP

Fuente: Planes 2011, Registro Estadístico Modelo Superficie, SNC-5-02,  
y registro de producción y su destino.

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Producción

Se verificó por el método de observación y calculo, los planes de siembra y producción del cierre 2011 y su cumplimiento.

### Plan y Real de Siembra y Producción año 2012.

Plan Siembra	Real Siembra	Porciento de cumplimiento	Plan de producción	Real Producción	Porciento de Cumplimiento
289 ha	229 ha	80%	50789 Ton	41352 Ton	81 %

### Comprobaciones:

1.- Se comprobó que existe **ineficacia** en el cumplimiento del Plan de Siembra en un 20%, y el de Producción en un 9 % con relación al real sembrado y producido.

Entidad: Unidad Empresarial de Base No.7

P/T: P-4

Tema: Producción

Fecha: 15/2/13

Objetivo: Análisis del plan de siembra y producción,  
sustitutivas de importaciones..

Auditor: MDP

Fuente: Planes 2012, Registro Estadístico Modelo Superficie, SNC-5-02 y registro de producción y su destino.

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Producción

Se verificó por el método de observación y cálculo la situación que presentaron las producciones sustitutivas de importaciones al cierre del año 2011.

<b>Producciones</b>	<b>Producción Plan</b>	<b>Producción Real</b>
Soga	1 584 ton	1391
Brocha	1 605 ton	1507
<b>Total</b>	<b>3 189 ton</b>	<b>2898</b>

#### **Comprobaciones:**

1.- Se comprobó que el plan de siembra sustitutiva de importaciones de sogas y brochas se cumple al 92% y el de producción 96,6%. Demostrándose **ineficacia** al evaluar el resultado de acuerdo al plan previsto tanto en siembra como en producción.

2.- Se verificó que estas producciones representan el 58.4 %, de las siembras total de la empresa y el 66,8% de la producción total. Analizadas en el PT-P/3, quedando demostrado que se trabaja en el cumplimiento del artículo # 184 CAPITULO VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL, que plantea la prioridad a corto plazo de la sustitución de importaciones de aquellos productos que puedan ser producidos eficientemente en el país.

Entidad: Empresa Juragua, Abreus

P/T: P-5

Tema: Producción

Fecha: 16/2/13

Objetivo: Análisis de la Eficiencia

Auditor: MDP

con relación a la superficie sembrada.

Fuente: Registro Estadístico Modelo Superficie, SNC-5-02

y registro de producción y su destino.

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Producción

Se comprobó por el método de cálculo los siguientes indicadores de **Eficiencia**.

➤ **Costo por ha = Costo total / Superficie total**

Centros de Costos	Superficie Ha	Plan de costo por ha	Real del costo por ha	%Cumplimiento
Soga	60.25	2308.60	1271.10	88,3
brocha	66.69	2440.27	1101.12	96
<b>Total</b>	126.94	2377.77	2372.20	98,1

Entidad: Empresarial Juragua Abreus

P/T: P-6

Tema: Producción

Fecha: 16/2/13

Objetivo: Análisis de la Eficiencia de los cultivos Frijoles y Maíz con Auditor: MDP  
Relación a los Activos Fijos Tangibles.

Fuente: Relación de Activos Fijos Tangibles y Registro de producción y su destino.

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Producción

Se verificó por el método de observación y calculo la relación de los Activos fijos tangibles y las ventas de las producciones sustitutivas de importaciones, frijoles y maíz.

**Rotación de Activos Fijos Productivos = Ventas / Activos fijos productivos.**

Ventas Totales	Activos fijos productivos	Rotación Activos fijos prod.
346 261.46	262 872.63	3.31 veces

**Aseguramiento con fondos = Valor promedio Activos Fijos Tangibles / Superficie total.**

Valor promedio AFT	Superficie total	Aseguramiento con fondos
131 436.31	126.94 ha	1 035.42 pesos

**Equipamiento con fondos = Valor promedio Activos fijos tangibles / Promedio de trabajadores**

Valor promedio de AFT	Promedio de trabajadores	Equipamiento con fondos
131 436.31 CUP	70	1 877.66 CUP

**Comprobaciones:**

1.- Se verificó la rotación de los Activos fijos productivos con relación a las ventas confirmándose que es de 3.31 veces, mostrándose la **eficacia** con que la unidad utiliza sus equipos.

2.- Se comprobó el aseguramiento con fondos sobre los activos fijos productivos con relación a la superficie total de los cultivos sustitutivos de importaciones, mostrándose un fondo de 1035.42 pesos por ha, lo que muestra **eficiencia**.

4.- Se comprobó el equipamiento con fondos sobre los activos fijos productivos con relación al promedio de trabajadores que intervinieron en estas producciones sustitutivas de importaciones, mostrándose un equipamiento con fondos de 1 877.66 peso por cada trabajador.

Entidad: Empresa Juragua

P/T: P-7

Tema: Producción

Fecha: 16 al 20/2/12

Objetivo: Resumen del Tema

Auditor: MDP

Fuente: Papeles de Trabajos Realizados.

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Producción

- Se verificó que de la superficie total 18 caballerías (cab.), equivalentes a 242 hectáreas (ha), existen destinadas a la producción agrícola 14 cab., equivalentes a (188 ha), es de señalar que se trabaja con **eficacia**, ya que el porcentaje de la superficie cultivada es del 175 %, el Índice de rotación de la tierra se comportó a 1.75 veces, demostrándose que se realiza una buena utilización de este recurso natural.
- Se verificó que el rendimiento de la tierra es **eficaz**, comprobándose resultados superiores a los planificados en la producción, específicamente en los cultivos objetos de análisis frijoles y maíz, demostrándose que se trabaja para dar cumplimiento al lineamiento # 187

CAPITULO VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL, que plantea continuar reduciendo las tierras improductivas y aumentar los rendimientos

- Se verificó por el método de cálculo la densidad de la fuerza de trabajo resultando que hay un 1.73 hombre por (ha) sembrada, encontrándose dentro de los parámetros establecidos, por lo que existe **eficiencia** en el sobrecumplimiento del Plan de Siembra en un 13.8 %, y el de Producción en un 1.7 % con relación al real. Dando cumplimiento al lineamiento # 199, CAPITULO VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL, que se refiere a organizar la fuerza laboral en colectivos, que asegure el aumento de la productividad de los trabajadores agropecuarios.
- Se comprobó que el plan de siembra sustitutiva de importaciones frijoles y maíz se cumple al 100% y el de producción al 109,6%, lo que representan el 38,5%, del total de las siembras y el 6,8% de la producción total, demostrándose **eficacia** al evaluar el resultado de acuerdo al plan previsto tanto en siembra como en producción, analizadas en el P/T-P/3 y que se trabaja en el cumplimiento del artículo # 184 CAPITULO VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL, el que plantea la prioridad a corto plazo de la sustitución de importaciones de aquellos alimentos que puedan ser producidos eficientemente en el país.

