

**Universidad De Holguín**  
**“Oscar Lucero Moya”**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Departamento de Contabilidad y Finanzas**



**Tesis presentada en opción al título de  
Licenciada en Contabilidad y Finanzas**

***Título: Auditoría de Gestión en UEB Central Azucarero Cristino Naranjo.***

***Autora: Aracelys Miguelina Espinosa Leyva***

***Tutor: MS. C. Lic. Teresa Torrente Sera***

**Holguín, 2015.**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos que fueron mis amigos incondicionales de lucha en toda la trayectoria de la carrera.

A mis padres por su apoyo durante la carrera que me han inspirado a luchar para lograr este sueño.

A mi esposo por su ayuda incondicional en todo momento.

A mi hermano por brindarme su apoyo.

A todas las personas que quiero y que de una u otra forma han sido partícipes en mi formación profesional.

A todos, muchas gracias.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres quienes se han sacrificado por mí cada día y me han apoyado en todo momento para que logre terminar mis estudios y por darme ánimo en los momentos más críticos de esta larga y engorrosa carrera de trabajo y sacrificio.

A mi esposo e hijos por darme ánimo en los momentos difíciles de la carrera.

A mi tutor por su gran ayuda incansable, enseñanza, dedicación, esmero y por poner todo su amor en la realización de este trabajo.

A todos aquellas personas que de una forma u otra han colaborado en la realización de este trabajo, en especial a mi profesor Alexander Lías.

A cada uno de los conocidos y amigos que se preocuparon y estuvieron al tanto de todo.

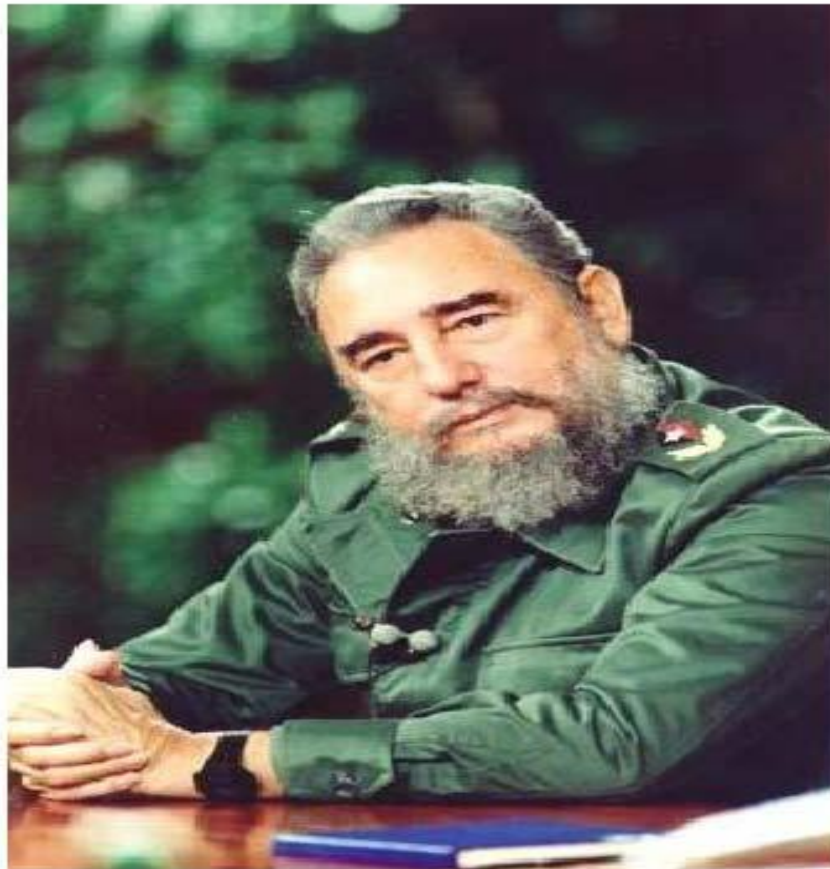
A todos, muchas gracias.

## **PENSAMIENTO**

El ser humano no tiene que preocuparse por cuanto va a vivir, sino para que ha vivido y por qué ha luchado. Que objetivo noble y elevado ha perseguido a lo largo de su vida. Eso es verdaderamente lo

que importa. Y cuando el ser humano tiene ese sentido moral, sabe lo que realmente es la dedicación que ha dado a su vida y a la obra a la que ha consagrado su vida.....”

Fidel Castro.



**RESUMEN**

Fidel Castro Ruz  
27/ de febrero de 1995

El trabajo titulado “Aplicación de una Auditoría de Gestión al proceso de producción en la UEB Central Azucarero Cristino Naranjo” posibilita a los directivos de la entidad la toma de decisiones oportunas para alcanzar mayores niveles en la gestión de sus procesos, por lo que plantea como objetivo general diagnosticar el estado de la gestión para poder determinar las fortalezas y debilidades existentes, según el Reglamento de la Ley 107/09, y los Lineamientos adaptados a las características de la entidad.

El trabajo cuenta con dos capítulos; en el primero se analizó la evolución histórica y las concepciones teóricas que abordan el problema que se investiga, así como otros criterios valederos para el desarrollo y consolidación de este trabajo; el segundo recoge un diagnóstico a la gestión que se hace en la entidad de acuerdo a la metodología aplicada.

El mismo permitió conocer el estado de las tres E, para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

## INDICE

<b>Contenidos</b>		<b>Pág.</b>
<b>Introducción</b>		<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: Fundamentación teórica del objeto de estudio de la Auditoría de Gestión.</b>		
<b>1.1</b>	<b>Evolución histórico- teórica de la auditoría.</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Evolución histórica de la Auditoría en Cuba.</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Surgimiento y desarrollo de la Auditoría de Gestión.</b>	<b>14</b>
<b>1.3</b>	<b>Herramientas para auditar según las Normas Cubanas de Auditoría.</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 2: Auditoría de Gestión en la UEB Central Cristino Naranjo.</b>		
<b>2.1</b>	<b>Fase Planeación</b>	
<b>2.2</b>	<b>Fase Ejecución</b>	
<b>2.3</b>	<b>Informe de auditoría</b>	
<b>2.4</b>	<b>Plan de Acción</b>	
<b>Conclusiones</b>		
<b>Recomendaciones</b>		
<b>Bibliografía</b>		
<b>Anexos</b>		

### INTRODUCCION

En nuestro país han sido grandes los esfuerzos desde los inicios para mejorar y perfeccionar el desarrollo de la economía, el cual garantizará el desarrollo de los principios éticos que se nos caracterizan, la economía nacional ha pasado por las diferentes etapas de perfeccionamiento y en este momento se encuentra en el proceso de implementación del modelo de gestión económica, el cual se basa en la necesidad de perfeccionar nuestras entidades sobre la base de cambiar si es necesario idea, cultura y concepto para lograr la eficiencia y eficacia de nuestra economía.

Cuando hacemos alusión a la Auditoría de Gestión , se está haciendo referencia a un “proceso”. Esto significa que el mismo no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino que es un conjunto de elementos que están organizados y relacionados entre sí, que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea y

permanece de por vida, justo a como se creó; es por ello que debe ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que varíen las características y condiciones de la entidad y su entorno. Está integrado a las operaciones que tienen lugar en las entidades, con un enfoque de mejora continua, con la finalidad de lograr un objetivo común. Por lo tanto, no es un fin a cumplir, sino un instrumento a utilizar por la dirección para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Nuestro país desde el triunfo revolucionario en 1959 potenció la actividad del control en las diferentes aristas de su economía, independientemente del modelo económico que se fuese a construir, tal es así que en el año 1995 en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea:

“...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...” y más adelante se precisa: “...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...”

La Auditoría de Gestión es el proceso para proporcionar que la dirección y los trabajadores en sentido general hagan y exijan un adecuado control de los recursos, logrando la eficiencia y eficacia de nuestras organizaciones económicas, sirviendo a la vez de soporte para el incremento de la cultura económica y la participación activa de los trabajadores en el proceso de control, con el objetivo de hacer un uso racional de los recursos financieros, materiales y humanos encaminados a lograr el objetivo fundamental: satisfacer las necesidades cada vez más creciente de la población con el consiguiente incremento de los niveles productivos y de servicios.

En el marco de la actualización del modelo económico cubano, la elevación de la responsabilidad y facultades en las entidades se hace imprescindible exigir con rigor el acatamiento absoluto a la legislación vigente, la actuación ética de cuadros y trabajadores en general, todo ello como parte del fortalecimiento del sistema de eficiencia y eficacia, en aras de lograr los resultados esperados en cuanto al

cumplimiento del plan y el presupuesto aprobado con eficiencia, orden y disciplina.

El resultado de la observación, el estudio y análisis realizado en la UEB Central Azucarero Cristino Naranjo, arrojó que en esta desde su surgimiento ha alcanzado buenos resultados con calificación de satisfactoria, sin embargo en auditorías realizadas los resultados no han sido los mejores, puesto que las calificaciones obtenidas han descendido a la escala de aceptable producto de deficiencias detectadas en las diferentes áreas. Hecho que repercute en ocasiones en el cliente que es la razón de ser constituyendo este nuestro **problema social**.

Por lo tanto se define como **problema científico**: Necesidad de conocer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto en la UEB Central Azucarero Cristino Naranjo. El **objeto de estudio** del presente trabajo es la Auditoría de Gestión al proceso de producción. Se define como **objetivo general** aplicar una Auditoría de Gestión para conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia al proceso de producción en la UEB Central Azucarero Cristino Naranjo y el **campo de acción** los sistemas de gestión Empresarial de UEB Central Azucarero Cristino Naranjo.

La **hipótesis** formulada es: Al aplicar una Auditoría de Gestión al proceso de producción en la UEB Central Azucarero Cristino Naranjo se logrará conocer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto en el desempeño de sus actividades principales, lo que facilitará la toma de decisiones oportunas por parte de la administración para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Para la realización de este trabajo se utilizaron diferentes Tareas de Investigación de la investigación científica, entre los que se encuentran:

#### **Tareas de Investigación.**

1. Estudiar los presupuestos teóricos- prácticos que fundamentan la Auditoría de Gestión.
2. Aplicar la auditoria de gestión según las Normas Cubanas de Auditoría.
3. Confeccionar un Plan de acción.

Para la realización de este trabajo se hizo imprescindible el empleo de forma interrelacionada de métodos del conocimiento **teórico y empírico** que proporcionaron la orientación y dirección adecuada en correspondencia con el objetivo trazado.

#### **Métodos teóricos de investigación científica:**



- Analítico - sintético para desarrollar el análisis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de los especialistas y trabajadores consultados para el desarrollo del marco teórico referencial.
- Inductivo - deductivo para el diseño y aplicación del programa de la Auditoría de Gestión.
- Sistémico - estructural en la concepción del modelo y procedimientos de todos los procesos involucrados.
- Histórico - lógico para caracterizar la evolución y desarrollo de la Auditoría de Gestión.

#### **Métodos empíricos:**

- Encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación directa y revisión de documentos, consulta con expertos.

Su aplicación sistémica permitirá el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

#### **Técnicas de búsqueda de la información:**

- Encuesta y test: para conocer el estado de opinión de los trabajadores, así como el nivel de conocimientos que los mismos poseen acerca del tema.
- Análisis de la documentación: se efectuó una revisión de la documentación para la correcta aplicación de la Auditoría de Gestión en la entidad.

## **CAPITULO I: Marco Teórico Referencial de la Auditoría**

### **1.1 Evolución histórica- teórica de la auditoría**

Se sabe que hace varios siglos ya se practicaban auditorías. Muchos reyes o gente poderosa tenían como exigencia la correcta administración de las cuentas por parte de los escribanos, de modo que se pudieran evitar desfalcos o que alguna persona se aprovechara de las riquezas que en aquella época costaban tanto sudor y sangre conseguir.

A partir del siglo XVII el feudalismo se debilita, los “burgos” (ciudades) pasan a dominar la vida económica, básicamente en el comercio y la artesanía. Se desarrolla entonces la clase burguesa controlando además la banca, el seguro, el tráfico marítimo y la incipiente industria. Es el despegue de un gran desarrollo en las actividades comerciales e industriales y de muchas otras actividades, dentro de las cuales se encuentra la Contaduría Pública.

En Escocia en el año 1645, George Watson es el primer Contador que ofreció sus servicios como “auditor”, apoyado en sus años de trabajo en cargos de tesorero, cajero y contador del Banco de Escocia, donde acumuló la experiencia suficiente para poder acometer el empeño mencionado.

En el desarrollo de la Contaduría Pública en el mundo principalmente en Inglaterra, Alemania y Francia tuvieron gran incidencia las convulsiones económicas y financieras que se suceden en la humanidad en el siglo XVIII a raíz de la Revolución Industrial y después de esta que alcanza hasta el siglo XIX, situaciones que demandaron de hombres especializados en problemas económicos, financieros y contables.

Según las investigaciones de Tay Araujo, en 1799 ya habían varias firmas de contadores públicos ejerciendo en Inglaterra lo que originó la creación de varias asociaciones de la nueva profesión.

La historia de la auditoría en Italia se remonta a la época de las Ciudades-Estados y en 1851 en Venecia se fundó la que fue probablemente la primera Asociación de Auditores en el mundo.

Se reconoce como una de las primeras asociaciones formadas de Contadores Públicos la de Escocia en Edimburgo en el año 1854. En 1870 se constituyó en Londres el Institute of Accountants y en 1880 se conceden los primeros títulos de F.C.A. (Fellow Chartered Accountant) Contadores Certificados de Inglaterra y Gales.

En 1888 se fundó la primera asociación de contadores públicos en los Estados Unidos de América. En 1885 se funda la asociación de Contadores Incorporados y Auditores de Inglaterra y en el año 1890 se concedió el título de C.P.A. (Certified Public Accountant) Contador Público Certificado.

