



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. CONTABILIDAD

Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

TÍTULO: Diseño y aplicación de un programa de auditoría de desempeño al proceso de reforestación en la Empresa Agroforestal Holguín.

Autora: Lisbet Rodríguez López

Tutor: Ms.C. Angel Ramón González Rojas

Holguín 2020



PENSAMIENTO

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”.

Peter Drucker.

DEDICATORIA

A mis adorables hijos, con mucha devoción y dulzura, porque en ellos encontré la forma de expresarles mi eterno amor.

A mi superior Yoleidis por su comprensión y su calma para aconsejarme ser esa persona en la que siempre podré confiar.

A mi querido esposo, porque constantemente me ha entregado su tierno amor, su esmerada dedicación; y en todo momento he podido contar con su apoyo incondicional; para vencer este largo camino.

A mi familia, por creer siempre en mí.

AGRADECIMIENTOS

Toda obra humana tiene muchas personas que la han alentado; este es el caso y aunque solo mencionaré a los más representativos; en mi agradecimiento hay lugar para todos.

El agradecimiento más grande es a mis padres por haberme regalado el maravilloso presente de la vida y formarme hasta lograr llegar a ser la mujer que soy;

a mi esposo por ayudarme y recorrer junto a mí este duro y difícil camino y brindarme su amor y consideración.

Quiero agradecer también a mi tutor por dedicarme su tiempo y ayudarme en todo lo que he necesitado.

A mis compañeros de aula que siempre nos apoyamos unos a los otros en estos largos seis años.

A mis colegas de trabajo que siempre me han apoyado en lo que han podido y me han facilitado todos los datos necesarios para la realización de esta obra.

A todos, GRACIAS

RESUMEN

El presente trabajo tiene como título “Diseño y aplicación de un programa de auditoría de desempeño al proceso de reforestación en la Empresa Agroforestal Holguín” y fue realizado con el fin de determinar las causas que afectan la economía, la eficiencia y la eficacia en el desempeño del proceso productivo.

Está estructurado en dos capítulos en el primero se muestra la fundamentación Teórico Conceptual, haciendo alusión a diversos aspectos relacionados con la evolución histórica de la auditoría y específicamente todo lo relacionado con la Auditoría de Desempeño y el proceso de reforestación y en el capítulo II se realiza la caracterización de la entidad, la evaluación del sistema de control interno y se establece todo el estudio del comportamiento del proceso de reforestación, la fuerza laboral, el cumplimiento de los objetivos y metas, teniendo en cuenta las tendencias, así como el análisis de su efectividad, confeccionando papeles de trabajo con el objetivo de mostrar el trabajo realizado, determinando las debilidades que se presentan para lograr los objetivos previstos, presentando el informe de la auditoría donde se detallan los problemas detectados en la investigación y el plan de acción desarrollado.

Además se establecen Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía y referencias consultadas y los anexos necesarios.

ABSTRACT

The present work has like title I Lay Plans and application of an audit program of performance to the process of reforestation in the farm company Holguín and it was realized with the aim of determining the causes that affect the economy, the efficiency and the efficacy in the performance of the productive process.

You are structured in two chapters in the first the Theoretic foundation looks Conceptual, hinting at various aspects related with the historic evolution of auditing and specifically all related matters with the Auditing of Performance and the process of reforestation and in the chapter II accomplishes the entity's characterization, the evaluation of the internal control system himself and all of the study of the behavior of the process of reforestation, the labor force, the fulfillment of the objectives and goals are established, taking the tendencies into account, as well as the analysis of his effectiveness, manufacturing work sheets for the sake of showing The realized work, determining the weaknesses that get there to get their foreseen objectives, presenting the report of auditing where they detail the problems detected in investigation and the developed policy.

Besides Findings and Recommendations derived of investigation become established; The bibliography and looked up references and the necessary attachments.

Índice	
Introducción.....	7
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	10
1.1 Evolución histórico- teórica de la auditoría en Cuba y el Mundo	10
1.2 La Auditoría de desempeño.	14
1.2.1 Elementos que componen la Auditoría de desempeño.	17
1.2.2 Características de la Auditoría de desempeño.....	20
1.2.3 Objetivos de la Auditoría de desempeño	20
1.2.4 Alcance de la Auditoría de desempeño.....	20
1.5 Herramientas de trabajo para el auditor.....	21
1.6 Diagnóstico y estado actual del control interno	25
CAPÍTULO II DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO AL PROCESO DE REFORESTACIÓN EN LA EMPRESA AGROFORESTAL HOLGUÍN.....	27
2.1.0 Planeación	27
2.1.1. Conocimiento del Sujeto a auditar Empresa Agroforestal Holguín	27
2.1.2 Plan de trabajo general de la auditoría.....	29
2.1.3 Programa de auditoría	30
2.2.0 Ejecución	33
2.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno.....	33
2.2.2 Análisis Organizacional.....	35
2.2.3 Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos y metas de trabajo.....	39
2.2.4 Análisis de la Gestión del Capital Humano	41
2.2.5 Análisis de la Gestión del Proceso de reforestación	48
2.2.6 Análisis de los indicadores económicos fundamentales	52
2.3.0 Dictamen	53
2.4 Seguimiento.....	55
2.5 Impacto cuantitativo y cualitativo del trabajo realizado en la empresa....	55
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59

Introducción

Las transformaciones económicas que se vienen aplicando en la economía cubana a partir de los Lineamientos actualizados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y los Objetivos de su Primera Conferencia Nacional, obligan a la inserción de los productos y servicios cubanos en el mercado mundial, actualmente caracterizado por la escasez de recursos financieros y el alto nivel competitivo existente.

La sociedad que construimos exige cada vez más que las empresas alcancen niveles de eficiencia y productividad más elevados, por lo que es necesario organizar mejor el proceso productivo y de servicios, para poder tomar las decisiones más adecuadas.

En la actualidad, a medida que el entorno de las entidades económicas se van transformando, se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente disponer con una evaluación de sus Estados Financieros que, como se sabe, es el análisis de la situación ya efectuada. Desde luego, lo que se necesita entonces es una visión futurista, con un enfoque que se consolide en la evaluación de las gestiones que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes y eficaces.

La Auditoría de Desempeño es una herramienta fundamental ante esta situación, porque permite medir el trabajo de la administración en el pasado y en el presente, para perfeccionar el futuro. Esto implica que debemos evaluar el logro de los objetivos en un período determinado; también debemos evaluar la gestión actual y su impacto hacia el futuro.

En las entidades productivas cubanas, donde la gestión juega un papel determinante para el sostenimiento de la economía, se presentan estas y otras situaciones que pueden afectar el proceso de organización, planificación y control de los procesos productivos, de ventas y comercialización.

La investigación se desarrolla en la Empresa Agroforestal Holguín” y su actividad fundamental es la silvicultura, que contempla el fomento y desarrollo forestal, y la explotación de los recursos forestales del territorio, asegurando su carácter

sostenible, y fue realizado con el fin de determinar las causas que afectan el desempeño del proceso productivo.

En las diferentes acciones de control que se han desarrollado en la entidad a partir del año precedente se han determinado un grupo de insuficiencias tales como:

1. Gestión financiera insuficiente
2. Créditos por Plantaciones Forestales fuera de término
3. Violación de normas y procedimientos
4. Deficiente calidad de los cultivos

Se define como **problema profesional**: La necesidad de realizar una Auditoría de Desempeño al proceso reforestación para identificar los factores que afectan la gestión productiva en la Empresa Agroforestal Holguín.

Es por ello que el **objeto de estudio** lo constituye: El Desempeño Empresarial

El **objetivo de la investigación** es el de realizar una Auditoría de Desempeño al proceso de reforestación para identificar los factores que afectan la economía, eficiencia y eficacia en la Empresa Agroforestal Holguín.

Los **objetivos específicos** son:

1. Elaborar los fundamentos teóricos del objeto de estudio.
2. Diagnóstico y caracterización de la Empresa Agroforestal de Holguín
3. Diseño y aplicación de un programa de desempeño para evaluar el proceso de reforestación
4. Confeccionar el Informe de la investigación.

El campo de acción es la auditoría de desempeño al proceso de reforestación en la Empresa Agroforestal Holguín.

Se define la siguiente **Idea a Defender**: Al realizar el diseño y aplicación de un programa de auditoría al proceso de reforestación en la Empresa Agroforestal Holguín se determinaran las debilidades que afectan la economía, eficiencia y eficacia, y se podrán establecer acciones de mejora y una adecuada toma de decisiones por parte de la Dirección.

En el proceso de la investigación se utilizarán los siguientes métodos:

Métodos Teóricos

Histórico - Lógico: Se aplicará durante el estudio del tema investigado en cuanto a su sucesión de forma cronológica, analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado el Control Interno.