- Se comprobó que existe de acuerdo al plan un sobregiro del costo por surtido del 41.6% de sogas y 14.7% de brocha, demostrándose que se debe al sobrecumplimiento de la producción planificada y realizar labores que no estaban planificadas como el secado de ambos cultivos.
- Se comprobó el aseguramiento con fondos sobre los Activos fijos productivos con relación a la superficie total de los cultivos sustitutos de importaciones, mostrándose un fondo de 1035.42 pesos por ha, lo que muestra **eficiencia**.
- Se comprobó el equipamiento con fondos sobre los Activos fijos productivos con relación al promedio de trabajadores que intervinieron en estas producciones sustitutas de importaciones, mostrándose un equipamiento con fondos de 1877.66 peso por cada trabajador.
- Se verificó la rotación de los Activos fijos productivos con relación a las ventas verificándose que es de 3.31 veces, mostrándose la efectividad con que la unidad utiliza sus equipos.
- Se comprobó el rendimiento sobre Activos Fijos productivos con relación a las utilidades, verificándose que es de 7.70 pesos, mostrándose que mide efectividad y la capacidad de generación de utilidades de los Activos Fijos de la unidad, o lo que es lo mismo que nivel de ganancia se obtiene por cada peso de Activo Fijo productivo verificándose que tiene un 12.9% de **eficiencia**.

Entidad: Empresa Juragua .

P/T: RRHH-1

Tema: Aplicación de los Cuestionarios

Fecha: 20/02/13

Objetivo: Resultados de los cuestionarios de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación del Personal.

Auditor: ARH

Fuente: Personal seleccionado

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

No	Preguntas	SI	NO
1	¿Es en la instalación donde se realiza la fuerza laboral?	x	
2	¿Posee conocimientos el responsable de R/H para desempeñar su Trabajo?	x	
3	Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal	x	
4	¿Llenan los aspirantes una solicitud que consigne sus datos Personales?	x	
5	¿Se les realiza a los aspirantes una entrevista formal?	x	
6	¿Se practica examen médico?	x	
7	¿Se les brinda posibilidad de capacitación y adiestramiento aquellos Trabajadores que lo soliciten?		x
8	¿Las posibilidades de capacitación se realizan priorizando a los Trabajadores que más lo necesitan?		x
9	¿Se realizan cursos, seminarios o conferencias dentro de la Instalación para la actualización y perfeccionamiento de los Conocimientos?	x	
10	¿Es adecuado el procedimiento que se sigue para la autorización y Aprobación de nuevas plazas?	x	
11	¿Para otorgar una plaza vacante tienen en cuenta los siguientes Aspectos?	x	
	a) Tiempo de solicitud	x	
	b) Conocimientos	x	
	c) Antecedentes	x	
	d) Experiencia	x	
12	¿Periódicamente se efectúan evaluaciones de desempeño tanto a los obreros como al consejo de dirección?		x
13	¿Existe un programa para la evaluación del rendimiento?	x	
14	¿Se recalifica el personal existente en la instalación?	x	
15	¿Los trabajadores que comienzan a brindar sus servicios en la instalación para convertirse en trabajadores fijos pasan los meses del periodo a prueba?	x	

**Comprobaciones:**

- 1.-Se comprobó el cumplimiento del 100 % de un **eficaz** programa para el reclutamiento y selección del personal.
- 2.- Se comprobó que se brinda posibilidad de capacitación a los trabajadores que lo requieran.
- 3.- Se verificó el cumplimiento del 100 % de un **eficaz** programa para la evaluación del rendimiento.
- 4.- Se comprobó que todos los cargos no tienen estipulados el mismo tiempo de período a prueba dado que estos se establecen de acuerdo a la categoría ocupacional y a las funciones del cargo, lo cual se define en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Entidad: Empresa Juragua Abreus.  
 Tema: Aplicación de los Cuestionarios  
 Objetivo: Resultados de los cuestionarios de  
 Administración del Personal  
 Fuente: Personal seleccionado  
 Periodo: Cierre año 2012.  
 Área de Resultado Clave: Recursos Humanos.

P/T: RRHH-2  
 Fecha: 20/02/2013  
 Auditor: MDP

No	Preguntas	SI	NO
1	¿Se dispone de plantilla actualizada en cada área de la instalación?	X	
2	¿Se controla diariamente la entrada y salida del personal?	X	
3	¿Se controla las impuntualidades?	X	
4	¿Se realiza oportunamente los reportes correspondientes a modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios?	X	
5	¿Es correctamente el tratamiento para pagar por concepto de subsidio?	X	
6	¿Cada departamento cuenta con un responsable para la autorización de licencias, permisos y vacaciones?	X	
7	¿Se cuenta con un sistema de nominas computarizados?	X	
8	¿Existe un camino preestablecido para que el trabajador que lo desee, pida la baja de la instalación?	X	
9	¿Se concede licencia por problemas personales?	X	
10	¿Es adecuado el tratamiento que se sigue para el pago de salario por concepto de licencia de maternidad?	X	
11	¿El departamento cuenta con los siguientes modelos?	X	
	a) Reintegro de salario	X	
	b) Pre nómina	X	
	c) Nómina	X	
	d) Registro de edad y años de servicio	X	
	e) Trabajadores Fijos	X	
	f) Contratos	X	
12	Composición de la fuerza de trabajo por sexo, edad y militancia	X	
13	Estado del comportamiento de la plantilla	X	
14	Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional	X	
15	Tarjetas de asistencia y puntualidad	X	
16	SNC- 225 (Registro de salario y tiempo de servicio)	X	
17	Balance de recursos Humanos	X	

### Comprobaciones:

- 1.- Se verificó que el control diario de la entrada y salida del personal es **eficaz**.
- 2.-Se comprobó la **eficacia** con que se realizan las modificaciones en las nóminas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios.

3.-Se comprobó que en el departamento cuenta con todo los modelos necesarios para las operaciones que se presenten.

Entidad: Empresa Henequenera Juragua Abreus.

P/T: RRHH-3

Tema: Recursos Humanos.

Fecha: 21/02/13

Objetivo: Análisis del Personal por Categoría Ocupacional

Auditor: ARH

Fuente: Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada

Periodo: Cierre año 2012.

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

### **Comprobaciones:**

- 1.- Por observación se reviso el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada, verificándose que existe correspondencia con el Estado de la fuerza de Trabajo, al registrarse un total de 97 trabajadores.
- 2.- Se verificó que la mayor cantidad de trabajadores del total pertenecen a obreros agrícolas representando el 90.72 porciento, y un 5.15 porciento a los trabajadores de servicios.
- 3.- Se verificó que pertenecen a la categoría de técnicos 3 trabajadores representado un 3.09 porciento.
- 4.- Se verificó que el 1,03 porciento está representado por la categoría de dirigentes.

Entidad: Empresa Juragua Abreus.

P/T: RRHH-4

Tema: Recursos Humanos.

Fecha: 22/02/13

Objetivo: Análisis del Personal por de Edades

Auditor: MDP

Fuente: Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

**Comprobaciones:**

1- Se verificó por el método de observación el modelo estado de la composición de la fuerza de trabajo por edad y sexo, comprobándose que los mayores porcentos de trabajadores corresponden a las edades entre, 31 – 40 y 41 – 50 años, y el menor porciento están en la edad de más de 65 años.

Entidad: Empresa Juragua Abreus.  
Tema: Recursos Humanos.  
Objetivo: Análisis del porcentaje de trabajadores  
femeninos y masculinos.