A partir de esta sucesión de hechos y como consecuencia del desarrollo extraordinario de las Sociedades Anónimas como forma jurídica de empresa, surgió la necesidad de que la información contable facilitada a los Accionistas y a los Acreedores respondiera realmente a la situación patrimonial y económica financiera.

De esta forma la Auditoría, tal como hoy en día se le concibe, no nace en Europa hasta después de la Revolución Industrial, ya en pleno siglo XIX, aunque con un desarrollo muy desigual en unos y otros países.

En Gran Bretaña la auditoría fue reconocida como profesión por la Ley de Sociedades de 1862 en la que se establecía la conveniencia de que las empresas llevaran un sistema metódico y

normalizado de Contabilidad y la necesidad de efectuar una revisión independiente de sus cuentas. Aquí la auditoría se desarrolla extraordinariamente proceso que se extiende hasta el año 1900.

De acuerdo con la investigación de Antonio Tay Araujo, en Francia la Ley del 24 de julio de 1867 durante mucho tiempo se consideró Carta Constitucional Básica del Derecho de Sociedades y reguladora de la figura del Comisario de Cuentas cuya misión es la de presentar a la Junta General de la Sociedad un informe sobre las cuentas anuales de la misma preparadas por los Administradores.

El Código de Comercio Italiano de 1882 supuso un importante paso adelante en el camino del control de las Sociedades Mercantiles por Auditores Independientes.

En 1917 el ya creado Instituto Americano de Contadores preparó a solicitud de la Comisión Federal de Comercio de USA un "Memorándum sobre las auditorías de Balance General" que fue aprobado por la Comisión, publicado en el Boletín de la Reserva Federal y distribuido en forma de folleto a los intereses bancarios y de negocios y a los contadores de ese país bajo el nombre de: "Contabilidad Uniforme, Propuesta presentada por el Comité de la Reserva Federal". Este folleto fue reeditado en 1918 bajo un nuevo título, "Métodos Aprobados para la Preparación de Estados de Balance General", indicando tal vez el cambio de nombre a una realización del enfoque utópico de la "contabilidad uniforme".

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

En 1936, el Instituto como vocero de una profesión que ya en esa fecha estaba bien establecida, revisó los folletos previos y emitió de forma independiente bajo su propia responsabilidad un folleto titulado: "Examen de Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes", aparecieron dos interesantes desarrollos de la profesión:

- Primero, que la palabra "verificación" utilizada en el título del folleto anterior, no es una representación exacta de la función del auditor independiente en el examen de los Estados Financieros de una entidad.
- Segundo, la aceptación por el Instituto de la responsabilidad de la determinación y publicación de las normas y procedimientos de Contabilidad y Auditoría.

El aprovechamiento del trabajo de los auditores internos como parte del proceso de revisión de las Auditorías de Estados Financieros ha sido específicamente normado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

En 1940 los objetivos de las auditorías abarcaban, no tanto el fraude, como las posiciones financieras de la empresa o de los socios o clientes que las constituían, de modo que se pudieran establecer objetivos económicos en función de dichos estudios. De manera paralela a dicho crecimiento de la auditoría en América, aparece también el antecedente de la auditoría interna o auditoría de gobierno que en 1921 fue establecida de manera oficial mediante la construcción de la Oficina general de contabilidad.

### **Definición Genérica**

Existe más de una definición de Auditoría, pero en esta ocasión veremos las definiciones que nos puedan ayudar a comprender y conocer en forma completa el proceso en sí.

Entonces entenderemos como Auditoría:

- Una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.

- Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

De esta segunda definición obtendremos algunos puntos que son importantes analizarlos para saber que la auditoría es un proceso que reúne varias características, que son indispensables para una ejecución completa y correcta.

Es un proceso sistemático, esto quiere decir que en toda Auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final.

Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.

También en esta definición se indica que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva, esto quiere decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo.

La evidencia que debe obtener el auditor consiste en una amplia gama de información y datos que lo puedan ayudar a elaborar su informe final. Esta definición no es estricta en cuanto a la naturaleza de la evidencia que se ha revisado, más bien nos indica que el auditor debe usar su criterio profesional para saber cuál de toda la evidencia que posee es la apropiada para el trabajo que está ejecutando, él debe considerar cualquier elemento o dato que le permita realizar una evaluación objetiva y expresar un dictamen profesional.

Los informes a los cuales hace mención la definición, no solo se refiere a las actividades económicas, es decir, informes financieros de la empresa, sino que también al ser una definición general se puede aplicar criterio profesional para poder relacionarlo con otras actividades de interés personal.

El auditor tiene un papel que desarrollar en este proceso, el cual es, determinar el grado de precisión que existe entre los hechos que ocurren en realidad y los informes que se han elaborado después de haber sucedido tales hechos.

El auditor debe realizar una evaluación y un informe de los acontecimientos revisados, para ello debe acogerse a principios establecidos. El auditor debe conocer claramente los principios aplicados en cada informe que emita, también debe tener la capacidad suficiente para determinar que dichos principios han sido aplicados de manera correcta en cada situación.

Lo más común es que el auditor realice su trabajo de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), sin embargo en algunas ocasiones los principios apropiados son algunas leyes, reglamentos, convenios contractuales, manuales de procedimientos y otras disposiciones establecidas por la autoridad competente en el tema.

Como ya hemos visto anteriormente la auditoría es un proceso a través del cual un sujeto (auditor) lleva a cabo la revisión de un objeto (situación auditada), con el fin de emitir una opinión acerca de su razonabilidad (o fidelidad), sobre la base de un patrón o estándar establecido.

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

La auditoría puede definirse como «un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso».

Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

Otro elemento de interés es que durante la realización de su trabajo, los auditores se encuentran cotidianamente con nuevas tecnologías de avanzada en las entidades, por lo que requieren de la incorporación sistemática de herramientas con iguales requerimientos técnicos, así como de conocimientos cada vez más profundos de las técnicas informáticas más extendidas en el control de la gestión.

### **Concepto de Auditoría**

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

Se 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.

Según "Report of the Committee on Basis Concepts" del Auditing Concepts Committee, en Accounting review, (1972), la auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos:

- Como la auditoría es un proceso sistemático de obtener evidencia, tienen que existir conjuntos de procedimientos lógicos y organizados que sigue el auditor para recopilar la información. Aunque los procedimientos apropiados varían de acuerdo con cada empresa, el auditor siempre tendrá que apegarse a los estándares generales establecidos por la profesión.
- La definición señala que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva. Por consiguiente el auditor debe emprender el trabajo con una actitud de independencia mental y neutral.
- La evidencia examinada por el auditor consiste en una amplia variedad de información y datos que apoyen los informes elaborados. La definición no es restrictiva en cuanto a la naturaleza de la evidencia revisada, más bien implica que el auditor tiene que usar su criterio profesional en la selección de la evidencia apropiada. El debe considerar cualquier elemento que le permita hacer una evaluación objetiva y expresar un dictamen de naturaleza profesional.

- El papel del auditor es determinar el grado de correspondencia entre la evidencia de lo que ocurrió en realidad y los informes que se han presentado de esos sucesos. Los usuarios del informe que por lo general no conocen directamente lo que aconteció en realidad, quieren que el auditor les asegure que la información presentada es una declaración objetiva de los sucesos reales y sus resultados.

### **1.1.1 Evolución histórica de la Auditoría en Cuba**

Durante la Cuba colonial, la actividad comercial era dirigida y controlada por España, que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto era revisada por inspectores del siglo XIX con el comienzo de la enseñanza de los estudios comerciales en el país, comienzan a surgir los especialistas de esta ciencia, que paulatinamente van demostrando su capacidad para desarrollar la Auditoría en Cuba. En este período se realizan revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes negocios o actividades económicas del país, teniendo en cuenta el aporte que tenía que hacer el Gobierno Español a la Isla.

No es hasta fines de 1950 que, de acuerdo con la constitución, se crea un órgano denominado Tribunal de Cuentas, con las funciones de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y los gastos del Estado y de los organismos autónomos, y la ejecución de los Presupuestos del Estado, las Provincias y los Municipios; así como asegurar el cumplimiento de las leyes y demás

disposiciones relativas a los impuestos, derechos y contribuciones, sin perjuicio de las facultades y atribuciones que se conferían en este aspecto al Ministerio de Hacienda.

También era competencia del Tribunal de Cuentas fiscalizar la gestión administrativa de los funcionarios y empleados del aparato del estado y de las organizaciones autónomas.

En el año 1953 se celebró en La Habana, el Primer Congreso Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, fecha en que se inició un proceso de institucionalización que se continuaría en los Congresos que tuvieron lugar en Bruselas en 1956 y Tokio en 1968, cuyo resultado era el establecimiento de los estatutos de la asociación y, con ello, la fundación formal de la Organización Internacional de Entidades de Fiscalización Superior (INTOSAI).

A partir del triunfo de la Revolución en enero de 1959 se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. Debido a lo anterior, no se consideró necesario mantener el Tribunal de Cuentas, el que cesó sus funciones en 1960.

Estas pasaron de nuevo al Ministerio de Hacienda, promulgándose en 1961, la Ley 943 de Comprobación de Gastos del Estado y creándose en dicho Ministerio la Dirección de Comprobación, encargada de cumplir las funciones de fiscalización.

En 1976, mediante la Ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado, se crea el Comité Estatal de Finanzas, que incluye una Dirección de Comprobación, y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

En 1994, como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal se extinguen los Comités Estatales de Finanzas y Precios, cuyas funciones se fusionan en el Ministerio de Finanzas y Precios.

En 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría para ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios mediante el Acuerdo No. 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), así como las que, en virtud de la legislación específica sobre auditoría, le estaban dadas a dicho organismo, salvo las que propiamente le correspondan al Ministro.

La mencionada Oficina desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización



y Control Gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría, el que se define como:

Al sistema conformado, además de por la actividad de Auditoría del Ministerio de Auditoría y Control, por las unidades de Auditoría que integran el Sistema de la Administración Tributaria: las unidades centrales de Auditoría Interna de los órganos del estado y organismos de la Administración del Estado; las unidades de Auditoría Interna de las organizaciones superiores de Dirección Empresarial; los auditores internos de las organizaciones económicas y por las sociedades civiles de servicios de auditorías y otras formas de organización, que practican la Auditoría Independiente.

En el 2009 se aprueba la Ley 107 por la Asamblea Nacional del Poder Popular “De la Contraloría General de la República” con el objetivo de auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los Órganos del Estado y del Gobierno, en razón a ello propone la política integral del Estado en

materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría, ejecutar acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público, prevenir y luchar contra la corrupción.

En la Resolución 340/2012 de la Contraloría General de la República se aprobaron las Normas Cubanas de Auditoría (NCA), así como las disposiciones generales para la auditoría interna y las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente.

Las normas de Auditoría tienen como finalidad regular la auditoría interna que realizan las unidades centrales de auditoría interna (UCAI), las unidades de auditoría interna (UAI) y los auditores internos (AI); y la auditoría que realizan las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente.

El proceso de actualización económica en nuestro país en la actualidad tienen un carácter abarcador y profundo en el proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que fueron aprobados en el VI Congreso del Partido después de un amplio debate con el pueblo y tras un minucioso análisis en este congreso; y las modificaciones que tienen lugar en el campo de la auditoría, las finanzas, los

costos y la política tributaria entre otros sectores de la economía nacional.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución emanados del VI congreso del PCC se plantea en el Lineamiento Nro. 12 de la gestión Empresarial: “La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus Jefes, así como fortalecer su sistema de Control Interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.” (Lineamiento 12 gestión empresarial, 2011).

Lineamiento Nro. 8: “El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía. “

Es así que la actualización del Modelo Económico Cubano transita hoy por uno de sus estadios más importantes dentro de todo el proceso revolucionario que se inició en enero de 1959, a partir de entonces y en todos sus sectores resulta imprescindible para la nación tener en cuenta y poner en marcha dichos Lineamientos con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos cubanos.

## **1.2 Auditoría de Gestión. Surgimiento y desarrollo**

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificándose dichos registros. Sin embargo el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años, ahora responde a una demanda mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros. A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Hoy día, inversionistas, entidades del gobierno público en general, buscan información con el fin de juzgar “la calidad de la administración”.

En la actualidad es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Mediante la

Auditoría de Gestión se puede conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

En la mayoría de las empresas se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia disminuir los costos.

La Auditoría de Gestión comprende todas las actividades de una entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evolución del desempeño y cumplimiento además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los 90 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 este momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido de entonces acá talleres y otras vías de divulgación e impulsar esta labor.

Aún son insuficientes las Auditorías de Gestión que se ejecutan. Algunas de las causas fundamentales por lo que los directivos de las empresas no reconocen en esta Auditoría una aliada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir son:

- Desconocimiento de ejecutivos sobre la Auditoría y sus ventajas.

Los estilos de dirección más modernos, en los cuales Cuba está inmersa, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la Auditoría de Gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Sin embargo, existe un divorcio entre estos estilos de dirección y la Auditoría de Gestión. Se toma lo primero y se desecha lo segundo. Resultado los ejecutivos están sobrecargado de trabajo lo que impide lograr los resultados que se esperan.

- Escaso sustento metodológico

Si bien la Auditoría de Gestión es dinámica necesita de un marco conceptual en que el auditor pueda trabajar. Es insuficiente aún la información o lineamientos que le permita al auditor, partiendo de ellos ejecutar su labor de forma creativa pero sistemática y ordenada.

- Insuficiencia de los auditores para romper su paradigma.