Procedimientos

Inducción y Deducción: Se pone de manifiesto en la realización de la hipótesis (idea a defender) planteando la solución anticipada al problema.

Análisis y Síntesis: Se encuentra presente durante todo el proceso lógico e investigativo.

Métodos Empíricos

Observación: Como vía para lograr una percepción dirigida y estructurada del objeto de estudio por parte de la investigadora.

Técnicas

Entrevistas, Comparación y Revisión de Documentos: Para la recopilación de información que determine el resultado del Control Interno.

Resultados esperados.

El presente trabajo se centra en el Diseño y aplicación de un programa de auditoría de desempeño al proceso de reforestación en la Empresa Agroforestal Holguín, lo que constituye una herramienta de trabajo para fortalecer la economía, eficiencia y eficacia.

Para su presentación, la investigación se encuentra estructurada en dos capítulos: un capítulo I, que contiene los fundamentos teóricos que sustentan la investigación; en el capítulo II, se expone la caracterización de la entidad objeto de estudio y el diseño y aplicación de un programa de auditoría de desempeño al proceso de reforestación, así como la propuesta de mejoras; además una auditoría conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía utilizada y finalmente un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

En el presente capítulo se abordan los principales conceptos que sustentan el marco teórico-referencial de la investigación. Se exponen los elementos fundamentales de la evolución histórica de la auditoría y específicamente todo lo relacionado con la auditoría de Desempeño y los procesos de comercialización, además de la relación con el proceso de actualización del modelo económico cubano y la legislación actualizada en la materia emitida por la Contraloría General de la República.

1.1.0 Evolución histórico- teórica de la auditoría en Cuba y el Mundo

De acuerdo a los estudios realizados se conoce que en el año 254 a.n.e se inspeccionaban y comprobaban las cuentas y que el primer tratado de contabilidad realizado en el año 1494 ofreció la base teórica para el desarrollo de la comprobación de las cuentas con vistas a los Libros de Contabilidad, evidenciando que la contabilidad evoluciona consecuentemente con el desarrollo de la gran empresa, a lo que se suma entonces la Auditoría.

La Auditoría en su concepción moderna nació en Inglaterra, o al menos, en ese país, datos y documentos permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del XIV se auditaban las operaciones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del Estado o de la ciudad.

El historiador cubano Tay Araujo, en uno de sus escritos recoge que fue en el año 1589 a partir de toda la mencionada base teórica inicial, en Venecia, donde se creó con carácter oficial la primera Asociación de Revisores Profesionales.

En el año 1645 en Escocia George Watson ofrece sus servicios como “auditor y toda la etapa de España en América estuvo signada por continuas Auditorías, dirigidas en los primeros siglos de la colonización desde La Española, hasta el momento en que esta fue cedida a Francia en 1795.

En el año 1799 ya existían varias firmas de contadores públicos ejerciendo en Inglaterra, pero la Auditoría como elemento de análisis, control financiero y operacional debe su surgimiento al desarrollo producido por la Revolución Industrial del siglo XIX. En efecto, las primeras asociaciones de auditores se crean

en Venecia en el año 1851 y en Escocia en el año 1854, posteriormente en ese mismo siglo se produjeron eventos que propiciaron el desarrollo de la profesión, así en 1862 se reconoció en Inglaterra la Auditoria como profesión independiente. En 1867 se aprobó en Francia la ley de Sociedades que reconocía al Comisario de Cuentas o Auditor. En 1879 en Inglaterra se estableció la obligación de realizar auditorías independientes a los bancos y un año más tarde se legalizó el título de Chartered Accountants o Contadores Autorizados o Certificados. En 1882 se incluyó en el Código de Comercio italiano la función de los auditores, en 1885 se fundó la de contadores incorporados y auditores de Inglaterra.

Hacia fines del siglo XIX e inicios del siglo XX se trasladaron hacia los Estados Unidos de Norteamérica muchos auditores ingleses cuyo objetivo fue auditar o revisar los diferentes intereses en este país de las compañías inglesas y esto dio lugar al desarrollo y surgimiento de esta profesión en Norteamérica, por tanto la auditoría cobró mayor auge y el auditor profesional se convirtió en parte importante del escenario empresarial, hasta llegar a un desarrollo importante vinculado con: Los aparatos de auditoría fiscal para verificar principalmente las liquidaciones de impuestos. El tribunal de cuentas cuyo objetivo era una verificación financiera de organismos estables y empresas privadas dentro de los marcos de la legislación vigentes en estos países. Las firmas independientes de auditores que son usadas por el Estado y las entidades privadas, y que generalmente diagnostican la situación económica del auditado.

Los primeros países en los cuales tomó mayor importancia la Contaduría Pública fueron Escocia, Inglaterra y los Estados Unidos, incluyendo también a la Auditoría. Se conceden los primeros títulos de F.C.A. (Fellow Chartered Accountant) Contadores Certificados de Inglaterra y Gales en 1880 y en 1888 se fundó la primera asociación de contadores públicos en los Estados Unidos de América.

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.

Considerándose que la Auditoría, existe desde tiempos remotos, prácticamente desde que algunos propietarios entregaron la administración de sus bienes a otras

personas, que hacían que la Auditoría primitiva fuera en esencia un control contra el desfaldo y el incumplimiento de las normas establecidas por el propietario privado, el Estado u otros.

Con el crecimiento de grandes Empresas se desarrolló la Contabilidad, haciéndose más profunda y analítica. Se crearon especialidades, se mecanizaron los sistemas contables, lo cual facilitó a las auditorías el mejoramiento de los métodos y procedimientos, además de establecer reglas y principios y mantener una constante superación para no estancarse.

El concepto tradicional de la auditoría cambió con una visión hacia el futuro consistiendo en la revisión de las formas donde los análisis de eficiencia y control interno proporcionen la base fundamental para la evaluación de los procedimientos.

La Auditoría como proceso de control abarca la verificación de toda la actividad económica, lo que se ha puesto de manifiesto desde su surgimiento y hasta estos tiempos. El desarrollo histórico de esta modalidad de control en Cuba comprende un período que tuvo su punto de partida en la época de la colonización y llega hasta los tiempos actuales.

En Cuba prácticamente se desconocía la Auditoría, pues al ser una colonia de España nuestra vida económica era regida y controlada por la metrópoli. Seguido en la época republicana donde se desarrollaban Auditorías Financieras, pero respondía a los intereses de casas matrices norteamericanas, realizadas por firmas independientes de auditores. Después en los primeros años de constituida la República, la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda, creado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 1909. A finales de 1950, de acuerdo con la Constitución, se crea un órgano denominado Tribunal de Cuentas, con la función de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y gastos del Estado y de los órganos autónomos, y la ejecución del Presupuesto del Estado, las provincias y municipios.

Más adelante se introducen en este campo algunos profesionales de la Auditoría, pero pertenecientes a las casas matrices norteamericanas al no haberse desarrollado la enseñanza de la contabilidad. Posteriormente con la elevación del

nivel educacional en la enseñanza de esta especialidad nuestros profesionales se perfeccionan y cobran un prestigio altamente reconocido por su dedicación y responsabilidad en el trabajo.

Después del triunfo de la revolución se mantienen los órganos especializados que se dedican a auditar en Cuba; Tribunal de Cuentas, Ministerio de Haciendas y el Banco Nacional, siendo la actividad de auditoría en su inicio débil y con programas y metodologías atrasadas. En los años sucesivos desaparecen las dos primeras instituciones y el Banco asume las funciones de fiscalizar que decae grandemente a partir de 1966. Cuando se realiza el I Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y se implanta el Sistema de Dirección para la Economía (SDPE) que norma y establece las condiciones para el trabajo de la Auditoría, lo que permite un desarrollo de la misma aunque no era suficiente por la escasez de auditores.

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, así como las que, en virtud de la legislación específica sobre auditoría, le estaban dadas a dicho organismo, salvo las que propiamente le correspondían al Ministro. La mencionada Oficina desarrolló las funciones a ella asignadas hasta el 25 de abril de 2001.

Mediante el Decreto Ley No. 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control, como 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, asimismo, las funciones referidas a la actividad de auditoría atribuidas al Ministerio de Finanzas y Precios y a su Ministro, excepto la contenida en el artículo 33 del Decreto Ley No. 159 “De la Auditoría”, del 8 de junio de 1995, se asumen por el Ministerio de Auditoría y Control y su respectivo Ministro.

La Contraloría General de la República de Cuba surge el 1ro de agosto de 2009 al aprobarse por la Asamblea Nacional la Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República” (CGR), como resultado de un proceso de fortalecimiento de la

Entidad Fiscalizadora Superior. La creación de la Contraloría General de la República forma parte del proceso de institucionalización del país, así como el fomento de la gestión gubernamental.