P/T: RRHH-5  
Fecha: 22/02/13  
Auditor: MDP

Fuente: Modelo P-4 Plantilla de Personal Aprobada

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

➤ **Calculo Auxiliar para el análisis:**

**Total de trabajadores masculino** =  $\text{Trabajadores masculino} / \text{Total de trabajadores} \times 100$   
=  $72 \text{ trabajadores Masculino} / 97 \text{ trabajadores} \times 100$   
= 74.22%

**Total de trabajadores femeninos** =  $\text{Trabajadores femeninos} / \text{Total de trabajadores} \times 100$   
=  $25 \text{ trabajadores Femenino} / 97 \text{ trabajadores} \times 100$   
= 25.7 %

**Comprobaciones:**

1.- Se comprobó que el 74.22 por ciento de los trabajadores son del sexo masculino, y el 25.7 por ciento del sexo femenino

Entidad: Empresa Juragua Abreus

P/T: RRHH-6

Tema: Recursos Humanos.

Fecha: 23/02/13

Objetivo: Análisis de la Ocupación Real – Por ciento por

Auditor: ARH

Fuente: Modelo categoría Ocupacional

: Modelos P-2 Plantilla de Personal Aprobada y P-4 Plantilla de Personal

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

### **Cálculos Auxiliares:**

$$\begin{aligned} 1.- \text{Ocupación Real} &= \text{Plantilla Real} / \text{Plantilla Aprobada} \times 100 \\ &= 97 / 97 \times 100 = 100\% \end{aligned}$$

$$2.- \text{Por ciento por categorías} = \text{Total} / \text{Trabajadores especialista (categoría x)} / \text{Total de trabajadores} \times 100$$

$$a) \text{Dirigentes} = 1 \text{ trabajador} / 97 \text{ trabajadores} \times 100 = 1.03 \%$$

$$b) \text{Técnicos} = 3 \text{ trabajadores} / 97 \text{ trabajadores} \times 100 = 3.09 \%$$

$$c) \text{Servicio} = 5 \text{ trabajadores} / 97 \text{ trabajadores} \times 100 = 5.15 \%$$

$$d) \text{Obreros} = 88 \text{ trabajadores} / 97 \text{ trabajadores} \times 100 = 90.72 \%$$

### **Comprobaciones:**

1.- Se verificó por el método de observación que el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada es de 97 trabajadores encontrándose cubierta al 100 por ciento, es de señalar que se encuentra desglosada en correspondencia con el P-4 Plantilla de Personal.

2.- Se comprobó por el método de observación y análisis que el 5.15 por ciento de los trabajadores son técnicos, el 1.03 por ciento dirigentes, el 90.72 por ciento obreros, y el 5.15 por ciento de servicios.

Entidad: Empresa Juragua Abreus

P/T: RRHH-7

Tema: Recursos Humanos.

Fecha: 23/02/13

Objetivo: Análisis de los Salarios Pagados

Auditor: MDP

Fuente: Pre nóminas y Nóminas del periodo auditado

Periodo: Cierre año 2012.

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

Indicadores	Plan	Real	% Cumplimiento
Gasto de Capacitación	\$ 3 498.00	\$ 2 915.00	83.3 %
Personal Capacitado	6	5	83,3 %
Salario Medio	583.00	583.00	100 %

- Gastos de Capacitación/Personal capacitado Plan =  $3\,498.00 / 6 = 583.00$
- Gastos de Capacitación/Personal capacitado Real =  $2\,915.00 / 5 = 583.00$
- Real/Plan =  $583.00 / 583.00 = 100 \%$

### Comprobaciones:

1. Se comprobó por el método de observación que el importe de los cheques corresponde con la cantidad Pagada.
2. Se comprobó que las retenciones coinciden con el Submayor en cada uno de los meses.
3. Se verificó que el importe del neto a cobrar coincide con el total del efectivo extraído para el pago de la nómina, comprobándose el **eficiente** análisis del control de los gastos de de fuerza de trabajo.
4. Se verificó que el importe del neto a cobrar coincide con el total del efectivo extraído para el pago de la nómina, comprobándose el cuadro económico en el análisis del control de los gastos de de fuerza de trabajo.
5. Se verificó que existe un ahorro de 16.7 % del gasto de capacitación con relación al plan que genera una **economía** de 583.00 CUP y el indicador de salario medio se cumple al 100 %.
6. Se verificó que existe un ahorro de 16.7 % del gasto de capacitación con relación al plan de 583.00 CUP aun cuando hay un ahorro es ineficaz porque uno de los trabajadores no se pudo capacitar por problemas de salud y el indicador de salario medio se cumple al 100 %.

Entidad: Empresa Henequenera Juragua .

P/T: RRH-8

Tema: Recursos Humanos.

Fecha: 24/2/13

Objetivo: Cálculo del Índice de Ausentismo y de Aprovechamiento.

Auditor: MDP

Fuente: Tarjetas de entrada y salida, Análisis Periódico de asistencia y Pre nóminas.

Periodo: Cierre año 2012

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

Indicador	Año 2011
Índice de Ausentismo	1.78 %
Índice de Aprovechamiento	98.21 %

#### Calculo Auxiliar:

1. **Índice de ausentismo** = 62 horas (Tiempo no Utilizado) / Fondo de Tiempo

Utilizable x 100

= 262 / 3479 x 100

= 1.78 %

2. **Índice de aprovechamiento** = Fondo de Tiempo Utilizado / Fondo de Tiempo

Utilizable

= 3417 / 3479 x 100

= 98.21 %

#### Comprobaciones:

1.- Se comprobó por observación al modelo Resumen de Ausencias al cierre del año 2011 que existen 5 certificados médicos y en igual periodo del año 2011 existían 3 Certificados Médicos.

2.- Se cálculo el índice de ausentismo del año 2012, verificándose que es del 1.78 por ciento por lo que se considera aceptable.

3.- Se cálculo el índice de aprovechamiento de la jornada laboral, comprobándose que es del 98.21 por ciento por lo que sus incidencias no son significativas.

4.- Se comprobó el cálculo del fondo de tiempo utilizable, evidenciándose que es de 3 479 horas (Ver cálculo auxiliar)

➤ **Fondo de Tiempo Utilizable** = Promedio de Trabajo x Días Laborables –

Vacaciones

= 4 120 horas / días – 641 días

= 3 479 horas

1.- Se verificó el cálculo del fondo de Tiempo Utilizado, evidenciándose que es de 3 417 horas (Ver cálculo auxiliar)

- **Fondo de tiempo Utilizado** = Fondo de tiempo utilizable - Tiempo no utilizado  
= 3 479 horas / días - 62  
= 3 417 horas / días

Entidad: Empresa Henequenera Juragua

P/T: RRHH-9

Tema: Recursos Humanos.

Fecha: 27 al 29/02/13

Objetivo: Resumen del Tema.

Auditor: MDP

Fuente: Papeles de Trabajo.

Periodo: Cierre de año 2012

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

- 1.- Se verifico por observación que el programa para el reclutamiento y selección del personal es **eficaz**.
- 2.- Se verificó por observación que el programa para la evaluación del rendimiento es **eficaz**.
- 3.- Se comprobó por el método de observación que todos los cargos no tienen estipulados el mismo tiempo de período a prueba dado que estos se establecen de acuerdo a la categoría ocupacional y a las funciones del cargo, lo cual se define en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- 4.- Se verificó por el método de observación el control diario de la entrada y salida del personal, comprobándose que es **eficaz**.
- 5.- Se comprobó por observación el **eficaz** control que se realizan a las modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios.
- 6.- Se comprobó que en el departamento cuenta con todo los modelos necesarios para las operaciones que se presenten.
- 7.- Por observación se reviso el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada, verificándose que existe correspondencia con el Estado de la fuerza de Trabajo, al registrarse un total de 97 trabajadores.
- 8.- Se verificó que la mayor cantidad de trabajadores del total pertenecen a obreros agrícolas representando el 90.72 por ciento, y un 5.15 por ciento a los trabajadores de servicios, y de ellos pertenecen a la categoría de técnicos 3 que representado un 3.09 por ciento, a la categoría de dirigentes el 1,03 por ciento
- 9.-Se verifico por el método de observación el modelo estado de la composición de la fuerza de trabajo por edad y sexo, comprobándose que los mayores porcentos de trabajadores

corresponden a las edades entre, 31 – 40 y 41 – 50 años, y el menor porcentaje están en la edad de más de 65 años.