De todos es sabido que el conocimiento científico constituye el soporte de alto nivel de todo desarrollo impetuoso muy difícil que este pueda ser llevado a cabo por personas que

dominen sus características y sus propiedades y que a su vez aporte perfeccionamientos y mejoras. Los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo tecnológico. Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la Auditoría tradicional. Los equipos de Auditoría de Gestión son de carácter multidisciplinario, están conformados por profesionales de diversas especialidades, habilidades y niveles de experiencia. Tales equipos, incluyen generalmente:

- Gerente de Auditoría
- Supervisor
- Auditor encargado
- Auditores
- Especialistas
- Asistentes

El Gerente de Auditoría o nivel gerencial equivalente tiene responsabilidad en la Auditoría de Gestión, desde que se selecciona la entidad a ser examinada, hasta la formulación del correspondiente Informe, así como también en cuanto al cumplimiento de las políticas fijadas para su realización. Sus responsabilidades comprenden:

- Adquirir un conocimiento profundo de la entidad bajo examen, coordinar los aspectos relativos al proceso de recopilación y análisis de información;
- Cautelar que los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones sean válidas, apropiadas y pertinentes;
- Administra el personal a cargo de la Auditoría y los recursos financieros que le asignen;
- Establecer un flujo de información apropiado con la gerencia y con los jefes de proyecto, los miembros de los equipos de Auditoría y funcionarios de la entidad auditada;
- Efectuar seguimiento sobre el desarrollo de los trabajos, a fin que se cumplan los plazos para la culminación de los proyectos.
- Cautelar el cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamental y las disposiciones del Manual de Auditoría Gubernamental.

Para cada Auditoría debe asignarse la responsabilidad de su dirección al supervisor y un auditor encargado experimentado. Sus responsabilidades comprenden:

- Formular y ejecutar el plan de revisión estratégica.
- Examinar el (las) área(s) y cada actividad en la fase de ejecución.
- Cautelar el cumplimiento de los plazos establecidos para la terminación del trabajo.

- Supervisar el trabajo realizado por los miembros del equipo de Auditoría, asegurando el cumplimiento de las labores fijadas en los programas de trabajo detallados.
- Cumplir y cautelar el cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamentales y las disposiciones contenidas en el Manual de Auditoría Gubernamental.

Los miembros del equipo de Auditoría son quienes desarrollan la fase de ejecución y tienen contacto con los funcionarios y empleados de la entidad auditada, con el objeto de obtener evidencias, realizar pruebas, elaborar papeles de trabajo y coordinar la labor de los asistentes de Auditoría que colaboran en la formación de los archivos corrientes del trabajo. Igualmente, tienen participación en el planeamiento y organización de los programas detallados de Auditoría.

Hoy en día la Auditoría sigue evolucionando hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

En el ámbito internacional se le han concedido diferentes denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes, siendo las más conocidas las siguientes: Auditoría de las tres “E”, Auditoría Operacional, Auditoría Operativa, Auditoría de Desempeño, entre otras.

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de Gestión. Veamos algunas de éstas:

Eduardo Hevia Vázquez la define como: “Un examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de Auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su Sistema de Control Interno”.

Norbeck: “La Auditoría de Gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

William P. Leonard: “La Auditoría de Gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento

gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.

Fernández Arena, J.A sostiene que: “es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

**Auditoría de Gestión:** Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas (Según Resolución 44 / 1990 y Decreto – Ley 159 / 1995).

La administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, lo que consigue que el servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficacia y hace que otros realicen el trabajo necesario.

El concepto dado sobre el tema por los autores Cook y Winkle, dice que:

“La Auditoría Operacional 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 establecidas 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. La Auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.”

Joaquín Rodríguez Valencia plantea que : “La Auditoría de Gestión se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio,

con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Según Thierauf: “la Auditoría de Gestión tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones generales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

De acuerdo al Manual de Procedimientos de Empresas y Sociedades del Estado: “Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad, 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 en cada caso”.

El Institute of International Auditors expresó en su Statement of Responsibilities de 1947, que: “la Auditoría de Gestión tiene que ver con la evolución de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización y control, logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización”.

Según las diferentes resoluciones y documentos emitidos por el Ministerio de Auditoria y Control y el Ministerio de Finanzas y Precios como el Decreto ley 159 / 1995 y la Resolución 026 del año 2006 del Ministerio de Auditoría y Control la Auditoría de Gestión u Operacional se define como: “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, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas”.

La Auditoría de Gestión, teniendo en cuenta los criterios anteriores es un examen objetivo y profesional de evidencias, realizado con el fin de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una administración, entidad, programa o actividad gubernamental, así como hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, para que de esta forma la entidad pueda planificar y controlar los recursos de que dispone con mayor economía, eficiencia y eficacia.

La Ley 107 emitida en el 2009 de la Contraloría General de la República de Cuba en su



artículo 43 define como Auditoría de Gestión o Rendimiento: consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

La Auditoría de Gestión se ubica, bajo el enfoque estructural, como Auditoría Parcial dentro de la Auditoría Integral, en las Empresas o Instituciones y se encuentra dirigida a una de las funciones tendentes a evaluar o estudiar la calidad de las actividades de gestión organizacional, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la gerencia, bajo la óptica de

la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos. En otras palabras, implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Resumiendo, es examinar a la empresa o institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

Siempre bajo la visión de las funciones o actividades de las empresas o instituciones, podemos indicar que es aplicable la Auditoría de Gestión a la evaluación de la gestión, la que tradicionalmente se conocía como administración. Hoy en día la administración por su concepción limitante, rígida, no acorde con los tiempos cambiantes de flexibilización, integración, cooperación ha evolucionado hacia la nueva concepción de gestión moderna de las organizaciones; es decir, aplicando la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, estableciendo los círculos de calidad, o sea, mediante la organización horizontal. Observamos el campo de acción de este tipo de Auditoría, aquí se indica que va dirigida a la función de "Organización, administración, gestión y control".

Este tipo de Auditoría se dirige en forma selectiva a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características se consideren convenientes, para lo cual se tomaran como base los elementos siguientes:

**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 respecto a los Activos Fijos, los Inventarios y la Fuerza de Trabajo se tenga en cuenta que:

- No se compre, gaste y pague más de lo necesario. Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos, se invierten racionalmente los recursos.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

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

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

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:

1. Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
2. Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
3. Que las normas de trabajo sean correctas,
4. Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas,
5. Que se cumplan los parámetros técnico productivo, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida, y
6. Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no sólo por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o el servicio prestado.

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,

basado en consideraciones factibles de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

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

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

1. Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada.
2. Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

La interrelación de estos elementos (Economía, Eficiencia, Eficacia), debe incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad, o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo, ya que la Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un análisis más profundo, al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Ésta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Según lo expresado en la resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba es de necesidad vital lograr la economía, eficiencia y eficacia de nuestras empresas, ya que:

**Economía:** Insumos correctos al menor costo.

**Eficiencia:** Resultados que brindan efectos deseados.

**Eficacia:** Insumos que produzcan los mejores resultados al menor costo.

Por eso es muy importante que el auditor comprenda claramente el significado de los términos de Economía, Eficiencia y Eficacia, así como el alcance de los mismos, en cuanto a la planificación, uso y control de los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone la Entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa

encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación. Estos tres elementos deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la Entidad en el informe final del auditor.

La Auditoría de Gestión es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presente y futura de la empresa, la misma apunta al futuro, ayuda a la dirección de una empresa a alcanzar los objetivos y a adaptarse a los cambios del entorno. Este tipo de Auditoría permite que una empresa adapte sus recursos humanos principales a las condiciones cambiantes del entorno de los negocios.

La Auditoría Financiera hace indicaciones y proporciona consejos para la base de una buena o mala administración, pero no lo suficiente para demostrar cuales fueron las causas de esas decisiones, si tales o cuales debieron evitarse y si los resultados fueron los más convenientes según las características de la empresa. Por eso paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos se hace necesario crear una herramienta proporcional que propicie una revisión mediante la cual se preste servicio a la administración. A dicha herramienta se le llama Auditoría de Gestión, es decir, revisar y evaluar las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles.

Propósitos de la Auditoría de Gestión:

- Aplicar políticas idóneas para efectuar sus adquisiciones.
- Adquirir el tipo de recurso que se requiere, con la calidad y en la cantidad apropiados, cuando se necesitan y al menor costo posible.
- Proteger y conservar adecuadamente los recursos.
- Evitar la duplicación de esfuerzos del personal y el trabajo de previa o ninguna utilidad.
- Evitar el óseo o el exceso del personal.
- Utilizar procedimientos operativos eficientes.
- Emplear la menor cantidad posible de recursos (preservar instalaciones) para producir bienes o prestar servicios, en las cantidades, calidad y oportunidades apropiadas.
- Cumplir las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición salvaguarda y uso de sus recursos.
- Establecer un sistema de control adecuado para medio, preparar informes y alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.

- Proporcionar informes relacionados con la economía y eficiencia que son válidos y confiables.

#### Alcance de la Auditoría de Gestión

Se pueden identificar los aspectos que se revisan mediante la Auditoría de Gestión, así como la información y los fines que persigue dicha Auditoría y se detallan a continuación:

#### **Examina**

1. Objetivos - Planes, Políticas, Métodos, Normas, etc.
2. Estructura Organizativa de la Empresa.
3. Uso de los recursos físicos y humanos.

#### **Informa**

Sobre la eficiencia o ineficiencia de la actuación administrativa con el objetivo de medir el logro de los objetivos estratégicos.

#### **Fines**

1. Aumento de la calidad.
2. Resaltar oportunidades.
3. Eliminar desperdicios y pérdidas.
4. Observar la realización de los controles.
5. Asegurarse de que las políticas y procedimiento sean bien empleados.
6. Vigilar el cumplimiento de objetivos y planes de la Empresa.
7. Estudiar con amplio sentido de colaboración nuevas ideas e innovaciones que conduzcan a la excelencia administrativa.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la Administración a disminuir costos y aumentar utilidades, a aprovechar mejor los Recursos Humanos y Materiales para lograr los objetivos para los cuales fue creada la Empresa.

Los resultados de la Auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importante significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos en este proceso.

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.

En este tipo de Auditoria tendremos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

Riesgo inherente: Ocurren errores importantes generados por las características de la empresa u organismo.

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

Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los Controles Internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgos de Auditorias de Gestión, son necesarias las consideraciones siguientes:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar si es adecuado el diseño del Sistema de Control Interno y probar su eficacia.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia las técnicas vinculadas.

Será importante también considerar algunos factores generalizados sobre los riesgos de Auditoría que pueden ser adoptados en cada caso:

- Sistema de Control Interno
- Imagen pública
- Cambio en el nivel organizacional
- Complejidad
- Tamaño de la Auditoría
- Interés de la Dirección
- Tiempo

Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores gastos a causa de las deficiencias detectadas.

1. Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.

2. Le permite a la empresa recomendar cierta medida para mejorar la situación presente.
3. Extiende la función auditora a toda la empresa.
4. Asegura información detallada y segura.
5. Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
6. Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

Se entiende por precio del incumplimiento a la sumatoria de los efectos producidos por los incumplimientos, prácticas antieconómicas, ineficiencias, ineficacias, prejuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detectan en la entidad que repercuten en la sociedad y el estado.

En la expresión sintética de los resultados de la Auditoría de Gestión. Cabe hacer las preguntas siguientes:

¿Qué...?

¿Cuándo...?

¿En relación con...?

¿Para qué...?

¿Comparado con...?

¿Quién...?

### **1.3 Herramientas para Auditar según las Normas Cubanas de Auditoría**

En la NCA 100 se definen las diferentes **fases** de la auditoría, las que se explican a continuación:

**Planeación:** Es la que determina el logro de los niveles de gestión óptimos (economía, eficiencia y eficacia) en el proceso de la auditoría; si se realiza una adecuada planeación, el resto de las fases pueden alcanzar la calidad requerida.

**Ejecución:** Consiste en la aplicación del programa de auditoría con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, la que permite obtener la evidencia suficiente, competente y relevante.

**Informe:** Consiste en la elaboración del informe de los resultados de la auditoría.

**Seguimiento:** Es el seguimiento a la presentación, por el sujeto auditado, del plan de medidas, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales.

En la NCA 550 se define el **Muestreo**

**Muestreo de auditoría:** Implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos del cien por ciento de las partidas que integran el saldo de una cuenta o clase de transacciones de tal manera que todas las unidades de muestreo tengan una oportunidad de selección. Esto permite al auditor obtener y evaluar la evidencia de auditoría sobre algunas características de las partidas seleccionadas para formar o ayudar en la formulación de una conclusión concerniente al universo de la que se extrae la muestra.

### **Muestreo estadístico:**

**Aleatorio:** Es el método en el cual el auditor determina un elemento al azar como punto de partida para aplicar la serie de números aleatorios que seleccione en determinado orden hasta que se hayan escogido las unidades suficientes para completar el tamaño de la muestra.

**Sistemático:** Es el método de selección en el cual el auditor determina elementos mediante un intervalo constante entre una selección y otra; teniendo el intervalo inicial un punto de partida seleccionado al azar. El tamaño del intervalo se determina dividiendo el tamaño de la población o universo entre el tamaño deseado de la muestra. El punto de partida de esta muestra debe estar comprendido entre uno y el coeficiente resultante de la operación anterior.

### **Muestreo no estadístico**

**Al azar:** Es el método de uso más generalizado mediante el cual el auditor selecciona al azar una muestra dentro del universo del tema, cuenta, artículos, entre otros a revisar, lo que asegura que todas las operaciones tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas.

**Por bloques:** Método que utiliza el auditor para seleccionar una muestra integrada por uno o varios grupos de elementos contiguos, enmarcados en un período determinado.

**Estratificado:** Es el proceso de dividir un universo en sub-universo, cada uno de los cuales es un grupo de unidades de muestreo que tienen características similares

En la NCA 590 se definen las **Técnicas** de recolección de información

Las técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados por los auditores para obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, que les permitan formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada.

### **Las técnicas de general aceptación en auditoría son:**

**Las técnicas verbales:** Consisten en la obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en

la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

**Las técnicas oculares:** Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales el sujeto a auditar ejecuta las actividades objeto de control. Esta técnica permite tener una visión de la organización, desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, los inmuebles, los movimientos diarios, la relación con el entorno, entre otros.

**Las técnicas documentales:** Consisten en obtener información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores.

**Las técnicas físicas:** Es el reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.

**Las técnicas escritas:** Consiste en reflejar en los Papeles de Trabajo información importante para el trabajo del auditor.