Con la creación de este Órgano del Estado una vez más se eleva el rango de las funciones de control del Estado al tiempo que se eliminan dualidades innecesarias en las funciones de control. La Contraloría General de la República se subordina directamente a la Asamblea Nacional y al Consejo de Estado. Su surgimiento está determinado por: Voluntad política de jerarquizar la función de Control del Estado, pues la experiencia acumulada demuestra la necesidad de perfeccionar y reforzar el papel del Estado en el control y en la preservación de las finanzas y bienes patrimoniales del Estado Socialista.

Definiéndose que Control: es el conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como el cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto.

Sistema de Control Interno: Son las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes: proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito; asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda; garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal; cumplir con el ordenamiento jurídico; cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

1.2.0 La Auditoría de desempeño.

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de

mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

A partir de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Ya en los años 70, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscaban información con el fin de juzgar la calidad de la administración.

El primer paso dado por los auditores para ofrecer a los directores de las entidades algo más constructivo que el solo el informe de auditoría fue la aparición de la carta de recomendaciones o de sugerencias para la mejora de los procedimientos contables y administrativos de la entidad.

La carta de recomendaciones no fue suficiente, el mercado pedía más y fueron apareciendo otra serie de servicios a los que la tendencia anteponía siempre la palabra auditoría; así surgió la Auditoría de Gestión u Operacional, utilizada para revisar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y procedimientos de la organización, la Auditoría Administrativa, tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección, control, logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. Todos estos nuevos servicios tenían un denominador común, revisar los procedimientos, pero no colaboraban de manera directa en la gestión de la entidad.

La tendencia a que las direcciones de las sociedades adquirieran una mayor responsabilidad frente al público inversionista mediante el suministro de más información que permitiera evaluar mejor su gestión era evidente. Si por una razón obvia de información veraz y objetiva se desarrolló la función de los auditores ¿qué iba impedir que ese requisito de veracidad y objetividad fuera solicitado para la gestión y la información de la gestión?

Siendo así como nace la Auditoría de Gestión o Rendimiento, entendiéndola como el análisis permanente de la gestión de una entidad o de parte de ella con la finalidad de emitir un juicio profesional.

La Auditoría de Gestión o Rendimiento fue definida como: un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizada con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el rendimiento de la entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

En los últimos años a nivel internacional se ha denominado este tipo de auditoría como la auditoría de desempeño, que por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

Evaluación de desempeño

- ✓ Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- ✓ Evaluación del desempeño o rendimiento.
- ✓ Evaluación del desempeño

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar el camino seguido por la entidad al conducir sus actividades con:

- a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad.
- b) otros criterios razonables de evaluación.

Identificación de oportunidades de mejoras

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de desempeño es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo / beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias. ([Auditoría, 2017](#))

1.2.1 Elementos que componen la Auditoría de desempeño.

Esta auditoría dirigirá su atención, en forma selectiva, a las actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere deba realizarse. Para lo cual se tomarán como base los siguientes elementos:

Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la calidad y cantidad apropiada, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- ✓ Los recursos idóneos
- ✓ En la calidad y cantidad correctas
- ✓ En el momento previsto
- ✓ En el lugar indicado
- ✓ Al precio convenido

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respete a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos y además:

- ✓ Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.
- ✓ Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes

condiciones de almacenaje y de trabajo.

- ✓ Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- ✓ Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.
- ✓ Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

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 recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (normal). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

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

Entre otros, debe lograr:

- ✓ Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas
- ✓ Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos
- ✓ Que las normas de trabajo sean las correctas
- ✓ Que se aproveche al máximo las capacidades instaladas
- ✓ Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida
- ✓ Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad
- ✓ Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la calidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros 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 su gestión.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

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

- ✓ Que la producción o el servicio se hayan cumplido en la calidad y cantidad esperadas.
- ✓ 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 el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza y presentación del producto, si fuese el caso. Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados. (Solís, 2016)

Interrelación de las tres E

Estos tres elementos Economía, Eficiencia y Eficacia deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe o dictamen de Auditoría, tomando en cuenta la obtención de los efectos deseados al menor costo, responde a un examen mucho más profundo, no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones y comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficiente e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen. Es necesario comprender con claridad el concepto de alcance de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia y como se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues solo así el auditor estará en

condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

1.2.2 Características de la Auditoría de desempeño

- ✓ Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- ✓ Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- ✓ Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- ✓ Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- ✓ Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.

1.2.3 Objetivos de la Auditoría de desempeño

- ✓ Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- ✓ Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- ✓ Determinar si la entidad, programa o actividad cumple con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

1.2.4 Alcance de la Auditoría de desempeño

La Auditoría de desempeño es muy amplia y profunda, pues en ella se examina el desempeño administrativo, teniendo en cuenta el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que se planifican, controlan y utilizan los recursos de todo tipo. En función de ello también se evalúa el desempeño del hombre, como elemento

fundamental, para el logro de los objetivos de la entidad. A continuación de forma sintetizada, los aspectos a considerar:

Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimiento establecidos de los órganos y organismos estatales.

Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempo y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos en las operaciones, con el menor costo posible.

Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

Salvaguarda de activos: Contempla la protección contra sustracciones, obsolescencias y uso indebido.

Calidad de la información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera. (Zapata, 2017)

1.5.0 Herramientas de trabajo para el auditor

Dentro de las Herramientas que necesita el auditor para realizar la Auditoría de Desempeño es necesario tener en cuenta lo siguiente:

Normas Cubanas de Auditoría (Resolución 340/2012 de la CGR)

NCA 100 fases de la auditoría: Planeación, ejecución, informe y seguimiento

Directrices para la auditoría de Gestión (V-3/2013)

Planeación:

En esta fase el auditor traza la estrategia planificada que permite recopilar la información necesaria para conocer el quehacer de la entidad y su sistema de control interno, planificando las tareas y el programa de auditoría a ejecutar.

El auditor para la realización de la Auditoría de Desempeño del Capital Humano, debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad a fin de obtener evidencia del manejo organizacional, a través de:

- 1) La recopilación de la información existente de la visión sistémica, la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada.

- 2) De la evaluación del sistema de control interno y determinación de las áreas a evaluar.
- 3) De los resultados de la utilización de indicadores de gestión (en caso que los tenga) para el cumplimiento de la misión.

Todo lo antes mencionado constituye el análisis organizacional del sujeto a auditar.

- 1) La recopilación de la información existente de la visión sistémica, la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada:

Análisis de la visión sistémica de la organización:

Es el análisis organizacional de la entidad que contempla una evaluación de los factores internos de la entidad y de los factores externos de su entorno que influyen en sus resultados, así como identificar qué hace realmente la entidad, cómo lo hace, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones, esto permite conocer íntegramente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.

- a) El análisis de los **factores internos**: se refiere a una evaluación del área, proceso u actividad que se revisa y que se interrelaciona con los procesos fundamentales de la entidad y su desempeño.
- b) El análisis de los **factores externos**: se refiere a la caracterización del entorno donde desarrolla sus actividades la entidad, tanto próximo, como remoto y deben analizarse sus vinculaciones con los factores internos de la entidad, interpretándose de la forma siguiente:
 - 1) Análisis de factores del entorno próximo (actores): Se debe considerar los destinatarios, usuarios o clientes de los bienes y servicios, los proveedores de insumos a la entidad y organizaciones con similares objetivos y usuarios.
 - 2) Análisis de factores del entorno remoto (fuerzas): Pueden ser de tipo social, económico, político, demográfico, regulatorias que afecten los factores internos, procesos, actividades u operaciones y el desarrollo organizacional de la entidad.

Análisis de la visión estratégica de la organización:

Sirve de marco de referencia, para el análisis de la situación actual de la organización y contempla la situación futura de la organización.

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos y metas de acuerdo a la planificación:
- ✓ Planificación de los objetivos de trabajo a corto, mediano o largo plazo.
- ✓ Plan Anual de Actividades
- ✓ Plan de Trabajo Mensual
- ✓ Plan de Trabajo Individual

Evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar:

- c) Evaluación del Sistema de Control Interno: Del conocimiento y evaluación del sistema de control interno de manera preliminar y de sus resultados depende el alcance y planeación de la Auditoría de Desempeño.
- d) Determinar sobre el funcionamiento de los controles internos existentes y detectar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos y susceptibles de mejoramientos, para posterior análisis a mayor profundidad durante la ejecución de la auditoría.

Resultados de la utilización de indicadores de desempeño para el cumplimiento de la misión:

El análisis de los indicadores existente en la entidad o diseño de otros, se inicia desde la etapa de planeación, en la revisión y evaluación del control interno, con independencia de otros aspectos que se determinen para dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría, se calculan en la etapa de ejecución, aplicándose en correspondencia con el tipo de tema auditado y adecuados a las actividades que desarrolla la entidad.

Plan de la Auditoría

Se definen los objetivos y el alcance de la auditoría, así como los días y actividades a verificar por el grupo de auditores.