10. Se comprobó que el 74.22 por ciento de los trabajadores son del sexo masculino, y el 25.7 por ciento del sexo femenino.

11. Se verificó por el método de observación que el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada es de 97 trabajadores encontrándose cubierta al 100 por ciento, es de señalar que se encuentra desglosada en correspondencia con el P-4 Plantilla de Personal.

12. Se comprobó por el método de observación que el importe de los cheques corresponde con la cantidad Pagada.

13. Se comprobó que las retenciones coinciden con el Submayor en cada uno de los meses.

14. Se verificó que el importe del neto a cobrar coincide con el total del efectivo extraído para el pago de la nómina, comprobándose el cuadro económico en el análisis del control de los gastos de fuerza de trabajo

15. Se verificó que existe un ahorro de 16.7 % del gasto de capacitación con relación al plan de 583.00 CUP, aún cuando hay un ahorro es ineficaz porque uno de los trabajadores no se pudo capacitar por problemas de enfermedad y el indicador de salario medio se cumple al 100 %.

16. Se comprobó por observación al modelo Resumen de Ausencias al cierre del año 2011 que existen 5 certificados médicos y en igual periodo del año 2010 existían 3 Certificados Médicos.

17. Se calculó el índice de ausentismo y de aprovechamiento de la jornada laboral del año 2011, verificándose que es del 1.78 y 98.21 por ciento respectivamente, considerándose aceptable y sus incidencias no significativas.

18. Se comprobó el cálculo del fondo de tiempo utilizable y el tiempo utilizado, evidenciándose que es de 3 479 y 3 417 horas respectivamente.

Entidad: Empresa Henequenera Juragua Abreus

P/T: E 2

Tema: Economía

Fecha: 04 y 05/03/2013

Objetivo: Análisis de los gastos de la producción  
por Centros de costos.

Auditor: MDP

Fuente: Registro de gastos

Periodo: Cierre del cultivo.

Área de Resultado Clave: Economía.

Partidas de Gastos del Maíz	Guillermo	Isidro	Osvaldo	Eddy
<b>Costos variables</b>	<b>29 690.19</b>	<b>58 170.30</b>	<b>39 553.34</b>	<b>15 690.11</b>
Semillas	1 546.90	3 027.36	1 840.23	1 805.18
Abono	926.11	2 153.74	1 518.38	753.81
Plaguicidas	387.52	1 150.00	1 028.80	315.42
Otros materiales	121.93	60.37	20.29	138.00
Energía	3 621.35	5 672.68	2 161.62	1 340.00
Combustibles	33.20	331.25	63.75	81.62
Servicios internos recibido	5 656.69	19 812.86	17 881.91	4 058.70
Salarios	14 175.04	21154.44	12 253.58	5 864.58
Salario complementario 9.09%	1 288.51	1 922.93	1 113.85	533.09
Seguridad Social. 12.5%	1 932.94	2 884.67	1 670.93	799.71
<b>Costos fijos.</b>	<b>949.82</b>	<b>1 899.64</b>	<b>508.78</b>	<b>215.14</b>
Amortización	949.82	1 899.64	508.78	215.14
<b>Costos Indirectos</b>	<b>7 637.35</b>	<b>15 822.24</b>	<b>11 151.74</b>	<b>5 537.78</b>
Otros Servicios Productivos	7 637.35	15 822.24	11 151.74	5 537.78
<b>Total de los costos</b>	<b>38 277.36</b>	<b>75 892.18</b>	<b>51 213.86</b>	<b>21 443.03</b>
<b>Área cosechada (ha)</b>	<b>11.54</b>	<b>26.84</b>	<b>18.92</b>	<b>9.39</b>

#### Comprobación:

1. Se comprobó que se cosecharon 66.69 hectáreas de henequén por área, con un costo total de 186 826.43 CUP lo que representa un gasto promedio de 2 801.41 CUP2.

Entidad: Empresa Henequenera Juragua

P/T: E-4

Tema: Economía

Fecha: 05 y 06/03/2013

Objetivo: Análisis de los ingresos por centros de costo de la producción 2012.

Auditor: MDP

Fuente: Registro de producción y su destino.

Periodo: Cierre del cultivo.

Área de Resultado Clave: Economía

1- Se comprobó que no existe economía pues los niveles de ingresos no son representativos , sus almacenes están lleno de los productos y no tienen demanda , es decir carecen de mercado, causa fundamental de los excesivos inventarios ociosos que afectan la liquidez inmediata de la empresa , no le permite el cumplimiento de la producción y las metas propuesta

2- Es ineficiente porque los niveles de gastos son superiores a los ingresos.

Entidad: Empresa Juragua

P/T: E-5

Tema: Economía

Fecha: 12 y 13/03/2013

Objetivo: Análisis de los ingresos por centros de costo de la  
producción de maíz primavera 2012.

Auditor: ARH

Fuente: Registro de producción y su destino.

Periodo: Cierre del cultivo.

Área de Resultado Clave: Economía.

- 1.- Se comprobó mediante el análisis que las áreas de mayor producción fue la No. 2 3356.23 CUP por hectárea, correspondiéndose con los rendimientos obtenidos y demostrándose **eficiencia** de 10.9%.
- 2.- Se comprobó que la finca de menor ingreso fue la No. 5 con 915.49 CUP por hectáreas, incidiendo en esta el precio medio de venta, que se comportó en 187.51 CUP la ton, además de tener rendimientos bajos al compararlos con las restantes áreas.

Entidad: Empresa Henequenera Juragua Abreus

P/T: E-7

Tema: Economía

Fecha: 26/3/13

Objetivo: Legitimidad y Análisis de los Indicadores de  
Economía, Eficiencia y Eficacia.

Auditor: MDP

Fuente: Balance de comprobación del periodo auditado

Periodo: Cierre del año 2012

Área de Resultado Clave: Economía

<b>Indicadores</b>	<b>U/M</b>	<b>Plan año 2011</b>	<b>Real año 2011</b>
Fondo de Salario	MP	842.7	897.9
Producción Bruta	MP	2705.5	2905.5
Valor Agregado	MP	1693.5	1944.7
Gasto Material	MP	780.4	670.5
Servicio productivo	MP	231.6	290.3
Promedio de Trabajadores	U	180	158
Salario medio	peso	4681.00	5683.00
Productividad	peso	9408.33	12308.22
Costo de salario x \$ producción bruta	peso	0.311	0.309

### **Comprobaciones:**

- 1.- Se comprobó que en el incumplimiento del plan con relación al real del año 2012 hubo un sobre giro de economía de 6,5 % del Fondo de salario, verificándose que no hay respaldo productivo.
- 2.- Se comprobó que en el año 2012 el gasto material se excedió al planificado, verificándose que no existe **economía** de 19,5 %.
- 3.- Se comprobaron las Ventas Totales, verificándose que existe una **ineficacia** de 7.09 % de lo planificado.
- 4.- Se comprobó que la Producción Bruta con relación al Plan, tuvo un decrecimiento de su **ineficacia** de 7,5 %.
- 8.- Se comprobó que en el año 2012 el gasto total se excedió al planificado, verificándose que no existe una **economía** de 7.21 %.