En la NCA 700 se definen las **evidencias** y los **hallazgos** de la auditoría.

La **evidencia de auditoría** es la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones que fundamentan su opinión sobre los resultados de la revisión de documentos y registros contables que sustentan los estados financieros y otras operaciones sujetas a verificación, así como información confirmada de otras fuentes; se obtiene aplicando:

**Pruebas de control:** Comprende las pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría sobre la adecuación del diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad.

**Procedimientos sustantivos:** Son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los Estados Financieros.

### **Tipos de evidencias.**

Pueden ser: física, documental, testimonial, analítica e informática; las que deben ser confirmadas adecuada y oportunamente por los auditores.

La **evidencia física:** Se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas, muestras materiales u otras.

La **evidencia documental:** Puede ser de carácter física o electrónica, así como externas o internas al sujeto a auditar.

Las evidencias externas abarcan, entre otras, cartas, facturas de proveedores, contratos, auditorías externas y otros informes o dictámenes, y confirmaciones de terceros. Las evidencias internas tienen su origen en el sujeto a auditar, incluye, entre otros, registros



contables, correspondencias enviadas, descripciones de puestos de trabajo, planes, presupuestos, informes internos, políticas y procedimientos internos.

La **evidencia testimonial**: Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Estas manifestaciones pueden proporcionar importantes indicios que no siempre se alcanzan a través de la aplicación de otras técnicas de auditoría.

La **evidencia analítica**: Surge del análisis y verificación de los datos, puede realizarse sobre cálculos, indicadores y análisis de tendencias procedentes del sujeto a auditar u otras fuentes que pueden ser utilizadas. También pueden efectuarse comparaciones con normas establecidas o niveles propios del sector al que pertenece el sujeto a auditar.

La **evidencia informática**: Puede encontrarse en datos, sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes informáticos, entre otros utilizados en los procedimientos del sujeto a auditar.

### **Hallazgos de la auditoría**

Los hallazgos de auditoría se refieren a los resultados obtenidos de la comprobación de los hechos y operaciones mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría. Constituyen el fundamento de las opiniones y conclusiones a las que arriba el auditor, que sirven de base para la confección del informe de auditoría.

Cuando se detecten deficiencias, los hallazgos de la auditoría deben contener los atributos siguientes: la condición actual, los criterios aplicables, el efecto y la causa.

La condición actual (“lo que es”) constituye una situación que existe que ha sido determinada y documentada durante la auditoría.

Los criterios aplicables (“lo que debería ser”) son las metas, objetivos, disposiciones jurídicas y otras normas que sustentan la actuación del sujeto a auditar.

### En la NCA 900 se definen los **Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo conforman el conjunto de documentos donde el auditor recopila, analiza y comenta la información con evidencias suficientes, competentes y relevantes obtenidas en el transcurso de una auditoría. Son las vías de conexión entre los registros y documentos originales con el informe final de la auditoría, además, constituyen la única prueba de exactitud de lo informado y soporte de dicho informe.

Los papeles de trabajo están constituidos por las anotaciones, resúmenes y resultados de las técnicas de auditoría practicadas por el auditor, asimismo reflejan el alcance de las pruebas

realizadas y período objeto de la verificación. Igualmente, deben consignar las conclusiones a las que se ha arribado en el transcurso del trabajo.

En los papeles de trabajo el auditor debe documentar el muestreo seleccionado y los resultados de la verificación, incluyendo las conclusiones alcanzadas, así como, todos los elementos que considere de interés y faciliten la elaboración del informe de auditoría.

### **Análisis DAFO**

Caracteriza el medio interior y exterior en que se desarrolla el sistema para conocer en que medida puede acometer su misión. Mediante el trabajo en grupo (Consejo de dirección, expertos, trabajadores del área, etc.), se definirán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

**Debilidades:** Son los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que es necesario superar para lograr mayores niveles de eficiencia.

**Fortalezas:** Son los factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales existe apoyo para trabajar en el cumplimiento de la misión.

**Amenazas:** Son los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir ni provocarlos, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.

**Oportunidades:** Son los factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que representan ventajas para la organización que posibilite aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

Una vez obtenido el listado de los cuatros grandes rubros, los mismos se agruparán en factores internos y externos, en cada grupo los factores se ponderarán en una escala de 0 a 1, dándole mayor valor a aquel factor que tenga mayor importancia para el sistema, de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a la unidad.

A continuación el grupo de expertos otorgará una calificación a los factores de ambos grupos de la siguiente forma:

- Factores internos:           Debilidades: 1 ó 2 puntos  
  Fortalezas: 3 ó 4 puntos
- Factores externos:        Amenazas: 1 ó 2 puntos

### Oportunidades: 3 ó 4 puntos

Se otorga calificación de 1 cuando las debilidades o amenazas se manifiesten con mayor intensidad y 2 puntos cuando sean más atenuadas.

Se otorga calificación de 4 puntos cuando las fortalezas y oportunidades sean más acentuadas y 3 puntos cuando lo sean menos. Luego se realiza la multiplicación de los valores

de la ponderación por los de la calificación y se obtiene una sumatoria para los factores internos y otra para los externos, en ambos casos estos valores deben de oscilar entre 1 y 4 puntos, si la sumatoria de los resultados de los factores internos es mayor que 2.5, está indicando que el sistema se encuentra en posición ventajosa, predominando las fortalezas, de lo contrario (menor que 2.5) estará en posición desventajosa predominando las debilidades. Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es mayor que 2.5 quiere decir que el sistema está en una posición ventajosa donde predominan las oportunidades, si es menor entonces están predominando las amenazas, por lo que se encuentra en una posición desventajosa.

Durante el desarrollo de este paso se debe lograr involucrar a todo el personal posible de la entidad, fundamentalmente de la alta dirección, del personal técnico, entre otros. A partir de los resultados de este paso se podrá definir en qué posición se encuentra el sistema para dar cumplimiento a su misión. Luego se procede a la confección de la matriz DAFO compuesta por cuatro cuadrantes y en los cuales se irán relacionando los factores internos con los externos y trazando las estrategias correspondientes para cada caso.

## **CAPÍTULO II: Auditor de Gestión en la UEB Central Azucarero Cristino Naranjo**

En el desarrollo de la auditoría se cumplieron las etapas previstas para la misma, como se muestra a continuación:

- Planeación
- Ejecución
- Informe
- Seguimiento

Para la investigación fueron tomadas en cuenta las operaciones del cierre de los años 2013 y 2014.

### **2.1 Planeación de la Auditoría**

En la NCA 400 se establece la Planeación, cuyo objetivo general es precisamente garantizar la realización de la auditoria con calidad, definir los riesgos y determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoria que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutaran, para que se cumpla la auditoria en forma eficiente y efectiva.

#### **Conocimiento del sujeto a auditar**

De acuerdo a la NCA 410-1. Aspectos esenciales a considerar en el conocimiento del sujeto a auditar se resumen los aspectos siguientes que permiten caracterizar a la entidad.

#### **Caracterización General de la Entidad**

Esta investigación se desarrolló en la fábrica de azúcar subordinada a la Empresa Azucarera Cristino Naranjo Vázquez, constituida y amparada en la Resolución No 39 del 19 de noviembre del 2003 dictada por el Ministerio del Azúcar, tiene personalidad jurídica y patrimonio propio, con subordinación directa al Grupo Empresarial Agroindustrial del MINAZ en la provincia de Holguín. Se encuentra ubicada geográficamente en el municipio Cacocum, provincia Holguín; limita al norte con el municipio Holguín, al sur con la provincia Granma, al este con la Empresa Azucarera Urbano Noris y al oeste con la Empresa Agropecuaria Antonio Maceo. **Ver anexo 1**

#### **Misión**

A partir de la revisión de documentos oficiales se comprueba si aparece o no enunciada la Misión del sistema. En caso de estar formulada, se procederá a verificar si cumple con los requisitos exigidos por los expertos en la materia, teniendo que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál es nuestro cliente?
- ¿Cuál es el valor esperado por el cliente?
- ¿Cuál será nuestro negocio?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Una misión es una declaración perdurable de propósitos que proporcionan una visión clara de actividades vigentes y futuras de una empresa, en términos de producción, servicios y mercado, sus valores y creencias, así como sus puntos de diferencias con respecto a sus competidores. Debe ser:

- Formulada por la alta dirección.
  - Orientada hacia el exterior de la organización.
  - Configurada hacia el futuro a largo plazo.
  - Creíble.
  - Simple, clara y directa.
  - Con alto grado de originalidad.
  - Única, concentrada en una tarea amplia.
  - Altamente motivadora.

## **Visión**

La determinación de la visión tiene gran importancia para la empresa porque permite tener claridad conceptual acerca de lo que se desea ser en el futuro. Debe ser:

- Breve de preferencia.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspiradora y plantear retos para su logro.
- Creíble y consistente con la misión.
- La esencia de lo que debe llegar a ser la organización.
- Flexible y creíble en su ejecución.

## **Objeto Social de la Empresa Azucarera Cristino Naranjo**

El Objeto social será el que se regula en el apartado tercero de la Resolución No. 328/2011 de fecha 30 de julio del 2011 dictada por el Ministro del Azúcar.

TERCERO: El objeto empresarial aprobado por la Empresa Azucarera Holguín subordinada al Ministerio del Azúcar, es en lo sucesivo el siguiente:

1. Producir y comercializar de forma mayorista azúcares y mieles, derivados, subproductos tales como ceniza, cachaza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros provenientes de la agroindustria, en pesos cubanos.
2. Generar y comercializar de forma mayorista energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica, en pesos cubanos y pesos convertibles.
3. Brindar servicios de pesaje y beneficio de la caña al sistema del Ministerio del Azúcar, en pesos cubanos.
4. Producir y comercializar de forma mayorista equipos, partes, piezas y repuestos de la agroindustria, en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Prestar servicios de maquinado, instrumentación y enrollado de motores eléctricos, en pesos cubanos.
6. Brindar servicios de reconstrucción y mantenimiento de caminos, viales y obras hidráulicas y montaje industrial al Sistema del Ministerio del Azúcar, en pesos cubanos.
7. Prestar servicios de carpintería y pailería al Sistema del Ministerio del Azúcar, en pesos cubanos.
8. Prestar servicios de montaje de máquinas de riego y de preparación de suelos y drenaje parcelario al Sistema del Ministerio del Azúcar, en pesos cubanos.

La misma cuenta con:

- ❖ Plantilla aprobada: 589 **Ver Anexo 2**
- ❖ Plantilla cubierta: 589
- Hombres: 461
- Mujeres : 128
- Categoría ocupacional: **Ver Anexo 3**
  - Cuadros: 30
  - Servicios: 75
  - Administrativos: 4

- Técnicos: 74
- Obreros: 406

El análisis interno realizado presenta las debilidades y fortalezas siguientes:

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
1.-Falta de cultura económica por parte de los directivos, para realizar los análisis que permitan la toma de decisiones oportuna	1.-Contar con alta experiencia en la producción azucarera
2.-No se ha implementado el herramental de análisis sistemático de los indicadores de eficacia y eficiencia	2.-Poseer las instalaciones, maquinarias, equipos y medios para realizar el proceso productivo.
3.-No se logra la óptima explotación de las capacidades instaladas, que provoca el incumplimiento de los planes de producción propuestos	3.-Producir alimento animal de forma alternativa.
4.-Incumplimiento de los principales indicadores de eficiencia específica, como Pol en bagazo, Pol en cachaza, pureza de la miel final e indeterminados	4.-Contar con alta productividad de las fuerzas mecanizadas productoras de azúcar con calidad y a bajo costo.
5.-Incumplimientos reiterados de la disciplina laboral y tecnológica	
6.-Inadecuadas condiciones de trabajo en puestos claves para el proceso	
7.-Débil sentido de pertenencia y motivación en	

directivos y trabajadores	
---------------------------	--

El análisis externo realizado presenta las amenazas y oportunidades siguientes:

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
1.-Centralización de la actividad de aseguramiento por un solo suministrador, el Grupo Comercializador Azucarero (AZUGRUP).	1.-Ventajosa situación geográfica de la empresa y de sus áreas cañeras en su rotación.
2.-. Esquemas estructurales y financieros en MLC dirigidos por el Organismo Superior que limitan la toma de decisiones.	2.-Contar con mercado seguro para el comercio de su producción principal y sus derivados.
3.-Poca garantía de los suministros en tiempo y con calidad para las reparaciones y mantenimientos programados.	4.-Estar ubicados a menos de 25 Km de la capital provincial.
	5.-Contar con un grupo de apoyo de los Organismos Políticos y de Masa de la gestión productiva.

#### Escenarios

- Crisis económica financiera mundial.
- Actualización del modelo económico cubano.

La entidad cuenta con una serie de clientes y proveedores que garantizan desempeño y funcionamiento de la misma, algunos de los cuales son:

#### Principales clientes

- Grupo Empresarial Comercializador de Azúcar (CONAZUCAR): Comercialización del 100 % de la producción de azúcar.



- Destilería Urbano Noris: Mieles finales para la producción de alcoholes
- Empresa Pecuaria Holguín: Mieles finales para el alimento animal
- Empresa Porcina Holguín: Mieles finales para el alimento animal
  
- Unión Eléctrica Holguín. Energía para la red nacional

### **Principales Proveedores**

- Productores cañeros: Caña de azúcar para desarrollar el proceso
- Empresa Comercializadora de Aseguramientos para el MINAZ (AZUGRUP) Holguín: Aseguramiento de recursos materiales y logísticos
- Instituto de Proyectos del MINAZ (IPROYAZ): Proyectos para la realización de obras civiles
- Empresa de Servicios Técnicos Holguín (TECMA). Equipamiento tecnológico
- Unión Eléctrica Holguín: Energía eléctrica.