Programa de la Auditoría

- ✓ Definición de las actividades que se van a desarrollar

- ✓ Tareas o aspectos a revisar detallados.

Al finalizar la planeación, se debe de conocer el quehacer de la entidad y la evaluación del Sistema de Control Interno, así como deben quedar determinados las áreas, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos dentro de las áreas de desempeño de la entidad que serán analizadas durante la ejecución de la auditoría.

Al concluir la fase de planeación se debe tener el plan detallado y la definición del alcance y los objetivos de la Auditoría de desempeño.

Ejecución

En esta fase se recopila la evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor emita un juicio sobre el desempeño de la organización y las recomendaciones para mejorar su funcionamiento.

Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Aplicación de pruebas de control, analíticas o sustantivas planificadas para la obtención de la evidencia:
- ✓ Resultados de la evaluación de la visión sistémica de la entidad.
- ✓ Resultados de la evaluación de la visión estratégica
- ✓ Evaluación del Desempeño del Capital Humano y de los procesos asociados.
- ✓ Identificar las áreas críticas o de riesgos.
- ✓ Formulación e interpretación de indicadores de desempeño para evaluar la economía, eficiencia y eficacia dirigidos al análisis del comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión.
- ✓ Determinación de los hallazgos de la auditoría.
- ✓ Información parcial de las áreas problemáticas objetos de revisión

Informe de la Auditoría

El informe de la Auditoría de desempeño debe contener en los resultados las desviaciones de las probadas prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan el desempeño de la entidad y detallando los hallazgos obtenidos de la

comprobación de los hechos y operaciones, los cuales deben cumplir con los atributos de: **condición, criterio, causa y efecto.**

Las **conclusiones** deben permitir a la entidad adoptar las medidas correctivas adecuadas y exigir responsabilidades a quien esté obligado a asumirlas por su actuación, lo cual se recoge en el plan de medidas que elabora la entidad como resultado de la Auditoría.

Las **recomendaciones** se orientan a erradicar las causas de las desviaciones y al logro de las metas y los objetivos de la entidad, es decir lograr la mejora de la gestión y los resultados de la entidad.

Seguimiento

El seguimiento a la presentación del plan de medidas, por la entidad auditada, como resultado de la Auditoría de desempeño, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales, según se establece en la fase de seguimiento de las Normas Cubanas de Auditoría.

1.6.0 Diagnóstico y estado actual del control interno

La empresa posee certificada su contabilidad, evaluada de razonable con salvedad, pero en diferentes años ha sido objeto de evaluación y control a la Dirección y el resto de las Unidades Empresariales de Base por la Contraloría General de la República, Ministerio de Finanzas y Precios, la Oficina Nacional de Administración Tributaria y la Unidad Central de Auditoría Interna de la Delegación de la Agricultura y otros, comprobándose la existencia de algunas brechas en la implantación del Sistema de Control Interno basado en la Resolución 60/11 y de la Resolución 340/12 de la CGR.

Las **principales insuficiencias** que se detectaron son las siguientes:

- ✓ La empresa posee un capital de trabajo negativo,
- ✓ no posee liquidez ni solvencia y
- ✓ un alto nivel de endeudamiento.

- ✓ Presenta Préstamos por un saldo de 10 124 839 CUP correspondiente a los créditos vencidos del año 2017 hasta el año 2020, los que fueron otorgados para plantaciones y reforestación de bosques.

Conclusiones parciales

En este capítulo se realiza el estudio teórico de la auditoría de desempeño, su concepto, elementos que la integra, sus características, objetivos, alcance y las herramientas para el trabajo del auditor interno, además se realizó un diagnóstico de la situación actual de la entidad y el control interno, lo que constituye un punto de partida para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO AL PROCESO DE REFORESTACIÓN EN LA EMPRESA AGROFORESTAL HOLGUÍN.

En el presente capítulo se desarrolla la aplicación de la auditoría de desempeño en la Empresa Agroforestal Holguín, en sus cuatro fases de acuerdo a las Normas Cubanas de Auditoría, con el objetivo de identificar los factores que inciden en los incumplimientos de los planes económicos y el adecuado control en el proceso de reforestación, que pueden afectar la economía, eficiencia y eficacia, aplicando el programa de Auditoría diseñado que permita determinar las acciones que permitan la mejora continua en función de la utilización más racional de los recursos.

Se cumplieron las Fases previstas para la auditoría y se tuvieron en cuenta las operaciones del año 2019, como se muestra a continuación:

2.1.0 Planeación

La etapa de Planeación es considerada como determinante para 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 etapas pueden alcanzar la calidad requerida.

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

2.1.1. Conocimiento del Sujeto a auditar Empresa Agroforestal Holguín

La Empresa Agroforestal de Holguín (EAFH), fue creada por el extinto Instituto Nacional de Desarrollo y Aprovechamiento Forestales por la Resolución 127 de fecha 13 de Julio del 2015 emitida por el Ministro de Economía y Planificación con domicilio legal en la Carretera Central Km. 2 ½ Vía Habana, municipio y provincia Holguín. Con patrimonio propio y personalidad jurídica independiente. La misma está integrada al Grupo Empresarial Agroforestal (GAF) subordinado al Ministerio de la Agricultura.

Las áreas limítrofes de la empresa pueden describirse de la siguiente forma: Al Norte limita con el Océano Atlántico, al Sur con la Provincia Granma y Santiago de Cuba, al Este con el Océano Atlántico y el Municipio Cueto y al Oeste con la Provincia de Las Tunas.

Se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial aprobada Mediante el Acuerdo Número 6192 adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 10 de Diciembre del 2007, fue autorizada la implantación del Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Forestal Integral Holguín.

Abarca 9 municipios de la provincia, con un Balance de su patrimonio actual de 94 772.92 Ha, de ellas 87 856.42 Ha de Superficie Boscosa, que represente el 93% del área total, de ellas 76 671.16 Ha de Bosque Natural, 11 185.26 Ha de plantaciones establecidas. Se cuenta con 107 Fincas Forestales.

Objeto social

En la Resolución 1057/05 del Ministerio de Economía y Planificación se aprueba como objeto social:

Su actividad fundamental radica en el fomento, mejoramiento y explotación de los bosques, la reforestación y atenciones culturales, así como la producción y comercialización de madera aserrada, rolliza, carbón vegetal y otros recursos madereros y no madereros tanto en MN como en CUC, además de producir y comercializar fibras de henequén y sus derivados, producciones agropecuarias y productos de carpintería tanto para sus trabajadores como para los mercados agropecuarios, incluyendo plantas ornamentales, maderables y frutales.

Principales Clientes

- ✓ Alcona SA

Principales Proveedores

- ✓ Empresa Suministro Agropecuario
- ✓ Cárnico Felipe Fuentes
- ✓ Empresa Frutas Selectas
- ✓ Empresa Mayorista Alimento 627
- ✓ Empresa Servicios Automotores SA
- ✓ Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos

- ✓ Etecsa Holguín
- ✓ Corporación Cimex S,A
- ✓ Palmares SA
- ✓ Empresa Avícola Holguín

2.1.2 Plan de trabajo general de la auditoría

El Plan de Trabajo General de la Auditoría definido en la NCA 400-3, se elabora una vez concluido el conocimiento del sujeto a auditar, este debe ser reflejado como la primera tarea que se realiza. Incluye los temas a auditar, la revisión de los papeles de trabajo de los auditores por parte del jefe de grupo, la supervisión en todas las fases de la auditoría, la elaboración del informe de la auditoría y la notificación de los resultados al Consejo de dirección y a los trabajadores.

Para la elaboración del Plan de trabajo general de la Auditoría se precisaron 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).