Entidad: Empresa Henequenera Juragua

P/T: E-12

Tema: Aplicación de cuestionarios.

Fecha: 27/03/13

Objetivo: Resultados de cuestionario de contabilidad y Finanzas.

Auditor: MDP

Fuente: Trabajadores del Área Económica de la Empresa.

Periodo: Cierre del año 2012

Área de Resultado Clave: Economía

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

23	¿Se preparan los siguientes informes?	x	
24	Estado de origen y aplicación de recursos.	x	
25	Análisis e interpretación de los Estados Financieros.	x	
26	Estado de resultados departamental.	x	
27	Estado de Resultado	x	
28	Balance general.	x	
29	Situación de los inventarios	x	
30	Anexo de gastos.	x	
31	Balance de comprobación de saldos.	x	
32	Informe de costo.	x	
33	Ganancia o pérdida por centro de costo.	x	
34	Antigüedad de las cuentas por cobrar	x	
35	¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?	x	
36	¿El personal del área participa en decisiones relativas a su trabajo?	x	
37	¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?	x	
38	¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?	x	
39	¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma que sean compatibles con los objetivos generales de la organización?	x	
40	¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	x	
41	¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?	x	
42	¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?	x	
43	¿Es significativa para la gerencia la información sobre contabilidad de costos?	x	
44	¿Se calcularon puntos de equilibrio para los productos de la entidad?		x
45	¿Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?	x	
46	¿Es capaz la Subgerencia de Economía de poner en práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?	x	
47	¿Se comparan favorablemente los resultados financieros de la gerencia con los obtenidos en la rama a la que pertenece?	x	
48	¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?	x	
49	¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elabora? Ejemplifique.	x	

50	¿Considera usted oportuna y eficiente la dirección de la empresa por proyectos? ¿Por qué?	x	
51	¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?	x	

### Comprobaciones:

1. Para el análisis del cuestionario de Contabilidad y Finanzas se tomo como muestra el 100% de los trabajadores del área económica todos coincidieron con los puntos negativos , verificándose que de 51 puntos analizados 7 fueron negativos, los cuales se detallan: No existe un auditor interno en el departamento, La Empresa no cuenta con un estado de Resultado Departamental, verificándose que su sistema de costo es por proceso, no generando ventas en ninguna etapa del proceso sino al terminar el mismo. Todos coinciden en que no se necesite otra información que actualmente no se elabore.
2. Se comprobó en el área de economía que cuenta con un clasificador de cuenta, donde el mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable actual, el departamento dispone de personas adecuadas, tienen dominio de las normas y procedimientos contables actuales, posee un manual de normas y procedimientos de contabilidad actualizada.
3. Se comprobó que todos los trabajadores del área conocen su contenido de trabajo. dando a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento ,se nota que existe un trabajo en equipo entre compañeros, el personal participa en decisiones relativas a su trabajo, elevando así una confianza desde jefe superior a sus subordinados, hay control sobre las metas de contabilidad y finanzas que son compatible con los objetivos generales de la organización, al cual usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento, significando de gran importancia la información sobre la contabilidad de costo.
4. Se comprobó que el área de contabilidad y finanzas participa en la elaboración de los planes, estos concuerda con los objetivos de la organización, preparación y sus posibles alternativas en el departamento, tienen correctamente los informes que recibe de los demás departamento ya que son oportunos, fáciles de utilizar y diseñados de forma adecuada.
5. El departamento de Economía, su jefe no está calificado, aunque es capaz de poner en práctica políticas contables que son necesarias para operaciones eficaces, eficientes y económicas.

# CAPÍTULO III

## **CAPÍTULO III. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **3.1. Confección del Informe de Auditoría**

Después de haber desarrollado en los capítulos precedentes la fundamentación teórica y la implantación de la auditoría a los efectos de articular la vinculación del proceso de Fiscalización a la Auditoría de Gestión, solo cabe ser coherente con los fundamentos expuestos.

El desarrollo de un programa y de procedimientos prácticos que posibiliten aplicar y desarrollar la Auditoría de Gestión, es hoy una exigencia, sobre todo cuando se parte de la consideración de la necesidad que tiene la sociedad cubana de fortalecer y profundizar una escala de valores éticos que posibiliten legar un esquema de valores expresados en la tradición moral sostenida y practicada por la Revolución desde los propios y ya lejanos días del comienzo de la lucha revolucionaria.

La formación ética de la sociedad no es un simple problema limitado a la esfera jurídica y política, abarca cuestiones económicas en que las instituciones de control desempeñan un papel decisivo.

Parte de ese papel, de forma activa y consciente pretende desempeñar el presente trabajo, donde el respeto a las normas y a los procedimientos, a la tradición y a la ley, desempeñan el papel decisivo para elevar la moral y la honradez de toda la sociedad y en particular de los que están responsabilizados en el manejo y control de los recursos económicos y financieros, donde están presente la más elevada conciencia y el criterio de que la primera orientación de una moral social viene por la vía del cumplimiento de la ley.

Esta auditoría de Gestión se ejecutó en la Empresa Henequenera Juragua Abreus a petición de los directivos, ya que no existía un diagnóstico que evaluara en términos de economía, eficiencia y eficacia los procesos financieros, administrativos y operacionales para el mejoramiento continuo de la misma, ante las exigencias actuales de nuestro estado, además de orientar a la dirección hacia una adecuada planificación, el interés por los directivos por alcanzar un ambiente laboral que privilegie la participación de todo el personal y de medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo para incrementar el nivel de competitividad, así como identificar el tiempo de trabajo innecesario disminuyen la productividad en la empresa, evaluar con indicadores de gestión los procesos de la organización para un mejoramiento continuo que asegure la entrega de las producciones de manera que satisfaga a los clientes.

Horquita, 31 de Marzo del 2013

“Año 55 de la Revolución”

Orden de trabajo No. 01/13

Entidad auditada: Empresa Henequenera Juragua.

Código: 11.0.3507

Subordinada a: MINAG.

Tipo de auditoría: Gestión.

Fecha de inicio: 13 de Febrero del 2013.

Fecha de terminación: 31 de Marzo del 2013.

Auditoría ejecutada por: Mercedes Disotuar Puentes.

## **INFORME DE AUDITORÍA**

### **INTRODUCCIÓN**

La Empresa Henequenera Juragua , ubicada en el consejo popular Juragua del Municipio Abreus , , posee 15 caballerías de tierra, de ellas cultivables 13 , las cuales se encuentran bajo riego electrificado en su totalidad, la empresa tiene como reto elevar las potencialidades productiva para el cultivo y el desarrollo agropecuario, los cultivos de mayor peso productivo y económico es el henequén en estos últimos años se ha fomentado los cultivos plátano, mango a demás de trabajar de forma sistemática en el desarrollo de la Agricultura urbana, cuenta con dos organóponicos alcanzando en diferentes encuentros calificación de destacada , cuenta con Dos campamentos, uno para personal movilizado que apoya la empresa en picos de cosecha y uno que funciona como centro de estudio y trabajo conformado con más de 250 reclusos que apoyan la labor productiva y de servicios.