### **Evaluación del Control Interno en la entidad**

La nueva norma del sistema de Control Interno establece un modelo estándar que tiene como objetivo fijar las normas y principios básicos de obligada observancia los que tiene la obligación de diseñar e implementar a partir de este modelo, su propio sistema. De acuerdo a la misión, visión, objetivo, estrategia, característica, competencia, responsabilidades y atribuciones, en la EA Cristino Naranjo se realizó el cronograma de la implementación de la resolución 60\11 de la contraloría de la República y se establece las normas del sistema de Control Interno por la Resolución 107\09. El Control Interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo extendido a toda la actividad inherente a la gestión, efectuada por la dirección y al resto del personal, se implementa mediante un sistema

Integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prevenir y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

### **Plan de trabajo general de la auditoría:**

El Plan de trabajo general de la auditoría se elaboró una vez concluido el conocimiento del sujeto a auditar, en él se reflejaron las tareas a realizar, se incluyeron los temas a auditar, la revisión de la documentación de trabajo necesarias para obtener la información sobre los

aspectos que se están auditando, la supervisión en todas las fases de la auditoría, se llegó hasta la elaboración del informe de la auditoría como parte final.

Para la elaboración del plan de trabajo general de la auditoría se precisó de los siguientes documentos: Norma Cubana de Auditoría (400 Planeación, 400-1 Orden de trabajo, 410 Conocimiento del sujeto a auditar y 410-1 Aspectos esenciales a considerar en el conocimiento del sujeto a auditar). Se tuvo en cuenta la estructura según se establece en la Norma Cubana, la persona que se responsabiliza con su confección y las que fiscalizan la calidad y objetividad del mismo.

Después de elaborado el Plan de trabajo general de la auditoría se dio a conocer al director y demás integrantes del Consejo de Dirección de la unidad, se precisó el alcance y los objetivos generales de la auditoría.

Nombre del auditor	Temas o actividades	Fondo de tiempo		Período de ejecución		Observaciones
		Plan	Real	Plan	Real	
Aracelis	<b>Planeación</b>	5	5	02/03/13	04/03/13	
	Conocimiento del sujeto a auditar			02/03/13	04/03/13	
Aracelis	<b>Ejecución</b>	10	10	05/03/13	08/03/13	
	Evaluación del Sistema de Control Interno	5	5	11/03/13	12/03/13	
	Aplicar pruebas sustantivas y de cumplimiento	5	5	15/03/13	16/03/13	
Aracelis	<b>Informe</b>	2	2	18/03/13	19/03/13	
	Elaboración, revisión y notificación del informe final			22/03/13	23/03/13	
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>18</b>			

**Programa de auditoría:**

El programa de auditoría establece una serie ordenada de operaciones necesarias para facilitar la planificación, ejecución y evaluación del trabajo, que encamina al auditor en métodos y sistemas del asunto a comprobar.

Teniendo en cuenta la guía de control interno y los programas de auditoría de gestión emitidos por la Contraloría General de la República, se conformó el programa a utilizar.

## **Programa de Auditoría elaborado por el jefe de grupo**

### **AZCUBA**

#### **Empresa Azucarera Cristino Naranjo**

#### **Auditoría de Gestión**

#### Generalidades.

Identificación: Grupo de auditoría

Referencia: Programa elaborado por el jefe de grupo.

Tipo de auditoría: Auditoría de Gestión

Esta auditoría tiene como objetivos los siguientes:

- Comprobar que el Sistema de Control Interno está diseñado de acuerdo con lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.
- Conocer las acciones realizadas por la entidad en el proceso de adecuación y aplicación de la guía de autocontrol y la participación de los trabajadores durante el desarrollo de dichas actividades.
- Verificar el cumplimiento de la legislación vigente.
- Evaluar la economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto en el proceso de producción de azúcar.

Técnicas de auditoría a utilizar: observación, confirmación, análisis, revisión documental, comparación.

Período a auditar: Cierre 2013 y 2014.

Área objeto de revisión: Área de Producción

Operaciones contables: Vinculadas con el proceso productivo.

Documentación a revisar: Marco regulatorio a utilizar

- ✓ Manual de Normas y Procedimientos de auditoría de la EA Cristino Naranjo.
- ✓ Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. Sistema de Control Interno
- ✓ Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República. Normas de Auditoría en Cuba

## Principios.

- ✓ Resolución 340/2012 de la Contraloría General de la República. “Normas Cubanas de Auditoría”.
- ✓ Aspectos relacionados en la Resolución 372-13 de la Contraloría General de la República.

## Tareas a ejecutar y aspectos a verificar

1. Realizar el estudio del sujeto a auditar, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:
  - Establecer las características de la entidad, misión, visión y objeto social.
  - Descripción de la estructura, principales clientes y proveedores, competidores.
2. Elaborar el Planeamiento General de la auditoría.
3. Evaluación del Sistema de Control Interno
4. Realizar el análisis de los objetivos y metas de la organización y su cumplimiento, basado en el proceso de producción.
5. Revisar las políticas y procedimientos que se utilizan para el desarrollo del proceso productivo.
6. Analizar la Gestión de los Recursos Humanos en el proceso productivo teniendo en cuenta:
  - Comprobar si está diseñado el Plan de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos.
  - Verificar si se controla periódicamente la ejecución y cumplimiento del Plan de Capacitación.
  - Analizar si se efectúan evaluaciones anuales.
  - Verificar la ejecución del Sistema de Pago.
  - Confirmar si existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos.
  - Verificar la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales.
  - Analizar si el ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización.
7. Analizar la Gestión de Recursos Energéticos en el proceso productivo teniendo en cuenta:

- Comprobar los volúmenes de suministro energético acorde a la escala de desarrollo y ritmo de crecimiento de la producción.
- Verificar si se aplican y cumplen las medidas técnico – organizativas que aseguran el ahorro en la utilización de los recursos energéticos en la producción.
- Comprobar si se ha confeccionado un estudio de acomodamiento de carga eléctrica, que contribuya a la disminución máxima de la demanda en la hora pico del servicio energético.

8. Analizar la Gestión de Calidad del proceso productivo basado en la ISO 2001 teniendo en cuenta:

- Evaluación de los desechos por cada una de las etapas y su valoración económica, así como el comportamiento de la clasificación por tipo de calidad
- Análisis de tendencias productivas en las actividades del proceso productivo.
- Evaluar el nivel de consumo material de al menos el 10 por ciento de las materias primas fundamentales y su incidencia en el plan de producción.
- Comprobar el comportamiento del uso de la capacidad instalada disponible y su aprovechamiento, de acuerdo a su régimen tecnológico.
- Verificar el cumplimiento del plan de mantenimientos planificado, teniendo en cuenta las paralizaciones del proceso.
- Analizar las normas de consumo de materias primas en el proceso y su relación con el índice planificado.
- Comprobar que se encuentren elaboradas las correspondientes fichas de costos y recalculadas las mismas.

9. Analizar la Gestión de Logística en el proceso productivo teniendo en cuenta:

- Comprobar la existencia de los planes de producción con la anticipación necesaria.
- Confirmar las fuentes principales de insumos que se integran en las operaciones de producción.
- Verificar el cumplimiento de los programas diseñados para la disminución sistemática de los desperdicios, rechazos y reproceso dentro los límites establecidos en el sistema de gestión de calidad implementado en la entidad.
- Verificar si están implementados en la entidad sistemas de evaluaciones periódicas de los resultados de la producción.

- Comprobar planes de mejora continua, modernización y automatización de los métodos de producción existentes en la entidad.
  - Confirmar si se almacenan adecuadamente los inventarios.
  - Revisar si es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados.
  - Comprobar la existencia de un sistema efectivo de conteos físicos en la entidad.
  - Verificar si son adecuadas las instalaciones de producción.
- 
- Analizar las estrategias para la adquisición de nuevas plantas, equipos y herramientas o su debido reemplazamiento.
  - Confirmar si operan las instalaciones de la entidad al nivel de capacidad instalada disponible.

Comprobar si está implementado en la entidad un sistema de Mantenimientos

### **Componente Ambiente de Control**

#### **Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:**

Se encuentran elaborados los objetivos del año y objetivos estratégicos hasta el 2014, aunque cada cuadro y funcionario tiene elaborado el plan de trabajo individual de acuerdo con el mensual del área, los especialistas y técnicos en su mayoría no lo poseen, no existe evidencia de que los subdirectores se reúnen con sus técnicos y especialistas para orientar las tareas que deben realizar el próximo mes, no existe evidencia documental de reuniones de eficiencia mensuales con los trabajadores sobre el cumplimiento de los planes de circulación mercantil, ingresos y gastos, portadores energéticos ni las medidas adoptadas en caso de incumplimiento o sobregiro, no poseen tampoco el informe mensual del cumplimiento de los objetivos de trabajo. En la empresa no está implantada la Planeación Estratégica, así como los Objetivos de trabajo para el 2015, no se ajustan a la situación real de la empresa.

#### **Integridad y valores éticos:**

Están aprobados y se aplican los códigos de conductas para cuadros, funcionarios y trabajadores de la entidad, a los de nuevo ingreso se le entregan los manuales de procedimientos y funcionamientos para el desarrollo de las funciones. La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo de trabajadores e indica claramente lo que está bien y lo que está mal, está al tanto de los problemas existentes; planteados por los trabajadores de manera formal o informal, a través de los jefes. La línea de trabajo es tramitar y resolver de

inmediato los problemas que se plantean sin dejar que estos tomen fuerza o se haga más difícil su solución.

**Idoneidad demostrada:**

Existen los planes de capacitación con las acciones concretas para cumplir los objetivos de trabajo pero la evaluación del desempeño que debería hacerse mensual se hace trimestral, plantean que por falta de papel para la ejecución del mismo y no lo hacen con la seriedad que esto amerita. Ya que existe personal en el área contable y de recursos humanos con poca preparación

**Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:**

Existe el documento legal que crea la entidad, las resoluciones de nombramiento de todos los cuadros, dirigentes y funcionarios, la estructura organizativa de la entidad, sobre el objeto de trabajo se plantea que se encuentra solicitado otro, porque el que está vigente no posee la autorización para venta de productos en CUC.

**Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos:**

Tienen el acta de creación del comité de expertos, y el mismo funciona en la captación del nuevo personal que se incorpora a la entidad, el programa de levantamiento de prevención relacionado con la seguridad y salud en el trabajo esta confeccionado, y poseen actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales.

**Hallazgos:** En este componente existe problema en la planeación debido a que no existe evidencia documental de los informes mensuales del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

**Componente Gestión y Prevención de Riesgos**

**Identificación de riesgos y detección del cambio:**

Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas. La administración en unión con los diferentes factores del centro ha creado el mecanismo para identificar los riesgos, según se ha planteado en la evaluación ellos. Las medidas del Plan de Prevención, han sido efectivas, pues se han identificado y actualizado los riesgos en correspondencia con los objetivos.

**Determinación de los objetivos de control:**

Cada objetivo tiene identificado sus riesgos, así como el plan de prevención para evitar a ocurrencia de los posibles hechos .Se evalúa la probabilidad de ocurrencia de los mismos así como las medidas necesarias para abordarlas.

### **Prevención de riesgos:**

Cada especialidad elaboró la ocurrencia de los riesgos en su área de acción así como su plan preventivo profiláctico para la eliminación de ocurrencia de los mismos. Pero falta por realizar su clasificación. El plan elaborado se presentó al comité de prevención y control, y se encuentra aprobado por el consejo de dirección.

**Hallazgos:** Los trabajadores no utilizan los medios de protección. Incumpliendo lo que establece el manual de protección e higiene del trabajo de la UEB, reflejando esto irresponsabilidad de los trabajadores y sus superiores.

### **Componente Actividades de Control**

#### **Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización:**

Están diferenciadas las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad de la entidad. Esta se refleja entre las informaciones que rinden las diferentes áreas y su materialización se refleja en la contabilidad. Existen planes de medidas de las violaciones y deficiencias detectadas y resoluciones del director sobre el acceso a los sistemas contables financieros. No se cuenta con un plan elaborado y objetivo, de la rotación del personal con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.

#### **Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:**

Se registran y clasifican de manera oportuna las transacciones y hechos, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación de los saldos en los estados financieros. Poseen el expediente de las acciones de control con las auditorías, comprobaciones y verificaciones que le han sido realizadas, Así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicada en repuesta a las acciones de control.

#### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros:**

Está creada según niveles de autorización la ejecución, revisión y autorización de todas Las transacciones y hechos económicos que ocurren así como se establece la Obligación de resguardar en archivos toda la documentación primaria que soporta todas las operaciones de recursos y medios monetarios para posibles acciones, verificación y comprobaciones delimitando la responsabilidad de cada auxiliar sobre los mismos.



### **Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones:**

Existe la seguridad necesaria que deben tener los equipos de información ya que estos locales están enrejados y custodiados, además los Equipos tecnológicos se encuentran en el mismo local con los requerimientos técnicos establecidos. La dirección de la entidad tiene delimitados los niveles de Acceso a los Locales y a los medios de cómputos. Tiene establecido el control del software utilizado para el procesamiento de los datos. Están definidos los niveles de acceso por usuarios y la protección de la información se realiza mediante el uso de contraseñas no visualizadas en pantalla, no cuentan con copias de seguridad para los programas y otros datos de soporte magnético externo.

### **Componente Información y Comunicación**

#### **Sistema de información, flujo y canales de comunicación:**

Están creados los mecanismos para la obtención de la información externa e interna, Que facilite a la dirección los informes necesarios para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se encuentran creados los mecanismos para el flujo de la información al consejo de dirección y a la empresa provincial y los mismos cumplen con los objetivos establecidos suministra la información a las personas adecuadas, con detalle suficiente que le permitan cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente. En la Entidad se está trabajando con el objetivo de lograr disponer en todo momento de la Información que resulta verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones oportunas, que garantice el flujo de información de abajo hacia arriba.