PLAN DE TRABAJO GENERAL DE LA AUDITORÍA

Auditor	Temas o Actividades	Fondo de Tiempo		Periodo de Ejecución	
		Plan	Real	Plan	Real
Lisbet	PLANEACIÓN	3	3	02/04/2020 al 04/04/2020	02/04/2020 al 04/04/2020
Lisbet	Aplicar la guía previa para el Conocimiento del sujeto a auditar.	1,5	1,5	02/04/2020 al 03/04/2020	02/04/2020 al 03/04/2020
Lisbet	Elaborar el Plan de trabajo General e Individual de la auditoría	4	4	03/04/2020 al 03/04/2020	03/04/2020 al 03/04/2020
Lisbet	Elaborar el Programa de la auditoría	1	1	04/04/2020 al 04/04/2020	04/04/2020 al 04/04/2020

	II- EJECUCIÓN	20	20	05/04/2020 al 04/05/2020	05/04/2020 al 04/05/2020
Lisbet	Aplicación pruebas de cumplimiento al control interno	3	3	05/04/2020 al 09/04/2020	05/04/2020 al 09/04/2020
Lisbet	Aplicar pruebas sustantivas al proceso de reforestación y análisis de indicadores	14	14	10/04/2020 al 27/04/2020	10/04/2020 al 27/04/2020
Lisbet	Elaborar el resumen por temas	1	1	30/04/2020	30/04/2020
Lisbet	Notificación parcial por temas	2	2	02/05/2020 al 03/05/2020	02/05/2020 al 03/05/2020
Lisbet	III- INFORME	4	4	04/05/2020 al 10/05/2020	04/05/2020 al 10/05/2020
Lisbet	Elaboración, revisión y supervisión del Informe de la auditoría.	3	3	04/05/2020 al 09/05/2020	04/05/2020 al 09/05/2020
Lisbet	Notificación del informe final	0.5	0.5	10/05/2020	10/05/2020

2.1.3 Programa de auditoría

El programa de auditoría establece una serie ordenada de operaciones necesarias a desarrollar en el proceso a auditar en la entidad, se caracteriza por ser una guía de acción durante la fase de ejecución de la auditoría. En la elaboración de este programa se tuvieron en cuenta las condiciones específicas y las características de la entidad y del proceso a auditar.

Por lo que este tipo de auditoría permite evaluar los resultados del desempeño, a través de la aplicación y medición de criterios de economía, eficiencia y eficacia, permitiendo fortalecer la expectativa de que los actores económicos y sociales

desempeñen sus funciones de manera eficaz, eficiente y ética, de acuerdo con la disposición jurídica vigente aplicable; según el tipo de auditoría, los objetivos de partida pueden ser distintos, pero todos contribuyen a la buena gobernanza.

La razón esencial de la auditoría de desempeño es ayudar a la administración en los procesos de toma de decisiones, a partir de la identificación de problemas importantes y del análisis de sus causas y efectos; también presenta conclusiones y formula recomendaciones que pueden contribuir a una administración de los fondos públicos más eficiente y eficaz.

El programa de auditoría que se propone recoge una serie ordenada de operaciones necesarias a desarrollar en la auditoría de desempeño al proceso agroforestal y constituye una guía para la fase de ejecución de la auditoría.

PROGRAMA DE AUDITORÍA
Empresa Agroforestal Holguín
AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

Generalidades.

Identificación: Auditoría Interna

Referencia: Programa elaborado por la auditoría interna

Tipo de auditoría: Auditoría de Desempeño

Tema: Proceso de reforestación

Esta auditoría tiene como objetivos los siguientes:

- Evaluar el Sistema de Control interno asociado al proceso de comercialización.
- Verificar el cumplimiento de la legislación vigente, con relación al proceso a auditar.
- Determinar si la gestión del proceso auditado se ha desarrollado con Economía, Eficiencia y Eficacia.

Técnicas de auditoría a utilizar: Observación, confirmación, análisis, revisión documental, comparación, comprobación, computación y cálculo.

Período a auditar: Año 2019.

Áreas objeto de revisión:

Operaciones contables: Vinculadas al proceso de comercialización.

Documentación a revisar: Estados financieros, informes de Balance, análisis económico financiero, análisis del proceso de comercialización, salidas de almacén.

Marco regulatorio a utilizar

- 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.
- Resolución 76/2020 Modifica la Resolución 340/2012 Normas Cubanas de Auditoría

Tareas a ejecutar y aspectos a verificar:

1. Realizar el Análisis Organizacional, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:
 - Establecer las características de la entidad, misión, visión y objeto social aprobado.
 - Descripción de la estructura, principales clientes y proveedores.
2. Evaluar el Sistema de Control Interno implementado por la entidad a partir de la guía de autocontrol emitida por la CGR.
3. Realizar el análisis de los objetivos y metas de la organización y su cumplimiento, teniendo en cuenta las causas de sus desviaciones.
4. Revisar las Políticas y procedimientos que se utilizan para el desarrollo del proceso de reforestación
5. Analizar la Gestión de los Recursos Humanos teniendo en cuenta el proceso de reclutamiento y selección del personal, el cumplimiento de los planes de capacitación y desarrollo, sistemas de pago utilizados y la protección e higiene del trabajo.
6. Comprobar en el análisis de la Gestión de los Recursos Energéticos las medidas de ahorro implementadas, el consumo de los portadores energéticos y su comportamiento respecto a lo planificado.
7. Comprobar si se utilizan sistemas de Gestión de la calidad de acuerdo a las normas cubanas ISO 9001.

8. Realizar el análisis de la Gestión del Proceso de reforestación y el cumplimiento de los principales indicadores. teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Evaluación de las no conformidades en cada etapa y su valoración económica.
- Análisis de tendencias productivas
- Comprobar las capacidades para la prestación de la producción y su aprovechamiento.

Hecho por: Lisbet Rodríguez López

2.2.0 Ejecución

En esta etapa se aplica el Programa de Auditoría propuesto de acuerdo al proceso analizado y las características de la entidad, facilitando la realización de la misma, de acuerdo a los objetivos propuestos.

A continuación se exponen los resultados más importantes obtenidos:

2.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

Para la evaluación del control interno se aplicó la guía por componentes y normas de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República lo que permitió elaborar un resumen de las mismas.

Objetivo: Comprobar el cumplimiento de las normas y componentes del sistema de control interno implementado en la entidad de acuerdo a la guía de autocontrol establecida por la Contraloría General de la República.

Fuentes: Actas de consejo de dirección, comité de prevención y control, manuales de procedimientos, documentación. Comprobación de Saldos.

Resultados

La valoración del control interno, resulta imprescindible para la identificación de los riesgos que pueden existir en la auditoría y es importante indicar, que la entidad implementa su sistema de control interno, como un proceso que aporta grados de seguridad razonable.

Componente "Ambiente de Control".

La entidad posee toda la documentación necesaria para su funcionamiento, se encuentran elaborados los planes de trabajo y actividades requeridos, se encuentran definidos los valores éticos, los códigos de ética, los convenios colectivos, se encuentra constituido el comité de expertos y todos los órganos colegiados de dirección, se encuentran definidos los valores éticos, cuentan con los contenidos específicos de trabajo y se cumple la entrada y salida del personal. Se encuentran definidos los objetivos de trabajo de la entidad, asociando los mismos a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC y actualizados en el VII Congreso del PCC.

Componente "Gestión y Prevención de Riesgos".

Se encuentra elaborado el Plan de Prevención de Riesgos y tienen definidos los objetivos de control, están identificados los riesgos y las medidas para su solución, el plan de seguridad y protección, el plan contra catástrofe.

Componente "Actividades de Control".

La entidad cuenta con el sistema contable financiero para registrar sus operaciones, se mantienen actualizados los submayores contables, y se realizan actividades de control que permiten evaluar el funcionamiento de la entidad. Se tienen bien definidos los niveles de acceso a las áreas de extensión de venta o al almacén. Se establece la responsabilidad y separación de funciones entre todas las áreas para su mejor desempeño.

Componente "Información y Comunicación".

Se aplican políticas para el buen funcionamiento de los canales de comunicación, se encuentra confeccionado el manual de procedimientos institucional, donde se definen las informaciones a elaborar y sus responsables, se encuentra establecido el cronograma de implementación de la Resolución No 60/2011, rendición de cuentas de los cuadros, dirigentes y funcionarios ante el consejo de dirección y el colectivo laboral, el organigrama del flujo informativo.

Componente "Supervisión y Monitoreo".

El expediente de acciones de control se encuentra elaborado de acuerdo a lo establecido, el comité de prevención y control se encuentra constituido. El Sistema de Control Interno se encuentra implementado de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba en correspondencia con sus componentes y normas, además se comprobó que cuenta con la Guía de Autocontrol adecuada a las condiciones y características de la Empresa, la cual se aplica de acuerdo a la planificación realizada en el año y los resultados se analizan en el Consejo de Dirección, Comité de Prevención y Control, reuniones del Núcleo del PCC y de la Sección Sindical.

Hallazgo:

La evaluación del sistema de control interno se considera ACEPTABLE al comprobar que se aplica la guía de autocontrol sistemáticamente por componentes y normas y se da seguimiento a las debilidades que se determinan y las medidas que se implementan para su solución.

2.2.2 Análisis Organizacional

Objetivo: Tener en cuenta la visión sistémica y la visión estratégica de la organización en función de su objeto social y el proceso a evaluar.

Fuente: Planeación Estratégica

Resultados:

Misión

Fomento, explotación y manejo de los bosques; reforestación boscosa y tratamientos Silviculturales, así como la producción y comercialización de los productos madereros y no madereros, tanto en moneda nacional como en divisas, para garantizar las demandas de los clientes en base a la sostenibilidad de los bosques y enriquecimiento del acervo cultural forestal de los trabajadores.