### **CONCLUSIONES**

La Auditoría de Gestión constituye una herramienta eficaz, para medir el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización y manejo de los recursos y también permite controlar la planeación estratégica en la Empresa Henequenera Juragua, Abreus arribándose a las siguientes conclusiones:

#### **Producción:**

##### **Eficacia**

- La superficie total es 18 caballerías equivalentes a 242 hectáreas, destinadas a la producción agrícola 15 cab equivalentes a 188 hectáreas, comportándose en 1.75 veces la rotación de la tierra por lo que el rendimiento de la tierra es **eficaz**.
- El cumplimiento de la producción se logra al 83%, mostrando que existe

ineficacia en el cumplimiento de sus metas dirigido a las producciones de sogas, brochas y fibras para colchón.

- Solo alcanzan el 43% de entrega de sus producciones a sus principales clientes.

#### **Ineficacia**

- El gasto total no se excedió de lo planificado verificándose que existe una **Economía** del 7,21%.

#### **Área Dirección**

- Existe incumplimiento en alguno de los acuerdos de los consejos de dirección del 9%, no le dan seguimiento, tampoco existe constancia en las actas. todo evidencia la poca exigencia de un mayor control sobre los mismos y todo esto afecta la eficacia.
- No existe evidencia documental de todas las actas de consejo de dirección como muestra de su realización.

#### **Área de Economía**

Para el análisis del cuestionario de Contabilidad y Finanzas se tomo como muestra el 100% de los trabajadores del área económica todos coincidieron con los puntos negativos, verificándose que de 51 puntos analizados solo 3 fueron negativos, los cuales se detallan: No existe un auditor interno, La Unidad Empresarial de Base no cuenta con un estado de Resultado Departamental.

- No se encuentra certificada la Contabilidad.
- La Empresa en estos momentos cuenta con un capital de trabajo de( 2000,0 MP) , encaminada a la descapitalización, inventarios ociosos ,deudas con el banco por 1234,6MP, incumplimiento con el fisco por diferentes conceptos: Contribución a la seguridad social por 54768,3MP, fuerza de trabajo 23211,4MP, presenta atrasos con el pago de los trabajadores.
- Existen submayores desactualizados de las cuentas por Cobrar
- Aumento en los inventarios que forman parte de los activos circulantes por no tener mercado, situación conocida por los diferentes niveles de su sector.
- Con relación al plan en el año 2012, hubo un sobregiro de la **economía** de 6,5% del fondo de salario.
- Se verifico por información del banco Nacional de Cuba de fecha 23 de Marzo del 2013 se conoció su cuenta bancaria está embargada, no pueden realizar operaciones , solo depositar , se encuentra en análisis por la dirección provincial y municipal la situación

que presenta la entidad (posible quiebra ).

➤ **Recursos Humanos:**

- Son **eficaces** los programas de reclutamiento y selección del personal, y de evaluación del rendimiento.
- Es **eficaz** el control diario de la entrada y salida del personal.
- La mayor cantidad de trabajadores del total pertenecen a obreros agrícolas representando el 90.72 por ciento, y un 5.15 por ciento a los trabajadores de servicios.
- 
- Se comprobó por la misma Información Económica del BCC según las cotizaciones que expresan las unidades monetarias por un dólar que la compra de 160.90 TM de (frijol y maíz) en el exterior tienen un costo de 743 108.17 dólar, por lo que si se produce estos cultivos en el país por cada TM se ahorraría 4 618.45 dólar, demostrándose la **economía**, que tendría el país al producir estos rublos.

## RESULTADOS

### PRODUCCIÓN.

- Se verificó que de la superficie total 18 caballerías (cab.), equivalentes a 242 hectáreas (ha), existen destinadas a la producción agrícola 14 cab., equivalentes a (188 ha), es de señalar que se trabaja con **eficacia**, ya que el porcentaje de la superficie cultivada es del 175 %, el Índice de rotación de la tierra se comportó a 1.75 veces, demostrándose que se realiza una buena utilización de este recurso natural.
- Se verificó que el rendimiento de la tierra es **ineficaz**, comprobándose que se encuentran ociosas, demostrándose que se trabaja para dar cumplimiento al lineamiento # 187 CAPITULO VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL, que plantea continuar reduciendo las tierras improductivas y aumentar los rendimientos.
- Se verificó por el método de cálculo la densidad de la fuerza de trabajo resultando que hay un 1.73 hombre por (ha) sembrada, encontrándose dentro de los parámetros establecidos, por lo que existe **eficiencia** en el sobrecumplimiento del Plan de Siembra en un 13.8 %, y el de Producción en un 1.7 %. Dando cumplimiento al lineamiento # 199, CAPITULO VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL, que se refiere a organizar la fuerza laboral en colectivos, que asegure el aumento de la productividad de los trabajadores agropecuarios,

- Se comprobó que el plan de siembra sustitutiva de importaciones se cumple al 83% y el de producción al 96%, demostrándose **ineficacia** al evaluar el resultado de acuerdo al plan previsto tanto en siembra como en producción, analizadas en el P/T-P/3 y que se trabaja en el cumplimiento del artículo # 184 CAPITULO VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL, el que plantea la prioridad a corto plazo de la sustitución de importaciones de aquellos productivos que puedan ser producidos eficientemente en el país.

### **RECURSOS HUMANOS.**

De un total de 72 aspectos 3 resultaron negativos. La entidad cumple con los lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros. En cuanto al reclutamiento y selección, las necesidades de recursos humanos se corresponden con los objetivos y metas trazadas, se efectúa la selección y evaluación del personal a contratar y se revisa la evidencia documental.

- Se verifico por observación los programas de reclutamiento y selección del personal, y de evaluación del rendimiento comprobándose que son **eficaz**.
- Se verificó por el método de observación el control diario de la entrada y salida del personal, las modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios, comprobándose que es **eficaz**.
- Se verificó que la mayor cantidad de trabajadores del total pertenecen a obreros agrícolas representando el 90.72 por ciento, y un 5.15 por ciento a los trabajadores de servicios, y de ellos pertenecen a la categoría de técnicos 3 que representado un 3.09 por ciento, a la categoría de dirigentes el 1,03 por ciento
- Se comprobó que el 74.22 por ciento de los trabajadores son del sexo masculino, y el 25.7 por ciento del sexo femenino.
- Se verificó por el método de observación que el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada es de 97 trabajadores encontrándose cubierta al 100 por ciento, es de señalar que se encuentra desglosada en correspondencia con el P-4 Plantilla de Personal.
- Se comprobó por el método de observación que el importe de los cheques corresponde con la cantidad Pagada y las retenciones coinciden con el Submayor en cada uno de los meses.

- Se verificó que el importe del neto a cobrar coincide con el total del efectivo extraído para el pago de la nómina, comprobándose el cuadro económico en el análisis del control de los gastos de fuerza de trabajo.
- Se calculó el índice de ausentismo y de aprovechamiento de la jornada laboral del año 2011, verificándose que es del 1.78 y 98.21 por ciento respectivamente, considerándose aceptable y sus incidencias no significativas

Otros aspectos

### **Expediente de Acciones de Control**

En revisión efectuada al Expediente de Acciones de Control confeccionado por la entidad se comprueba que el mismo contiene los Informes de las acciones de control recibidas desde el año 2008 hasta la fecha, y el índice se ajusta a lo establecido en la legislación vigente.