#### **Rendición de cuentas:**

No se refleja en actas, aparte de entrevistas realizadas con los trabajadores de haberse realizado reuniones con los mismos, para informar de las gestiones en que se encuentra inmersa la empresa ni de los logros y objetivos de la misma. No existe evidencia de la información y análisis, de los resultados de la aplicación de la Guía, con los trabajadores, ni de las medidas tomadas en los casos de los informes entregados por los especialistas a la dirección del centro sobre deficiencias detectadas por los mismos

### **Componente Supervisión y Monitoreo**

Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno:

No se realiza periódicamente autoevaluaciones del Sistema de Control Interno donde no se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores. No se procede a controlar la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.

No existen auditores internos en la entidad por lo que no han elaborado un plan de auditoría interna que se cumpla.

### **Comité de Prevención y Control:**

El Comité de Control no muestra efectividad en su funcionamiento poca adaptación de los objetivos a las características propias y condiciones que tiene la empresa y los de las subdirecciones revisadas, no tienen adaptación específica, además que no llegan a nivel de todas las áreas de la entidad .Al no existir levantamiento de las deficiencias detectadas e informe detallado de los aspectos verificados.

No se le dan seguimientos a los planes de medidas. En el punto 116 se elaboran los planes de medidas pero no hay evidencia escrita de la desviación con los trabajadores. El resultado de las actas de evaluación en el punto 117 no existe evidencia de las discusiones con los trabajadores.

### **Las principales deficiencias del control interno fueron las siguientes.**

- ✓ Cuentas por cobrar envejecidas 135 y 340.
- ✓ Contrato № 88/13 (Sin firmar ni acuñar por parte de la entidad, en ninguna hoja, falta ficha de cliente).
- ✓ Contratos ilegibles (UBPC Rolando Pérez Quintosa).
- ✓ Los contratos no están suplementados con la ley vigente 304 y 310.
- ✓ Contrato con AZUMAT sin cuño por parte de la UEB.
- ✓ Contrato de compraventa de caña sin representante del vendedor.
- ✓ Hay 140 trabajadores pasados de vacaciones y 6 con más de30 días.
- ✓ Servicios prestados sin contrato (TECNOAZUCAR).
- ✓ Hay facturas de la Miel – Urea – bagacillo que no están reconocidas por el comprador.

## **2.2 Ejecución de la Auditoría**

Para el inicio de esta etapa se aplica el programa de auditoría utilizado de acuerdo a las características de la entidad y los objetivos propuestos, exponiendo los resultados más importantes obtenidos en los análisis realizados, haciendo énfasis en las deficiencias detectadas durante la investigación.

### **Objetivos y metas de la organización**

Con la interrelación entre procesos se facilita el diseño de la ficha de Costo, con el fin de garantizar que se cumplan los objetivos trazados en cada proceso.

El personal que interviene en el mismo está identificado y cumple con las indicaciones vigentes emitidas por el grupo AZCUBA, de esta forma dominan el desempeño de su labor, garantizando así la obtención de un producto con la calidad requerida, logrando satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes, reduciendo de esta forma cualquier barrera que pueda interferir. Cuenta además con procedimientos que establecen la programación de la producción en la UEB, los métodos y formas que regulan el control de los procesos, donde intervienen diferentes elementos para desarrollar el proceso de producción:

- La tecnología
- Fichas técnicas
- Normas de consumo

### **Objetivos de trabajo y su cumplimiento**

La entidad contó con los objetivos de trabajo para el año 2014 debidamente aprobados por el Director de la Empresa, y así poder alcanzar el cumplimiento de los compromisos productivos con la eficiencia requerida.

**Objetivo Nro. 1:** Cumplir el Plan de Producción Física de Azúcar según los surtidos comprometidos en función del incremento de la eficiencia productiva, para garantizar los compromisos de la empresa.

El plan de producción global del Central en el área de producción en el año se cumplió como se muestra en la siguiente tabla:

	AÑO 2013		Año 2014	
	Plan	Real	Plan	Real
Volumen de producción (MP)	44790.4	56943.6	46010.1	57687.0
Utilización de la capacidad de producción (%)	1.2	1.3	1.2	1.4
Eficiencia de la producción (%)				

Al realizar el análisis del total de la producción terminada real de la zafra 2013 con respecto al plan de producción se pudo determinar que de un plan de 42064TN de producción de Azúcar se obtuvo un real de 43083 TN para un sobre cumplimiento de 1019 TN, cumpliéndose al 105 por ciento y en valores de un plan de 44790.4 MP se obtuvo un real de 56943.6 MP para un 127 por ciento, lo que representa 12153.2 por encima de lo planificado.

Al realizar el análisis del total de la producción terminada al finalizar la zafra del 2014 con respecto al plan de producción se pudo determinar que de un plan de 42065 TN de producción de azúcar se obtuvo un real de 43071 TN para un sobre cumplimiento de 1006 TN cumpliéndose al 102 por ciento y en valores de un plan de 46010.1 MP se obtuvo un real de 57687.0MP para un 125 por ciento, lo que representa 11676.9 MP por encima de lo planificado.

Período	UM	Producción de Azúcar		Diferencia	Cumplimiento %
		Plan	Real		
2013	TN	42064	43083	1019	105
	MP	44790.4	56943.6	12153.2	127
2014	TN	42065	43071	1006	102
	MP	46010.1	57687.0	11676.9	125

**Objetivo Nro. 2:** Elevar los niveles de eficiencia industrial aplicando como indicador en el azúcar por tonelada.

Al evaluar los niveles de eficiencia industrial se pudo comprobar que se cumple con el indicador aplicado en el azúcar.

**Objetivo Nro. 3:** Certificar el Sistema de Gestión de la Calidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra certificado, este objetivo se encuentra ligado directamente al proceso de azúcar, cumpliéndose rigurosamente con el mismo que es fundamental para la satisfacción de nuestros clientes, que satisface los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2008 con alcance a la producción.

**Objetivo Nro. 4:** Cumplir el Plan de Producción del área de Producción previsto para el año.

Al evaluar el Plan de producción del área de producción en el año analizado se pudo verificar que se cumplió con el mismo aplicando en cada surtido el sistema de calidad para una buena producción.

Surtidos	Obtención en Toneladas y kw.		
	Plan según PTE	Real	%
Miel	2500 tn	2777.99 tn	111.16
Electricidad	102 kw	102.85 kw	100.83

**Objetivo Nro. 5:** Continuar trabajando en la UEB para mejorar los resultados higiénico-sanitarios.

Existen condiciones de seguridad e higiénicas adecuadas en los puestos y áreas de trabajo sin riesgos para la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos.

En el departamento de producción área de empacadora no predominan riesgos y existe poca probabilidad de ocurrencia.

Se verificó que la limpieza en todo momento es aceptable, destacando que las instalaciones sanitarias cumplen todas con las condiciones necesarias. Además los trabajadores cuentan con los medios de protección que necesitan en cada puesto de trabajo y ropas sanitarias para poder trabajar en el área.

### **Análisis de Políticas, Procesos y procedimientos**

El plan de producción en el área de producción de la UEB es elaborado con la anticipación necesaria, luego de estar creado el plan anual de producción, el cual se desagrega por actividad y por mes para la planificación de los equipamientos, materias primas y materiales que se necesitan para que lleguen en el tiempo establecido, garantizando su disponibilidad, la cantidad y calidad de los recursos humanos, mediante este plan se contribuye al cumplimiento de la producción y de las entregas a los clientes.

Las fuentes principales de insumo con que se integran las operaciones de producción son los inventarios y sacrificios, contando con un nivel de inventario en correspondencia a las necesidades de producción del período.

La UEB cuenta con acciones para la disminución sistemática de los desechos, aplicando un sistema de evaluación periódica de los resultados de producción en:

- Consejillos operativos.
- Consejos de Dirección.

Mediante ellos se les informa periódicamente a los trabajadores el cumplimiento del plan de producción diseñado y se toman las decisiones para continuar la ejecución del plan previsto y con sus opiniones poder hacer mejoras para cumplir los planes con mayor rapidez.

Existen procedimientos y procesos de mejora continua en la UEB, ya que la tecnología utilizada es muy antigua y en ocasiones presenta problemas.

Los procedimientos y procesos se reflejan en el cumplimiento diario de las producciones.

Mediante el trabajo en grupo realizado en la entidad se definió el mapa de procesos del UEB Central Cristino Naranjo, como puede observarse los procesos claves son:

## Anexo 5

Los procesos estratégicos son:

1. Gestión de Dirección
2. Gestión de Recursos Humano
3. Gestión Comercial
4. Gestión de Economía

Los procesos Claves son:

1. Producción de azúcar
2. Producción de energía eléctrica

Los procesos Apoyo son:

1. Captación, selección y evaluación del personal
2. Aseguramiento Logístico
3. Inversión y desarrollo
4. Infra Estructura

### Requisitos

- La materia prima (caña) para ser molida, debe tener la madurez necesaria (12 meses o más de sembrada)
- Debe entrar al central con el mínimo de materias extrañas (cogollo, paja, tierra, etc.) requerido (10 % o menos)
- Debe entrar lo más fresca posible (máximo 8 horas de cortada)
- Toda la caña que se muele debe ser verde (nunca quemada)

### Sub-Proceso de Operación

**Recepción:** consiste en recepcionar la caña que viene por ferrocarril (en carros jaula) en el patio del ingenio, que está constituido por varios ramales de línea, para ir acomodándola de manera tal que sea molida por orden de llegada al mismo, bajo esta estrategia se pesa y se deposita en una estera donde es preparada por dos juegos de cuchillas (picada en pequeñas porciones) y luego se traslada a la operación de molida.

**Molida:** en esta operación se le extrae el jugo a la caña a través de cinco estaciones de molida (molinos, compuestos por cuatro mazas, en forma de guarapera), el jugo extraído pasa al área de purificación y el bagazo para el área de generación de vapor para ser utilizado como combustible adicional para las calderas.

**Generación de Vapor:** en esta operación se recibe el bagazo proveniente de los molinos, se adiciona a cada una de las tres calderas, el cual es quemado, el vapor resultante de esta actividad se entrega a la planta eléctrica. La cual a través de turbos generadores convierten el vapor en electricidad, una parte se entrega a la red nacional y la otra para el consumo de la fábrica, una parte del vapor recibido se entrega al área de purificación.

**Purificación:** consiste en purificar el jugo que recibe de la operación de molienda, es calentado a una temperatura entre 102 y 105 °C, con el vapor recibido del proceso de generación de vapor, y depositado en los clarificadores, aquí se aplica el producto floculante (se encarga de sedimentar todas las partículas insolubles que puedan venir en el jugo y llevarlas al fondo del clarificador formando con ello un producto denominado cachaza. El jugo que queda libre de partículas pasa al proceso de concentración y el vapor condensado regresa a generación de vapor en forma de agua vegetal y se utiliza para la alimentación de las calderas.

**Concentración:** como su nombre lo indica su función es concentrar el jugo que recibe de purificación a través de equipos evaporadores (cuádruples) y convertirlo en meladura que es entregada al proceso de cristalización.

**Cristalización:** es el encargado de hacer el azúcar, que se realiza a través de la alimentación de la meladura recibida del proceso de concentración y los cristales provenientes de la centrifugación de la semilla B. Se entrega el azúcar en forma de masa (mezcla de granos y miel) al proceso de centrifugación. El vapor resultante de este es entregado en forma de agua vegetal a la generación de vapor para la alimentación de las calderas.

**Centrifugación:** consiste en separar el azúcar de la miel a través de máquinas centrífugas. El azúcar de tercera regresa a cristalización en forma de semilla C, el azúcar de segunda se entrega a este mismo proceso como semilla B. Las mieles A y B regresan a cristalización para ser utilizadas nuevamente en la alimentación de las masas B y C. El azúcar comercial o de primera se entrega al cliente como producto final.

### **Satisfacción del cliente**

El producto final (Azúcar comercial) debe entregarse al cliente cumpliendo estrictamente cada uno de los indicadores de calidad necesarios para su aceptación.

- **Polarización** (pureza aparente del azúcar) (igual o mayor que 99.00%)
- **Humedad** (% de humedad con que sale de las centrífugas) (menor o igual que 0.20%)

- **Color** (menor o igual que 15%)
- **Tamaño de grano** (mayor o igual que 60%)
- **Insolubles** (partículas no solubles presentes al hacer una disolución estandarizada) (menor o igual que 0.04 ppm) (partes por millón)
- **Partículas ferromagnéticas** (partículas de hierro o algún otro metal presentes al realizar las determinaciones correspondientes) (menor o igual que 6 ppm) (partes por millón)

Todos estos indicadores se verifican a través de los análisis físico – químicos que realiza el laboratorio de la fábrica, donde existe una metodología analítica (técnica) para la determinación el valor de cada uno de ellos, con lo que se realizan análisis específicos, en cada caso de que ocurran desviaciones respecto a la norma ates señalada.

El proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización, a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél, en mayor o menor medida.

### **Elaboración de la Azúcar: Descripción del flujo productivo**

La materia prima (caña de azúcar) suministrada por los proveedores (Unidades productoras cañeras) llega a la industria transportada por vía ferrocarril o directamente en camiones, es pesada en básculas del tipo romanas y seguidamente pasa al basculador, donde es recibida por los equipos preparadores de esta (gallegos, rompe bulto, niveladores y dos juegos de cuchillas).

Luego llega a la planta moledora, conformada por cinco molinos, en la primera unidad se extrae alrededor del 70 % del jugo contenido de la caña; la extracción continúa hasta obtener el jugo mezclado y bagazo de caña como residuo, que es utilizado como combustible en los hornos. Al bagazo se le realizan análisis de % de Pol para cuantificar las perdidas de azúcar contenidas en este, al jugo mezclado se le controla su calidad ya que es el insumo fundamental para el proceso de purificación. En esta área por un proceso físico - químico se separan las impurezas que contiene el jugo mezclado para obtener un jugo claro y brillante, aquí se controla el PH del jugo y se realiza el análisis de Pol en cachaza para conocer el comportamiento de este indicador. El jugo llega al área de evaporación, donde se le elimina



un alto % del agua que contiene este, hasta obtener una meladura de aproximadamente 60<sup>0</sup> brix. Se realiza un análisis para conocer su concentración y pureza. Seguidamente en el área de cristalización (tachos), se confeccionan las masas cocidas A, B y C, que constituyen los azúcares para centrifugar. Estas masas cocidas pasan al área de centrifugación donde se obtienen mediante un proceso físico el azúcar comercial (de la masa A) y azúcar de segunda y tercera (masas B y C) que son reprocesadas como semilla B y C para dar continuidad al proceso productivo.