Visión

La empresa se encuentra con un crecimiento sostenible del área boscosa, de la producción y comercialización de los productos madereros y no madereros, con valor agregado, calidad y resultados eficientes. Siendo líder en el mercado del

territorio, dirigida por personal calificado y obreros especializados altamente satisfechos por la atención que se les brinda.

Valores Compartidos

Confiabilidad política

Patriotismo

Prestigio

Calidad

Consagración

Responsabilidad

Creatividad

Profesionalidad

Consagración

Profesionalidad

Confiabilidad política

Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

1. Preparación del colectivo de dirección, personal especializado y tradición forestal,
2. Patrimonio forestal suficiente para dar cumplimiento a los niveles de producción
3. Haber aplicado nueva escala salarial a la totalidad de la empresa.
4. La aplicación de medidas técnicas organizativas del propio proceso de perfeccionamiento empresarial

Debilidades:

1. Carencia de herramienta de trabajo y defectuoso el transporte y la maquinaria
2. Deficiente red vial que no permite una mejor utilización de la superficie boscosa
3. Falta de liquidez financiera y endeudamiento
4. Tecnología atrasada y falta de completamiento y equipamiento en carpintería y aserrío

5. No tener certificado el sistema de calidad
6. Insuficiente estudio de mercado en MLC
7. Aunque están establecidos los canales de comunicación interna, esta es insuficiente horizontal y verticalmente

Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

1. Demanda y aceptación de las producciones y servicios
2. Existencia de un mercado seguro
3. Posición geográfica ventajosa con relación al polo turístico para la comercialización de los recursos
4. Apoyo de los organismos nacionales y territoriales a los programas especiales de la entidad
5. Relaciones con los organismos políticos – sociales y de masas del territorio
6. Contar con la Ley Forestal
7. Ley de Inversión Extranjera.
8. La creación de una Asociación Económica Internacional

Amenazas

1. Insuficientes de materiales y piezas de repuesto para enfrentar el proceso productivo y el mantenimiento de la técnica (Transporte y Maquinaria) por la importación
2. Afectación en las producciones principales por la prolongada sequía y las posibilidades de los incendios
3. Saqueo de los bosque debilitando las reservas boscosas
4. Competencia de otras empresas que ofertan madera

Problema Estratégico:

Considerando que si persiste la crisis internacional, los insuficientes suministradores y elevados precios, además no se supera la insuficiencia financiera con los pagos del FONDEF y el endeudamiento con el Banco, será imposible lograr aprovechar la Demanda y Aceptación de las producciones y Servicios, y Preparación del colectivo de Dirección, Personal especializado y

Tradición forestal, para optimizar las ventajas que representa la Existencia de un mercado seguro.

Solución Estratégica

Se define como la correlación de fortalezas y oportunidades como fuerzas que influyen a favor en la disminución o atenuar las debilidades y amenazas. Siendo capaz de aprovechar adecuadamente las oportunidades que brinda el entorno y optimizar las fortalezas existentes, para dar el cumplimiento a la misión de la Empresa.

Procesos de la entidad:

Procesos estratégicos:

- Gestión de la Dirección General.
- Gestión de la Dirección de Desarrollo - Innovación
- Gestión de la Dirección Contable- Financiera

Procesos claves:

- Proceso de Reforestación
- Proceso de Madera Aserrada.
- Proceso de Carbón Vegetal.
- Comercialización.

Procesos de apoyo:

- Gestión de los Aseguramientos.
- Gestión de Capital Humano.
- Servicios Técnicos y Transporte.

Objetivos Estratégicos

- ✓ Perfeccionar las producciones y los servicios, así como lograr una adecuada reparación y mantenimientos a las instalaciones creadas y la inversión.
- ✓ Fortalecer el desarrollo de los Recursos Humanos y la evaluación del desempeño, la superación y capacitación a cuadros y dirigentes, así como a los trabajadores.
- ✓ Lograr mayor eficiencia económica y financiera, prioridad al Fortalecimiento del Control Interno en todas las Unidades Empresariales de Base.

- ✓ Realizar la supervisión y ajustes en la implementación del Perfeccionamiento Empresarial.
- ✓ Imprimir mayor celeridad y calidad en la compra de materias primas y materiales que garanticen una adecuada atención a los trabajadores.
- ✓ Fortalecer el control de la calidad de las producciones y los servicios, Encaminar la gestión Empresarial, con el constante del cuidado y conservación del Medio Ambiente.
- ✓ Aplicar las técnicas que permitan un sostenido avance en el desarrollo tecnológico, dándole continuidad al programa de desarrollo forestal.
- ✓ Alcanzar plantaciones forestales con calidad que permitan alcanzar altos niveles de logros y supervive
- ✓ Fortalecer las atenciones culturales al Bosques.
- ✓ Alcanzar un rendimiento sostenido de la madera en bolo para darle continuidad al proceso de madera aserrada.
- ✓ Fortalecer el control de la seguridad y protección en todas las Unidades Empresariales de Base y la preparación para la defensa de todos nuestros Directivos y trabajadores.

2.2.3 Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos y metas de trabajo

Objetivo: Evaluar el estado de cumplimiento de los objetivos de trabajo y las metas de la organización en la etapa revisada.

Fuente: Objetivos de Trabajo, Informes

Resultados:

En la empresa se aprobaron 16 objetivos de trabajo en el año 2019, los cuales se consideran cumplidos con evaluación de Bien.

Se mencionan a continuación:

Objetivo 1: Lograr ventas por 19 574900.0 MP, para un Crecimiento del 7% en comparación al real del 2019, que permitan la captación de los recursos necesarios para el desarrollo de la Empresa y sus trabajadores. De ellas 953.4 MCUC.

Objetivo 2: Consolidar los resultados Económicos, Contables y la Planificación.

Objetivo 3: Obtener un Índice de Intensidad Energética de 0.0208. Lin 205-207-271 Prioridad 12

Objetivo 4: Lograr una participación activa de los trabajadores en la solución de los problemas identificados en el Banco de Problemas de la Empresa.

Objetivo 5: Implantar el Sistema de Gestión Ambiental al 100% de las UEB, así como cumplir las Acciones del Programa Nacional de Conservación y Mejora de los Suelos al 100%.

Objetivo 6: Asegurar el cumplimiento del programa de implementación del sistema de Gestión de la Calidad, para lograr con eficiencia la ejecución del plan de los principales indicadores económicos productivos y el Encargo Estatal.

Objetivo 7. Lograr un proceso de contratación y balance de todas las producciones forestales de la Empresa, que permitan la comercialización e ingresos de los recursos necesarios para el desarrollo sostenido de la Entidad.

Objetivo 8. Lograr un control eficiente de los presupuestos de inversiones.

Objetivo 9: Obtener producciones agropecuarias en correspondencia con el potencial productivo de las fincas, que contribuyan al mejoramiento de la oferta en los comedores obreros y la venta a los trabajadores, Obteniendo producciones agropecuarias con un crecimiento del 2% con lo logrado en 2019.

Objetivo 10: Asegurar la calidad en las plantaciones forestales que permitan alcanzar niveles de logros y supervivencia del 85% y las atenciones culturales a los Bosques.

Objetivo 11: Ejecutar producciones industriales y artesanales que permitan el incremento del valor agregado de los productos del bosque.

Objetivo 12: Consolidar la Gestión del Sistema de Capital Humano con un incremento de sus Indicadores 5 % respecto al año anterior.

Objetivo 13: Lograr una mayor efectividad en los planes de auditorías y prevención con repuestas favorables en la disminución de los hechos Delictivos y de Corrupción.

Objetivo 14: Perfeccionar el Sistema de Seguridad y Protección y disminuir los índices de la actividad delictiva en un 40 %.

Objetivo 15: Alcanzar un adecuado comportamiento de cualitativo y cuantitativo en los cargos de cuadros, elevando los resultados del proceso de selección de cuadros y reservas.

Objetivo 16: Garantizar el funcionamiento integral del Sistema del Puesto de Dirección de la Empresa Agroforestal Holguín según lo establecido por la Resolución 136/2014.

2.2.4 Análisis de la Gestión del Capital Humano

Estructura organizativa

Para darle cumplimiento a su objeto social cuenta con una estructura aprobada integrada por: la Dirección General, al cual se le subordinan la Dirección adjunta, Dirección de desarrollo y negocio, Dirección de Silvicultura, la Dirección Contable, Dirección de Capital Humano y 9 UEB agroforestales y 1 de Logística y Servicio. **(Ver anexo No. 1)**

La Empresa cuenta con una plantilla aprobada de 1480 plazas, de las cuales se encuentran cubiertas 1432 que representa el 96.7 por ciento, observando que presenta 48 plazas sin cubrir, 35 de los cargos de técnicos, 7 de Servicios y 6 de Operarios, lo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Tabla 1. Fuente: elaboración propia

Categoría	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	%	Plazas vacantes
Cuadro	167	167	100	0
Técnicos	180	145	80.5	35
Administrativo	1	1	94.9	0
Servicio	138	131	94.9	7
operarios	994	988	99.4	6
Total	1480	1432	96.7	48

Hallazgo:

- ✓ La distribución por sexo se comporta a un 80.5 por ciento de hombres y un 19.5 por ciento de las mujeres.