### **Plan de Prevención de Riesgo.**

En revisión efectuada al Plan de Prevención de Riesgo se detecta que se encuentra elaborado por la entidad y se comprueba que el mismo se ajusta al formato establecido por la Resolución No.60/11, de la Contraloría General de la República, constatándose que proporciona la efectividad esperada.

Es de señalar, que todos los hallazgos fueron dados a conocer y analizados con los responsables de las áreas correspondientes, significando que la entidad elaboró y presentó Plan de medidas para accionar de forma inmediata sobre las deficiencias detectada en las discusiones parciales por temas.

### **RECOMENDACIONES**

- Realizar por parte del personal facultado este tipo de auditoría que le permita a la dirección de la empresa evaluar su economía, eficiencia, eficacia y acciones oportunamente al respecto.
- Buscar soluciones inmediatas con vistas a tener financiamiento para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Trabajar para certificar la contabilidad, teniendo en cuenta los principios de la contabilidad.

### **GENERALIDADES**

De existir alguna discrepancia con el contenido del Informe, la entidad auditada debe comunicar sus descargos a la Dirección de la UCAI a la que se subordina, a través del

Director de la entidad, dentro de los 20 días hábiles siguientes a su recepción, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 63, Capítulo IX Sección Primera del "Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República".

De acuerdo con lo aprobado en el Artículo 57, inciso k), Capítulo VIII, del referido Reglamento, la entidad dispone del término de treinta (30) días siguientes a partir de conocer del resultado del Informe final, para el envío del Plan de Medidas elaborado para erradicar las deficiencias detectadas, así como las Medidas Administrativas adoptadas.

La entidad a tenor de lo dispuesto en el inciso j) del Artículo antes mencionado, dispone de hasta diez (10) días naturales a partir de la recepción de este informe para proponer las medidas disciplinarias que se van a adoptar en los casos que proceda.

Asimismo, la entidad debe informar en un término no mayor de 180 días a partir de la fecha de terminación de la auditoría, la situación que presentan las deficiencias detectadas.

De acuerdo con lo establecido en la Ley No.107 de la Contraloría General de la República de Cuba, Capítulo III, artículos 15 al 17.1, el máximo dirigente de la entidad es el responsable sobre el sistema de control interno, por lo que debe discutir en su Consejo de Dirección los resultados de esta acción de control.

Deseamos patentizar nuestro agradecimiento a los dirigentes y trabajadores de la entidad por la colaboración prestada durante la realización de la auditoría.

Fraternalmente,

Mercedes Disotuar Puentes

Auditor Jefe de Grupo.

Registro de Auditores No. XXXX.

**COCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

Luego de terminada la investigación, atendiendo a los objetivos perseguidos, se arriba a las siguientes conclusiones:

- Los Estados Financieros no expresan razonablemente la información contable, ya que al revisar las cuentas se comprobó que existen diferencias en las operaciones contables.
- Preocupante la situación financiera de la empresa, cuenta con un capital de trabajo negativo por (2000,0 MP) y con posibilidades de continuar incrementándose.
- La entidad no y prioriza los inventarios ociosos en los almacenes industriales con más de 4 años hipotecada.
- No existe auditor interno en la empresa que realice acciones de control de la actividad que se realiza.
- No se cumple con lo establecido en el SNC en cuanto al análisis de las cuentas por cobrar y pagar. Submayor desactualizado
- En la aplicación a las áreas de Economía y producción se deriva que ambas no son eficaces al no cumplir sus objetivos.

# RECOMENDACIONES

## RECOMENDACIONES

Con el objetivo de profundizar en los problemas que enfrenta el Sector Agropecuario Cubano ante el reto de la sustitución de importaciones, al finalizar la investigación se recomienda:

- Realizar Análisis de forma rápida y oportuna sobre la necesidad de financiamiento tema que no se materializa con MFP y su organismo superior para resolver o aliviar la situación del capital de trabajo que asciende a (2000,0MP).
- Aplicar de forma urgente lo establecido en el SNC para el control y análisis de las cuentas por cobrar y pagar
- Realizar por parte del personal facultado este tipo de auditoría que le permita a la dirección de la Empresa Henequenera Juragua conocer las desviaciones y evaluación de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia por área.
- Analizar las propuestas del plan de producción por surtido para el 2014 teniendo en cuenta los reiterados incumplimientos del mismo durante los últimos 5 años.
- Proponer para el plan de inversiones del 2014 la construcción de un secadero o centro de beneficio para una mejor calidad de estas producciones y otras que lo requieran.
- Realizar acciones concreta en la búsqueda de mercado para disminuir la excesiva mercancía en sus almacenes

# BIBLIGRAFÍA

## Bibliografía

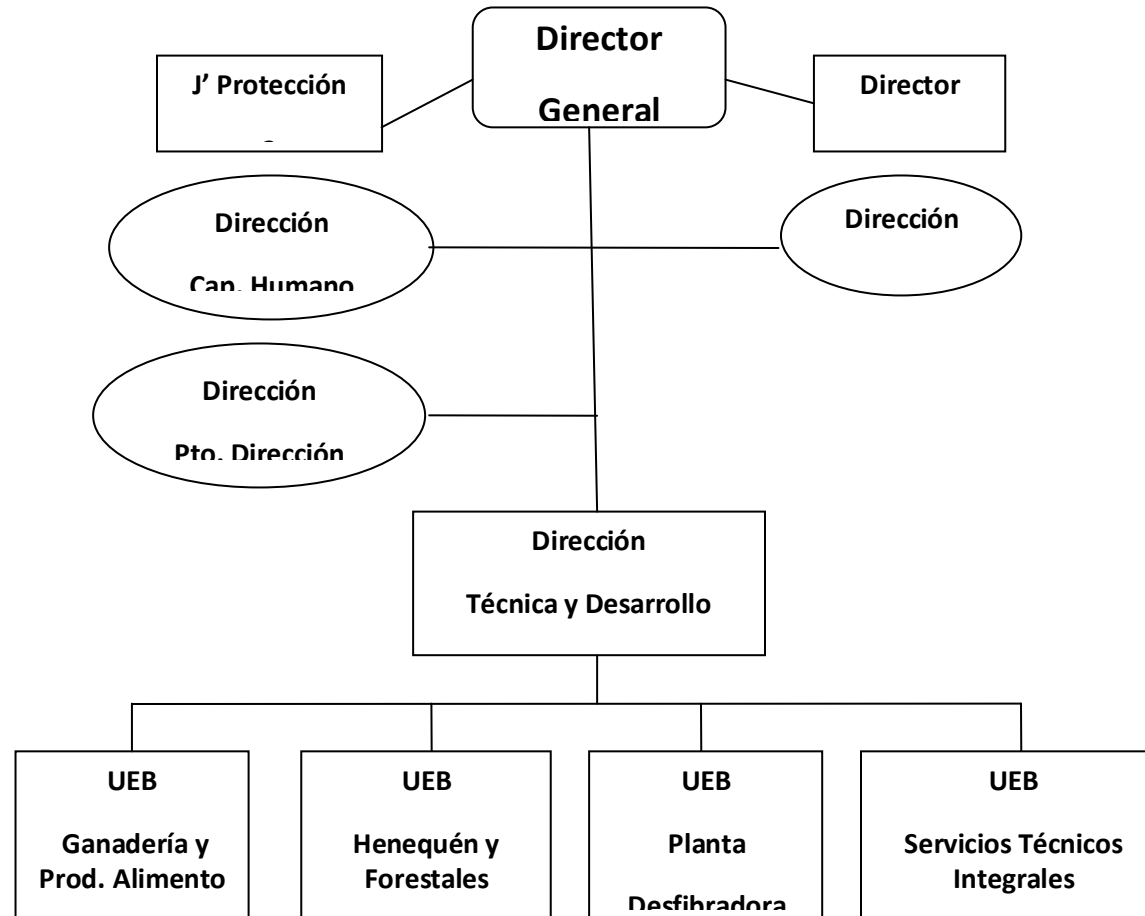
- Ansoff, I. (1997). El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la Administración. México: Trillas.
- Alonso, F. (2009). Manual de Auditoria .Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos13/auditor/auditor.shtml>. *Gaceta Oficial de la República*.
- Carmona, González, M. (2001). El Control Interno en IDECOP. Monografía. Recuperado a partir de: <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml>.2006.
- Castellanos Eljach, A. J. (2006). Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión para evaluar resultados de las empresas industriales y comerciales del Estado. Tomado de: [www.monografia.com](http://www.monografia.com), Noviembre.
- Comportamiento Organizacional. (2007). En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas Escuela de Economía USAT Lambayeque. Perú*  
[www.usat.edu.pe/carreras1/economía](http://www.usat.edu.pe/carreras1/economía).
- Cook, J.W. (2009). La Auditoria. La Habana: Impresora y Editora Latinoamericana.
- Corrine, N. (s.a). Auditoria Administrativa con Cuestionarios de Trabajos. México: Impresora y Editora Latinoamericana.
- Dale, E. (2007). La Planeación Estratégica en las organizaciones. Retrieved from [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm)
- Savina, T. (2010). Guía para la Ejecución de la Auditoría de Gestión a la Empresa Comercio y Gastronomía Cumanayagua. Trabajo de Diploma, UCF, Cienfuegos.
- Hevia, E. (2006). Manual de Auditoría Interna. Enfoque Operativo y de Gestión. 77.
- Holmes Arthur, W. (1960). Auditoria, Principios y Procedimientos.(t.2). México: Impresora y Editora UTHEA.
- Hummel, C. (2007). Planeación Estratégica Personal. Tomado de. [www.monografias.com/trabajos14/planeacion-personal.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/planeacion-personal.shtml). Accedido Diciembre 21.
- Leonard, W. (2001). Auditoria Administrativa. Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa. México: Diana.
- Ley Número 107/2009. (2010). Contraloría General de la República de Cuba. Habana: Asamblea Nacional del Poder Popular.
- López Toledo, M. R. (2004). La Auditoría de Gestión, una necesidad en la eficiencia. Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina. Recuperado a partir de