Del proceso de centrifugación de la masa C, también se obtiene como un subproducto la miel final, a la cual se le realizan análisis para cuantificar las pérdidas de azúcar por este concepto. Al producto final (azúcar comercial) se le realizan análisis del Pol, color, humedad, tamaño en grano, con el objetivo de conocer su calidad, para determinar si reúne los requisitos para ser almacenada y luego comercializada.

### **Mejora del proceso**

Tal como lo establece la Res. 60/2011 de la CGR se debe trabajar por el mejoramiento continuo. De nada sirve controlar el proceso si luego no se toman acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones respecto a: los objetivos establecidos, la insatisfacción del cliente, elaboración con calidad del producto, pues tarde o temprano se producirán las mismas desviaciones.

Además se necesita aprovechar las sugerencias que recibe desde los implicados en el proceso, los clientes y trabajadores, que con frecuencia no se concretan en acciones preventivas por falta de tiempo del responsable, no tener canales adecuados para conocerlos, lo que genera malestar a quienes desean contribuir a mejorar el proceso.

Esto se concreta con los implicados en acciones correctivas y preventivas para mantener la competitividad del proceso.

Suele ser la actividad menos sistematizada del proceso y el origen de la mayor parte de las ineficiencias como lo demuestra el hecho de que raramente se produce una circunstancia adversa que no sea conocida. Las organizaciones suelen dedicar mucho tiempo a resolver los mismos problemas en detrimento de las actividades de planificar, controlar y mejorar.

### **Gestión de los Recursos Humanos**

#### **Reclutamiento y Selección.**

Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad, existe un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios.
- Entrevista preliminar inicial.
- Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante.
- Investigación de antecedentes.
- Entrevista minuciosa al aspirante.

En la entidad existe un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar el mismo se inicia con la necesidad de trabajadores en la entidad, se hace una evaluación de la necesidad real por Recursos Humanos, se procede a realizar la convocatoria de la plaza. Se realiza un análisis de los solicitantes en el Comité de Expertos, movimiento Interno de plaza, formalidades de actas.

Solicitud a la Dirección Municipal de trabajo, se procede a realizar la revisión de la documentación de los aspirantes mediante actas realizadas por el Comité de Expertos, se hace entrega de la documentación pre-empleo: chequeo médico y actualización de la defensa, revisión de la documentación y contrato brindándole las instrucciones generales.

EL especialista en recursos laborales elaborará y mantendrá actualizado un Registro de personal donde se controlen todos los aspirantes interesados en ingresar en la organización para ocupar determinados cargos. Para obtener información de los aspirantes el especialista en Recursos laborales se auxiliara de la hoja resumen del expediente laboral, entrevista individual, verificaciones realizadas en centros de trabajo anterior y/o actual y en lugares de residencia, revisión de expedientes laborales y otros.

Para la selección de personal procedente fuera de la Entidad el Comité de expertos utilizara las mismas técnicas y normas establecidas obteniendo información de los candidatos del Registro de Aspirantes y las comprobaciones realizadas. Luego de estar definida la selección por acuerdo del Comité de expertos el Especialista Principal de Recursos Laborales comunicará a los candidatos los resultados del proceso de selección realizado y se procederá a la incorporación del o los seleccionados.

Luego a los nuevos empleados se les da a conocer su contenido de trabajo y deberes funcionales, la importancia del mismo, el objeto social de la entidad, las reglas a cumplir y

demás documentos de interés, y está confeccionado el programa que le permita dar a conocer todo lo de interés al nuevo empleado sin correr el riesgo de cometer un error que pueda conllevar a una violación futura.

Se tienen trazados lineamientos de trabajo para los cuadros y están creadas las reservas, prestándosele atención y estimulándose según la política establecida, lo que ha creado motivación y que estos centren sus esfuerzos en busca de mejores resultados.

### **Capacitación y Desarrollo**

En la entidad se tienen diseñado los planes de capacitación del año por especialidades y aprobado por el nivel correspondiente. Los planes de capacitación son controlados periódicamente y estos se han cumplido según lo planificado. Cuando se diseñaron los planes de capacitación se tuvieron en cuenta todas las especialidades y se priorizaron los recursos humanos con menor evaluación del desempeño, así como previo a esto se realizó el estudio de los empleados y directivos que debían ser capacitados. Los trabajadores rotan por los puntos clave donde se pueden desempeñar, con el fin de que en un momento determinado que carezcan de recursos humanos no se detenga la actividad. Se cuenta con el personal indispensable para realizar la producción, pero se hace necesario elevar la calificación de aquellos trabajadores que se encuentran directamente en los procesos.

Existe un plan de rotación cada 6 meses en la UEB Central Cristino Naranjo para los horneros y encargados de almacén, pues son los que están en contacto directo con el producto y por las características de la actividad que es vulnerable a la ocurrencia de irregularidades, incrementando las acciones de supervisión y control.

**Hallazgo:** Se incumple la rotación del personal en las tareas claves en el cargo de hornero.

### **Evaluación del Desempeño:**

El desempeño de los recursos humanos es evaluado mensualmente, donde se analizan los que presentan perspectivas de promoción, democión o causar baja por falta de idoneidad. Las remuneraciones salariales están en correspondencia con la legislación vigente y escalas salariales aprobadas. Cuando los recursos humanos son evaluados los directivos tienen en cuenta el comprometimiento con el trabajo y los resultados obtenidos, así como su comportamiento y disciplina. Son analizados los indicadores de salario, la fluctuación laboral y el ausentismo y se han tomado medidas para erradicarlo.

## **Salarios.**

El sistema de salarios contempla una adecuada distribución del fondo de tiempo, disminuyendo la fluctuación laboral y el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo y un mejor aprovechamiento de la jornada laboral., establecido el pago a los trabajadores por el concepto de salario los días 5 y 20 de cada mes, por otros pago Adicional por la producción alcanzada en el mes, los días 15 de cada mes, mediante nóminas, con el 100 por ciento del salario, según el tiempo real trabajado y los resultados finales del trabajo.

El área de producción trabaja por la Resolución 9 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, aprobando los sistemas de pagos para las Unidades Empresariales de Base, se confecciona un reglamento para la aplicación de este Sistema, el cual declara los indicadores condicionantes para que se efectúe el pago, dentro de los cuales se encuentra el condicionante fundamental que es: el cumplimiento del plan de producción, no tener pérdidas en el periodo, cumplir con los indicadores de calidad requeridos, cumplir con el plan de portadores energéticos.

El condicionante específico es el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), según la puntuación obtenida por los resultados de trabajo en las evaluaciones del desempeño realizadas por el Jefe del área de empacadora.

La entidad se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial lo que ha permitido que los salarios estén más acordes a las necesidades de los trabajadores.

## **Protección e Higiene del trabajo**

En la entidad no existen problemas que atentan contra la protección e higiene del trabajador. Los trabajadores cuentan con los medios de protección necesarios para su integridad y con las condiciones higiénicas adecuadas que permiten garantizar su salud. El 90% de los trabajadores se encuentran vacunados contra la leptospirosis y tienen su carné de salud actualizado.

Se realizan exámenes médicos periódicos a los trabajadores que trabajan con productos dañinos a la salud y que realizan esfuerzos físicos. Se tienen creadas las condiciones necesarias para evitar los accidentes y enfermedades, todo lo que está demostrado en los planes que posee la entidad para prevenirlos y sus resultados. Las mujeres embarazadas son tratadas debidamente según lo establecido, así como a los que se encuentran limitados que se someten a peritajes médicos cuando les corresponde.

En la entidad hay un buen ambiente de trabajo, los dirigentes, funcionarios y trabajadores realizan sus funciones con el interés de que la entidad alcance buenos resultados, sin embargo no están satisfecho en su mayoría con los ingresos que reciben, existe armonía sin imposiciones por parte de los administrativos, existe aceptable interacción directivos y subordinados.

Mediante la aplicación de técnicas de observación e inspección a las áreas para verificar la protección de los trabajadores se pudo comprobar que la entidad garantiza y mantiene los puestos de trabajo de forma efectiva, proporcionando condiciones higiénicas y seguras que permitan eliminar o minimizar los riesgos laborales presentes en la organización.

La máxima Dirección conjuntamente con especialistas, técnicos y obreros en general trabajaron hasta implantar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en correspondencia con los requisitos de la NC 18000 y el cumplimiento de la Legislación vigente sobre esta materia, encaminada al mejoramiento continuo de la seguridad y la calidad de vida de los trabajadores.

La Seguridad y Salud en el Trabajo permanentemente desarrolla Programas Preventivos, Capacita, Asesora, Fiscaliza y aplica sistemas que resulten seguros en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, logrando una creciente satisfacción Laboral.

El empleador exige la realización de exámenes pre 'empleo y periódicos especializados según lo establecido por el MINSAP.

Los jóvenes de quince y hasta dieciocho años no están ocupados en trabajos que estén expuestos a riesgos físicos y psicológicos.

**Hallazgo:**

- Los trabajadores no utilizan los medios de protección, incumpliendo lo que establece el manual de protección e higiene del trabajo de la UEB, reflejando esto irresponsabilidad de los trabajadores y sus superiores.
- Deterioro de la infra estructura con peligro para la vida humana.

**Cultura Organizacional:**

El ambiente de trabajo está organizado, encontrándose los directivos y trabajadores en disposición de asumir los cambios que puedan ocurrir en la entidad, además el ambiente de trabajo está creado para que los empleados utilicen su talento al máximo, así también están creados los mecanismos para que estos superen el aburrimiento, la apatía y la fatiga. Los

directivos no trabajan de forma jerárquica, tampoco imponen las órdenes sin estas ser colegiadas con los subordinados implicados de forma tal que le permite un mejor desempeño en su papel.

Es estimulada por parte de los directivos las buenas ideas de los subordinados y son reconocidos ante el colectivo de trabajadores, estimulándose material y espiritualmente.

Poner en práctica los valores compartidos que son:

Sentido de pertenencia: Ser sensible ante los problemas con soluciones ágiles.

Competitividad: Consagrarnos a prestar un servicio eficiente.

Calidad. Crear una cultura general integral

Honestidad. No mentir jamás

Responsabilidad. Dar cumplimiento a las tareas asignadas.

Patriotismo. Ejemplo de fidelidad al pueblo, al partido y la revolución.

Laboriosidad. Ser laboriosos, agenciosos.

Disciplina. Ser ejemplo y cumplir con las tareas asignadas.

Liderazgo. Trabajar constantemente en su preparación, ejemplaridad y vincularon constante con los trabajadores como vías para fomentarnos en el sector.

### **Recursos Energéticos**

En cuanto a los recursos energéticos debemos destacar que la entidad planifica de manera eficaz sus portadores energéticos ya que la misma se autoabastece y además vende a la red nacional un alto número de KW.

### **Gestión de Calidad**

La empresa implanta su sistema de gestión de la calidad, en la medida que todas las personas de la empresa dominen y realicen sus actividades conscientes, y de acuerdo al enfoque de procesos, cumpliendo con los procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, de las propias operaciones de la empresa.

La gestión por proceso se concibe como práctica que, conjuntamente con la definición del método de trabajo y la organización del trabajo, debe realizarse la medición y precisión del tiempo necesario para ejecutar el mismo con eficiencia y racionalidad. En este empeño, la participación de los trabajadores con sus criterios, experiencias y creatividad resulta decisiva. Comprobar sorpresivamente los análisis y evaluaciones hechas con los técnicos de laboratorio de las Materias Primas, producción en el proceso y terminadas. Realizar comprobaciones sorpresivas a los productos entregados para la Canasta Básica, población,

consumo social, merienda escolar. Verificando su calidad en los puntos de control de salida de las fábricas.

## **Gestión de Logística**

### **Producción**

Se comprueba la realización del análisis diario de las normas e índices de consumo, para mantener el abastecimiento de las materias primas fundamentales, que se utilizan a lo largo del proceso productivo en las diferentes áreas de elaboración de productos.

La recepción de las materias primas es un elemento fundamental de la logística porque es la base para la producción de la empresa para la realización de todos los productos, la entidad pesa las materias primas, analiza la calidad, para tener resultados satisfactorios en el proceso productivo. **Ver Anexo 7**

En el período analizado, se verificaron las operaciones realizadas por la UEB Central Cristino Naranjo referidas al proceso productivo.

La UEB al cierre de la zafra del 2014 de un plan de producción aprobado de 42065 toneladas, produjo de forma general 43071 toneladas para un sobre cumplimiento de 1006 toneladas representativo al 102 % de sobre cumplimiento.

Almacenes: Con respecto a los almacenes, la empresa cuenta con un solo almacén donde se guarda parte de la producción que no es transportada por ferrocarril en ese momento debido a la cantidad.

Se comprueba que los documentos que amparan la entrada y salida de los recursos, estén confeccionados correctamente verificando que tengan la letra y números claros, legibles, que estén foliados consecutivamente, que se confeccione en el modelo establecido y que estén firmados por el que recibe y entrega.

Verifican el cumplimiento del registro y control de las tarjetas de estibas en todo el sistema de la empresa, responsabilizando a las áreas económicas con su folio firma y número. Comprueban el control y la seguridad interna de los recursos, verificando y chequeando que cada recurso tenga su tarjeta de estiba actualizada así como la organización y estiba, separación de paredes y techo, acomodo en partes o estantes. Estado de los medios de protección de incendios y seguridad de protección de puertas y ventanas. Comprueban las salidas de los recursos verificando y comparando el documento de solicitud de materiales y su firma con el listado de cargos y firmas facultadas a extraer materiales. Chequean la calidad de la Materias Primas o producción terminada verificando fecha de vencimiento y de

esta estar próxima, informar y exigir al que corresponde, aplique las medidas establecidas.