Tabla 1. Fuente: elaboración propia

Categoría	Mujeres	Hombres	Total
Cuadros	65	102	167
Técnicos	102	43	145
Administrativos	1		1
Servicios	41	90	131
Operarios	70	918	988
Total	279	1153	1432
%	19.5	80.5	100

Hallazgo:

- ✓ Existe un predominio del sexo masculino en la composición de la fuerza de trabajo, lo que está en correspondencia con las exigencias de los cargos existentes y el tipo de actividad que estos realizan.

Distribución de la plantilla por nivel escolar

Tabla 3. Fuente: elaboración propia

Nivel de escolaridad	Cantidad	%
Superior	110	8
Nivel Medio	157	11
Obrero Calificado	1165	81
Total	1432	100

Como se puede observar en la tabla siguiente anteriormente 110 trabajadores que representan el 8 por ciento tienen el nivel superior, seguidos por 157 trabajadores con el 11 por ciento con el nivel medio y el 81 por ciento para 1165 trabajadores son obreros calificados.

Hallazgo:

- ✓ Se pudo comprobar que solo 110 trabajadores que representan el 8 por ciento son universitarios, de ellos: 52 que representa el 47 por ciento ocupan cargos de dirección, 24 ocupan plazas técnicas para el 22 por ciento y solo 34 son operarios para el 31 por ciento.

Reclutamiento y selección

Para realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal primeramente se desarrollan las convocatorias de las plazas que se necesitan, estas se divulgan a través de murales en la empresa y las UEB, dando a conocer los requisitos para las mismas con un plazo de 10 días para su solicitud.

Esta primera convocatoria se ofrece para los trabajadores de la entidad, luego de cumplirse el término si no existen trabajadores interesados y que cumplan con los requisitos se radican las plazas a la Dirección Municipal de Trabajo, este órgano tiene 10 días más para enviar al trabajador con los requisitos de la plaza solicitada, al término de dicho plazo se solicita personal interesado a través de los medios de difusión masiva.

Es necesario destacar que existe un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal contratado y el objetivo del mismo es dar a conocer a los nuevos trabajadores lo siguiente:

- ✓ La historia y tradiciones de la entidad
- ✓ Objeto social, misión y valores de la entidad.
- ✓ Organización del trabajo y principales producciones.
- ✓ Sistema de Pago.
- ✓ Capacitación, Desarrollo y posibilidades de Promoción.
- ✓ Idoneidad demostrada y Evaluación del Desempeño.
- ✓ Normas de Seguridad y Salud.
- ✓ Reglamento Disciplinario Interno y Convenio Colectivo de Trabajo.
- ✓ Presentación de los Dirigentes Administrativos, Sindicales y Políticos.

Hallazgo:

- ✓ La entidad dispone de un adecuado método de selección de los recursos humanos que se necesitan.

Formación y Capacitación

La formación del trabajador afronta el proceso de capacitación, actualización y reciclaje de todo el personal, en correspondencia con las necesidades generales surgidas a partir de los objetivos y metas futuras.

En la empresa se elabora un plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo y se controla periódicamente, comprobando que se han capacitado al 100 % de los trabajadores de nuevo ingreso y se logró matricular a 2 trabajadores en maestrías en la Universidad de Holguín.

Hallazgos:

- ✓ Existen debilidades en la determinación de necesidades individuales de capacitación.
- ✓ El plan de capacitación no alcanza al 100 por ciento de los trabajadores

Sistemas de pago

En la Empresa se aplica el sistema de salario establecido en la legislación establecida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con 17 sistemas de pago, de ellos 15 a destajo y 2 de pago por resultados.

Se entiende por Sistema de Pago por Resultados a la retribución que el trabajador o grupo de trabajadores reciben por el Cumplimiento del Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado Bruto Acumulado, y se financian a partir de las posibilidades económicas y financieras de la empresa y el salario responde al cumplimiento de los indicadores directivos y límites planificados.

1. Sistema de pago a destajo colectivo para la actividad de corte, extracción y acopio de madera en bolo
2. Sistema de pago a destajo colectivo para la actividad de carpintería
3. Sistema de pago a destajo colectivo para los trabajadores que laboran en aserríos.
4. Sistema de pago por indicadores generales para los trabajadores de regulación, control y apoyo de la empresa
5. Sistema de pago por resultado de los indicadores generales para los trabajadores indirectos de las unidades empresariales de base
6. Sistema de pago de estimulación en CUC por la producción y venta de carbón para la exportación para todos los trabajadores de la empresa y las unidades empresariales de base

7. Sistema de pago a destajo individual para los trabajadores que laboran en los viveros
8. Sistema de pago por acuerdo para los trabajadores dedicados a la mecánica y chapistería
9. Sistema de pago a destajo individual para el corte de leña, confección de mazos de leña seca, recolección y tiro de leña con tracción animal
10. Sistema de pago a destajo individual para los que laboran en la maquinaria forestal
11. Sistema de pago por resultado para los trabajadores que laboran en prestaciones de servicios a terceros e interno de tala y chapea, construcciones rusticas, jardinería y mantenimiento a redes eléctricas
12. Sistema de Pago a destajo Indirecto para los Jefes de Brigada
13. Sistema de pago a destajo individual para los que laboran en la transportación de carga y personal
14. Sistema de pago a destajo individual para Mtto. y montaje del sistema eléctrico automotriz
15. Sistema de pago a destajo individual para la actividad de extractivo artesanal
16. Sistema de pago a destajo individual para los trabajadores del auto consumo
17. Sistema de pago a destajo para los trabajadores de la silvicultura

Cuadros y Reservas:

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

Hallazgo:

- ✓ Cumple con la política de cuadro y sus reservas

Políticas y procedimientos:

En la empresa se cuenta con los manuales de procedimientos aprobados por la máxima dirección para cada proceso que se desarrolla en la entidad y su actualización entre los que se encuentran:

1. Procedimiento de preparación de tierras
2. Procedimiento de Silvicultura
3. Procedimiento de Plantación
4. Procedimiento de Recursos Humanos.
5. Procedimiento de Economía.

Gestión de recursos energéticos

Objetivo: Evaluar el consumo de los portadores energéticos

Fuente: Plan de energía y Portadores energéticos, medidas de ahorro

Muestra: Enero – Abril / 2019

El Plan de Ahorro de portadores energéticos y las medidas organizativas tomadas por la Empresa se ha logrado ahorrar hasta la fecha 7248 KW/ H,

Enero:

De un plan de 10 000 KW/H, se consumieron 6732 mil KW/H, ahorrando 3268 KW/H.

Febrero:

De un plan de 8000 mil KW/H, se consumieron 6880 KW/H, ahorrando 1120 KW/H.

Marzo:

De un plan de 8000 mil KW/ H, se consumieron 6270 KW/H, ahorrando 1730 KW/H.

Abril:

De un plan de 8000 KW/H, se consumieron 6870 KW/H, ahorrando 1130 KW/H.

Hallazgo:

- ✓ En los meses de Enero a Abril se ahorran un total de 7248 KW/H. de energía eléctrica. Lo que demuestra la efectividad de las medidas adoptadas.

Existe el plan de ahorro de portadores energéticos y se toman medidas técnico-organizativas encaminadas a lograr el uso racional y ahorro de los mismos, como son:

En todos los centros laborales donde sea posible se abrirá el desconectivo General en los horarios del pico medio día (11:00 a.m. a 1:00 p.m. y pico noche 6:00 p.m. a 10:00 p.m.). y donde no sea posible por las actividades que se realizan, abrir el desconectivo en estos dos horarios, entonces se cumplirá con:

- Identificar cuáles son los equipos que por necesidad de la producción o servicio tienen que utilizarse en los horarios pico, especificando cual es la causa por lo cual no se pueden apagar.
- Apagaran todo el alumbrado en las aéreas que no está en producción o servicio.
- No permitirá que estén conectado ningún equipo eléctrico que no sean los que están recogidos en los listados de los equipos imprescindibles para garantizar la actividad que desempeña.
- No permitirá que se encienda el alumbrado de seguridad hasta las 10:00 p.m. (garantizando la seguridad con la guardia o guardia obrera según corresponda).
- Los equipos de clima no se utilizaran en ningún horario, solo en los locales tecnológicos, donde se hará un plan de rotación de apagado que permita mantener las condiciones mínimas imprescindible para garantizar el servicio.
- Todos los equipos eléctricos se apagaran y se desconectaran de la red en los horarios pico y al terminar la jornada.
- Desagregación y control de las cifras planificadas de energía eléctrica según el procedimiento establecido por la UNE.
- Conocer cuál es su plan de energía del mes y diario.
- Tomar lectura a las 5:00pm todos los días enviando el parte de consumo y hacer el análisis de las desviaciones por los directivos y los factores del centro con los trabajadores.
- Informar diariamente el consumo según corresponda a: la Empresa que pertenece, Economía y Planificación, Empresa Eléctrica, el parte a la Empresa Eléctrica se enviará de 5.00pm a 9.00pm.
- Utilización de tracción animal para el tiro de leña donde sea posible
- Ubicación de fuerza laboral de los carboneros cerca de áreas de tala.