- <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml>, 2006.
- Meigs, Walter, B. (1997). *Principios de Auditoría*. México: Diana.
- Miklos, T. (1987). *Las Decisiones Políticas: de la Planeación a la Acción*. México: Diana.
- Ministerio de Auditoría y control. (2006). Resolución 26/06. Guía metodológica para la Auditoría de gestión. La Habana: Autor.
- Naciones Unidas. (2008). Planeación. Available at: [www.goecities.com/svg88/plan.html](http://www.goecities.com/svg88/plan.html).
- Pérez, C. (1987). *Pensamiento Económico de Ernesto Guevara*. La Habana: Casas de las América.
- Planeación y Administración Estratégica. En *Administración*. México: Diana (2009:10).
- Porter, M. (2009). *Ventajas Competitivas*. Tomado de:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>.
- Sánchez, J. (2007). *Diseño de un manual de Auditoría de Gestión*. Available at:  
[mcano@unisinu.edu.co](mailto:mcano@unisinu.edu.co).
- Sánchez Miranda, J. C., Pineda, C. A. y Castellanos Eljach, A. J. (2006). *Diseño de un manual de Auditoría de Gestión*.
- Steiner, G. A. (2005). *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*.  
<http://www.gestiopolis.com/planest/planest.htm>.

**ANEXOS**

# ORGANIGRAMA EMPRESA HENEQUENERA.

## “Francisco del Sol”



**SISTEMA INFORMATIVO BANCARIO ---- CUENTAS  
POR COBRAR EN MONEDA NACIONAL**

Modelo 102 versión 4

Henequenera Juraguá

30/11/2012

Miles de Pesos sin decimal

Código	Entidad Descripción	NO Vencidas	Vencidas	EN EL ORGANISMO		Efectos por Cobrar	Cuentas en Litigio	Efectos en Litigio	Saldos Pendientes	Ventas Netas	Validación
				Total	Vencidas						
	Empresa Comercio minorista cfgos	5,5									OK
	Empresa Cultivos varios Juraguá	11,8		11,8							OK
	Empresa Tabacuba	14,8		14,8							OK
	Emp Suministros Agropec. Cfgos	1,8		1,8							OK
	CCSF Niceto Pérez Garcías	0,4		0,4			79,1				OK
	Establecimiento Acopio Abreus										OK
	Prisión Ariza Minint	0,6									OK
	Comercio y Gastronomía abreus										OK
	Emp Avícola Cfgos	1,2		1,2							OK
	EFI Mayabeque										OK
	Talleres agropecuarios	0,8		0,8							OK
	Emp Sum Agropec Stgo de Cuba										OK
	Emp Henequenera Eladio Hernández										OK
	Indust Locales Santiago de Cuba										OK
	Transportes Escolares Cfg										OK
	Emp Flora y Fauna	2,0		2,0							OK
	Empresa porcina										OK
	Empresa Serv a la Mecanización										OK
	Vivienda Municipal	12,1									OK
	Servicios Comunes										OK
	EFI Cfg										OK
	Indust Alim Cfg										OK
											OK
		51,0		32,8			79,1				OK

Confeccionado por:

**SISTEMA INFORMATIVO BANCARIO ---- CUENTAS POR PAGAR EN MONEDA NACIONAL**

**Modelo 203 versión 4**

**Grupo:**

**Miles de Pesos sin decimal**

Entidad		NO Vencidas	Vencidas	EN EL ORGANISMO		Efectos	Validación
Código	Descripción			Total	Vencidas		
	Empresa Suministros Agropecuarios Cfgos	12,7		12,7			OK
	UEB Damují						OK
	Instituto Medicina Veterinaria Abreus	0,4					OK
	Mincin Productos Frescos						OK
	Unidad 423 Constancia	0,2					OK
	Industria Alimenticia Abreus	0,2					OK
	Emp Transporte Cfgs	0,3					OK
	Empresa Cultivos Varios Juraguá	14,2		14,2			OK
	Emp Prod Indust Matanzas	0,1					OK
	EFI Cienfuegos						OK
	ACTAF	1,0		1,0			OK
	Unidad Aseguramiento						OK
	EAM V/C UBI Villa # 1 Cfg						OK
	Establecimiento Aceite Espartaco						OK
	Emp Prov Prod ALIMEIND 417						OK
	CCSF Rigoberto Pérez Leyva	8,2		8,2			OK
	EFI Mayabeque						OK
	UEB Aseguramiento Cfg	0,1					OK
	Emp Transp Serv Mecaniz UEB Cgos						OK
	EICMA	10,9		10,9			OK
	Emp Lactea Escambray						OK
	Divep Cfg						OK
		48,3		47,0			OK

**Confeccionado por:**

**30/11/2012**