### **Subsistemas**

De forma general creemos que la empresa tiene un buen manejo de la gestión, pues de la guía metodológica fueron muy pocas las deficiencias, cuentan con un colectivo capaz de lograr un mejoramiento continuo y buen funcionamiento de la empresa respecto a la Gestión y tienen muy bien organizada toda la documentación. Teniendo en cuenta que anteriormente se había hecho una auditoría, saneando algunas dificultades.

### **2.3. Informe de Auditoria**

En la NCA no. 1200 se establecen las pautas generales para la elaboración del informe de la auditoría donde se define por escrito la opinión a la cual arriba el auditor o grupo de trabajo sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, sustentados en las evidencias obtenidas en el curso de la auditoría, está conformado por las secciones siguientes: encabezamiento, introducción, resultados, conclusiones, anexos y recomendaciones.

#### **UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

Orden de trabajo: MC-01/2014.

Entidad: UEB Central Cristino Naranjo.

Dirección:

Código:

Subordinada a: AZCUBA.

Tipo de auditoría: Gestión al Proceso de Producción.

Fecha de inicio: 17/02/2014.

Fecha de terminación: 20/04/2014.

Jefe de Grupo: Aracelis Miguelina Espinosa Leyva.

## **I N F O R M E**

### **INTRODUCCION**

La UEB Central Cristino Naranjo se dedica a la producción de azúcar y sus derivados de distintos tipos entre los que se encuentran la miel para la venta como alimento animal y electricidad en pesos cubanos.

Esta UEB cuenta con una Dirección y áreas para el desarrollo del proceso de producción.

Los objetivos de la auditoría consistieron en la determinación del grado de Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto en el proceso de producción de azúcar y sus derivados



Se aplicó el programa de auditoría elaborado por el jefe de grupo, teniendo en cuenta las particularidades del proceso analizado y los aspectos relacionados en la metodología para la auditoría de gestión.

La auditoría se ejecutó por pruebas que abarcaron las operaciones de los años 2013 y 2014 tomando como base los resultados finales de ambos períodos de zafra.

### **Conclusiones**

Las verificaciones efectuadas permiten evaluar de **Aceptable** el Control Interno y administrativo ejercidos por la entidad sobre los recursos materiales y financieros, y la gestión como **adecuada** en la planificación, control, y uso de sus recurso y el cumplimiento de las disposiciones.

De acuerdo con el resultado podemos calificar que independientemente del cumplimiento de los planes productivos e ingresos planificados en la gestión del proceso de producción de la UEB Central Cristino Naranjo se obtuvo buena economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto en el producto realizado tanto en calidad como en cantidad, los resultados excedieron los pronósticos y los planes.

A pesar de todos estos buenos resultados alcanzados todavía podemos afirmar que si existe deficiencias entre las que se encuentran:

- ✓ Cuentas por cobrar envejecidas 135 y 340.
- ✓ Contrato № 88/13 (Sin firmar ni acuñar por parte de la entidad, en ninguna hoja, falta ficha de cliente).
- ✓ Contratos ilegibles (UBPC Rolando Pérez Quintosa).
- ✓ Los contratos no están suplementados con la ley vigente 304 y 310.
- ✓ Contrato con AZUMAT sin cuño por parte de la UEB.
- ✓ Contrato de compraventa de caña sin representante del vendedor.
- ✓ Hay 140 trabajadores pasados de vacaciones y 6 con más de 30 días.
- ✓ Servicios prestados sin contrato (TECNOAZUCAR).
- ✓ Hay facturas de la Miel – Urea – bagacillo que no están reconocidas por el comprador.

### **Resultados:**

La UEB Central Cristino Naranjo tiene implementado los cinco componentes del Sistema de Control Interno en todas sus áreas productivas, no obstante se señalan hallazgos detectados:

-Se incumple la Norma Planes de trabajo mensual del componente Ambiente de Control al

presentar dificultades ya que no existe evidencia documental de reuniones de eficiencia mensuales con los trabajadores sobre el cumplimiento de los planes de circulación mercantil, ingresos y gastos, portadores energéticos ni las medidas adoptadas en caso de incumplimiento o sobregiro, no poseen tampoco el informe mensual del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

En la actividad de Protección e Higiene del Trabajo se comprobó que los trabajadores no utilizan los medios de protección. Incumpliendo lo que establece el manual de protección e higiene del trabajo de la UEB, reflejando esto irresponsabilidad de los trabajadores y sus superiores.

En el Componente Información y Comunicación

Rendición de cuentas:

No se refleja en actas, aparte de entrevistas realizadas con los trabajadores de haberse realizado reuniones con los mismos, para informar de las gestiones en que se encuentra inmersa la empresa ni de los logros y objetivos de la misma. No existe evidencia de la información y análisis, de los resultados de la aplicación de la Guía, con los trabajadores, ni de las medidas tomadas en los casos de los informes entregados por los especialistas a la dirección del centro sobre deficiencias detectadas por los mismos.

En el componente Comité de Prevención y Control:

El Comité de Control no muestra efectividad en su funcionamiento poca adaptación de los objetivos a las características propias y condiciones que tiene la empresa y los de las subdirecciones revisadas, no tienen adaptación específica, además que no llegan a nivel de todas las áreas de la entidad. Al no existir levantamiento de las deficiencias detectadas e informe detallado de los aspectos verificados.

No se le dan seguimientos a los planes de medidas. En el punto 116 se elaboran los planes de medidas pero no hay evidencia escrita de la desviación con los trabajadores. El resultado de las actas de evaluación en el punto 117 no existe evidencia de las discusiones con los trabajadores.

En el Componente Supervisión y Monitoreo

No existen auditores internos.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Trazar una estrategia adecuada durante todo el proceso productivo para poder determinar los puntos críticos en los puestos.

2. Evaluar con la Dirección Nacional de AZCUBA la posibilidad de una reparación capital a la UEB para ampliar su capacidad productiva.
3. Garantizar el aprovisionamiento de las materias primas fundamentales para la producción al menor costo posible, teniendo en cuenta la calidad y cantidad requeridas.
4. Implementar el sistema de aseguramiento de la calidad acorde a la política de la empresa que garantice una mejora continua en la producción de azúcar.
5. Garantizar la actualización de las fichas de costo en el tiempo establecido para una mejor supervisión de las órdenes para el proceso.
6. Perfeccionar el trabajo de preparación y superación de los cuadros, dirigentes y reservas

De existir alguna discrepancia con el contenido del Informe, la entidad auditada debe comunicar su descargo al Departamento de Auditoría dentro de los 20 días siguientes a su recepción, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 453/06, del extinto Ministerio de Auditoría y Control.

De acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley No. 159, De la Auditoría, en el Consejo de Dirección se debe discutir el resultado de esta auditoría y el máximo dirigente será el responsable de adoptar las medidas que permitan erradicar las deficiencias consignadas en este Informe.

La entidad debe remitir a la Unidad de auditoría interna en un término de 180 días el cumplimiento de la implementación de las recomendaciones realizadas y de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia.

Expresamos nuestro agradecimiento a los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la UEB Central Cristino Naranjo por la colaboración brindada a los Auditores en el desarrollo del trabajo.

Aracelis Miguelina Espinosa Leyva  
Auditor Jefe de Grupo.

## **2.4 Fase de Seguimiento**

### **Plan de acción**

El plan de acción con las medidas a aplicar, se confecciona una vez realizado el diagnóstico de evaluación del Sistema de Control Interno y localizada las debilidades de la Auditoría de Gestión. Se trata de las medidas dentro del periodo concreto, para ser cumplidas por la UEB Central Cristino Naranjo. Es esta una propuesta para tratar de perfeccionar y fortalecer el proceso de cambio y adaptación a los nuevos enfoques del Control Interno que son regulados por la Resolución 60/11 de la C.G.R.C y la nueva directriz 372/13 de la C.G.R.C.



que se encuentra inmersa la empresa ni de los logros y objetivos de la misma .No existe evidencia de la información y análisis, de los resultados de la aplicación de la Guía, con los trabajadores, ni de las medidas tomadas en los casos de los informes entregados por los especialistas a la dirección del centro sobre deficiencias detectadas por los mismos.

En el componente Comité de Prevención y Control:

El Comité de Control no muestra efectividad en su funcionamiento poca adaptación de los objetivos a las características propias y condiciones que tiene la empresa y los de las subdirecciones revisadas, no tienen adaptación específica, además que no llegan a nivel de todas las áreas de la entidad .Al no existir levantamiento de las deficiencias detectadas e informe detallado de los aspectos verificados.

No se le dan seguimientos a los planes de medidas. En el punto 116 se elaboran los planes de medidas pero no hay evidencia escrita de la desviación con los trabajadores. El resultado de las actas de evaluación en el punto 117 no existe

-

<p>evidencia de las discusiones con los trabajadores.</p> <p>No se controla de forma sistemática por los jefes el cumplimiento de las actividades concebidas en los planes de trabajo de los subordinados.</p>				
<p><b>Capacitación y Desarrollo</b></p> <p>Se incumple la rotación del personal en las tareas claves en el cargo de hornero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar el plan de capacitación del personal.</li> </ul>	Especialista de Capacitación	Director de Recursos Humanos	30/07/2015
<p><b>Protección e Higiene del trabajo</b></p> <p>Los trabajadores no utilizan los medios de protección, incumpliendo lo que establece el manual de protección e higiene del trabajo de la UEB, reflejando esto irresponsabilidad de los trabajadores y sus superiores.</p> <p>Deterioro de la infra estructura con peligro para la vida humana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar y usar los medios de protección establecidos por las áreas.</li> </ul>	Especialista de Protección e Higiene del trabajo	Director de Recursos Humanos	30/07/2015

## **CONCLUSIONES**

1. En este Trabajo de Diploma se le han dado cumplimiento a los objetivos previstos por la Auditoría de Gestión, quedando demostradas las causas y las deficiencias en la planeación, control y uso de la materia prima en la producción de azúcar de la UEB Central Cristino Naranjo.
2. Se diseñó un programa de auditoría para el proceso de producción.
3. Se aplicaron pruebas sustantivas y de cumplimiento determinando los hallazgos en la auditoría.
4. Se confecciona el informe de la auditoría otorgando la calificación en el control interno de ACEPTABLE y valorando de forma positiva la eficiencia, eficacia y economía.
5. Se confeccionó un Plan de acción para erradicar las deficiencias detectadas.
6. Se hace evidente la necesidad de una mejor planeación y control al proceso productivo por parte de la Dirección.



## **RECOMENDACIONES**

1. Proponer a la Dirección Nacional de AZCUBA el programa de auditoría utilizado para su generalización en el sistema de auditoría.
2. Reevaluar las normas de consumo y la correcta aplicación de las mismas, basadas en el estudio de un período dado, tomando como referencia el período de zafra del año 2014.
3. Aplicar el enfoque de este trabajo en otras auditorías que se realicen, profundizando en cada uno de los aspectos señalados, no quedando solo en los resultados económicos – financieros de la UEB Central Cristino Naranjo analizados.

## BIBLIOGRAFIA

1. ALIAGA, P. Fundamentos Teóricos para el Análisis Económico Financiero. Universidad de Holguín, 2003.
- 2 . Auditoría y Fiscalidad: L i n a Pedraza Rodríguez..... [et al]. .—La Habana :
- 3 . Auditoría: Cook and Wincle... [et al]. —1. reimp.—La Habana : — 3ra a. Banco Central de Cuba. —La Habana, 2003. —13 p
4. Boydell TOM, Control interno de las empresas, Editorial Limusa Noriega, México, 1995.
5. COOPER AND LYBRAND, Manual de Auditoría, Dusto, 1991.
6. CUBA. Ministerio de Auditoría y Control. RESOLUCIÓN No. 026 /06.— Lina Pedraza Rodríguez .— Habana 2003
7. CUBA. Ministerio de Auditoría y Control.—Juicio del Auditor en relación con el control interno contable.—La Habana 2005
- 8 . CUBA. Ministerio de Auditoría y Control: Auditoria de Economía, Eficiencia y Eficacia en el sector público / Fabado, Enrich I Alfonso..... [et al]. — Cámara de Comptos de Navarra, 1989
9. CUBA. Ministerio de Auditoría y Control: Desarrollo histórico de la Auditoria en el Mundo./ Leticia Ferrando Alonso...[ et al].—La Habana, 1998
10. CUBA. Ministerio de Auditoría y Control: Manual de Auditoría.--- Sistema Bancario
11. CUBA. Ministerio de Auditoría y Control: Manual de Instrucción Procedimientos
12. Diplomado en Auditoría General: Walter B. Meigs. — CECOFIS--- La Habana 2001.
- 1 3 . Folleto Lineamiento VI Congreso del PCC.
14. GÓMEZ MORTIN, JOAQUÍN. El Control en la Administración de Empresas.--- La Habana, 1988:---34p .
15. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZykFVVyOBAsqwms.php>
16. <http://www.monografias.org>
17. <http://monografias.com/trabajos7/auop.chtm>
18. Instrucción No. 1/10 del MEP - “Procedimiento para la adquisición, carga y uso de las Tarjetas pre pagadas para combustible”.
19. Ley No. 107 / 09: “Ley de la Contraloría General de la República de Cuba”, de la Asamblea Nacional del Poder Popular.
20. Manual del Auditor... [CD-ROM].—, Ministerio de Auditoría y Control .—

Habana 2001:--11 p

21. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP): Resolución No. 297/03, "Componentes y Normas del Control Interno"; Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), La Habana, 2003.
  - a. Nacional, 2005.---8p
22. Resolución No. 340 / 12 de la Contraloría General de la República de Cuba.
23. Resolución No. 60 / 11 de la Contraloría General de la República de Cuba.
24. TORRENTE S. T. Auditoría de gestión. UHO. 2000.