- Ubicación de hacheros en áreas donde no sea necesario utilizar combustibles para la tala de leña con vista a satisfacer la demanda de la economía y la población.
- Priorizar la producción de carbón de exportación con el combustible q sea asignado.
- Apagado de las iluminarías de seguridad q no sean necesarias hasta las 10 p.m.

2.2.5 Análisis de la Gestión del Proceso de reforestación

El plan de producción 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, garantizando su disponibilidad, la cantidad y calidad de los recursos humanos.

Caracterización del Proceso de reforestación

El proceso de reforestación se estableció acorde a la Ley 85 de 1998⁴⁰ “La ley Forestal” y la Resolución 330/99⁴¹ del Ministerio de Finanzas y Precio “Reglamento de la Ley Forestal a través de proyectos encaminados a la realización de la Regeneración Natural y la Reconstrucción de Bosques, y mediante la Resolución Conjunta No.1/2012⁴² del Ministerio de Finanzas y Precio se crea el Fondo Nacional de Desarrollo Forestal (FONADEF), el cual tendrá como objetivo principal la promoción y financiamiento de proyectos y actividades dedicadas a conservar y desarrollar los recursos forestales.

Las reforestaciones se realizan en áreas desforestadas, en áreas de tala y en cuencas hidrográficas. En correspondencia con la dinámica forestal, se conforman los proyectos de regeneración cumpliendo las normas técnicas,

Anualmente se efectúa el conteo, se determinan las edades de los bosques y son identificados los procesos establecidos para el mantenimiento de los bosques productores y protectores, como son los tratamientos silviculturales de las plantaciones en el 2018 y en el 2019: el Raleo I, II, III, la limpia forestal, la poda de formación y las medidas contra incendio.

Resultado de la encuesta aplicada al Consejo de Dirección

De un total de 19 miembros del consejo de dirección, se encuestaron 15, para un 79 por ciento, con el propósito de conocer sus conocimientos sobre la Ley 85 "Ley Forestal y su reglamento, resumiendo lo siguiente:

- ✓ El 100 por ciento de los encuestados plantea que si conocen el contenido de la Ley forestal, y uno hizo referencia a la Resolución 330/99 que es el Reglamento.
- ✓ 14 de los encuestados para el 93 por ciento mencionaron los tres objetivos fundamentales de la Ley.
- ✓ 14 trabajadores para el 100 por ciento refiere que los objetivos de la organización y sus diferentes áreas representa una guía a seguir, por el consejo de dirección, sus dirigentes y por los trabajadores.
- ✓ De los trabajadores encuestados, el 100 conoce como se integra el patrimonio forestal.
- ✓ El 74 por ciento, Que representa 11 encuestados, explicaron correctamente el objetivo del Fondo Nacional de Desarrollo Forestal(FONADEF).
- ✓ Los 15 encuestados para el 100 por ciento domina como se clasifican los Bosques.
- ✓ Solo 5 encuestados pudieron responder en qué periodo se realizan las reforestaciones.

Pruebas sustantivas realizadas

Se comprobó la disponibilidad de madera en Bosques Productores Naturales y Plantaciones Establecidas y la Producción de Carbón:

Producción de madera.

Indicador	m3
Volumen Total	912 372.78 m3
Volumen planificado anual	182 474.51 m3
Volumen aprovechable anual	173 350.83 m3
De ellos: Madera Rolliza	13.982.88 m3
Leña	159 367.95 m3

La Empresa cuenta con un Volumen total de 912 372.78 m³, y se planifica un volumen anual de 182 474.51 m³ con un volumen aprovechable de 173 350.83 m³ que representa el 95 por ciento y el mayor por ciento es de Leña con el 92 por ciento y de Madera Rolliza el 8 por ciento.

Evaluación de la Demanda Anual para dar respuesta al cumplimiento del plan técnico económico 2019.

Indicadores	Plan	Real	%
Leña para combustible	13 486.0 m ³	9697.5 m ³	72
Leña para carbón MN	48 439.2 m ³	36 467.0m ³	75
Madera Rolliza	4 630.0 m ³	3 787.6 m ³	82

Hallazgos:

- ✓ Las existencias de madera se mantienen a la intemperie y en nave de almacenaje, el carbón de exportación se recoge en sacos y va a la nave de beneficio y luego a la nave de almacenaje.

Evaluación del Control interno en el Subsistema de Inventario.

- ✓ En la revisión de la cuentas en el mes de Diciembre de 2019 se comprobó que existe correspondencia entre el inventario físico realizado en el almacén y el submayor del producto, sin detectar diferencias.
- ✓ Se verificaron los controles del período de Enero y Diciembre del 2019, comprobando que se cumple el Plan Anual para efectuar los conteos físicos periódicos al 10 por ciento de los productos almacenados, sin detectar dificultades.
- ✓ El personal del almacén tienen firmadas las Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad de acuerdo con lo establecido.

- ✓ Existe la separación de funciones, lo que permite que el personal del almacén no tenga acceso a los registros contables, ni a los submayores de inventarios.

Comprobar si son adecuadas las instalaciones de producción de madera, carbón de exportación y para la prestación de servicios en cumplimiento de los objetivos de la entidad:

Aserraderos existentes y capacidad en un turno de trabajo

Identificación	Año de Instalación	Capacidad por turno (M3)
Aserrío Manguito	1949	3.5
Aserrío Banes	1947	3.5
Aserrío Antilla	1947	2.0
Aserrío Velasco	1954	3.5
Aserrío San Rafael	1947	5.0
TOTAL		17.5

Hallazgo:

- ✓ Las instalaciones de producción de madera, carbón para exportación, y para la prestación de servicios de las actividades silvícolas extractivas son pocas
- ✓ El grado de mecanización en el proceso productivo es pobre si tenemos en cuenta que contamos con un equipamiento de muchos años de explotación y en mal estado técnico, con un alto consumo de combustible y lubricantes.
- ✓ Frecuentes interrupciones por roturas, contribuyendo al encarecimiento de las actividades silvícolas y extractivas.
- ✓ Las labores se realizan de forma manual y al aire libre.

Verificar si están distribuidas correctamente las instalaciones de producción de madera, de carbón de exportación y para la prestación de servicios, logrando proporcionar eficiencia en la producción

- ✓ Aunque existen 5 aserríos en 5 municipios son insuficientes, hay que incrementar las cifras de manera que pueda cubrir la totalidad de las Unidades Empresariales de Base.
- ✓ El Carbón Natural y para Exportación se elabora y se mantiene en sacos a la intemperie (Forma Tradicional), hasta tanto se traslade para el área de beneficio, donde se clasifica y se guarda en sacos en la nave de carbón, hasta que son recogidos en un contenedor para exportar.

2.2.6 Análisis de los indicadores económicos fundamentales

El Plan de Producción en el año 2019 no se cumplió en los indicadores siguientes:

- ✓ Madera en Bolo: de un Plan de 1320,0 M3 se obtiene un real de 753.9 M3 para un 57 por ciento de cumplimiento desglosado en ,Conífera 446.5 M3 Preciosa en 73.0 M3, Dura 208.3 M3 y Semidura en 206.1 M3.
- ✓ Madera Aserrada Total: de un plan de 1 350.0 M3 el real fue de 1117.3 M3 para un 83 por ciento de cumplimiento.
- ✓ Madera Rolliza: de un plan de 4630.0 M3 el real fue de 3787.6 M3 para el 82 por ciento de cumplimiento.
- ✓ Carbón Vegetal: de un plan de 2 420.0 Tn se obtiene un real de 1692.7 Tn para un 70 por ciento de cumplimiento.
- ✓ Carbón para Exportación: para el año 2019 la empresa tenía un plan de 1520.0 Tn obteniéndose un real de 1 202.8 Tn para el 79 por ciento de cumplimiento.

INDICADORES	UM	2018	2019	Diferencia	%
		REAL	REAL		
VENTAS NETAS TOTALES	MP	18184,9	15956,5	-2228,4	87,7
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	MP	867,3	721,6	-145,7	83,2
VENTAS POR EXPORTACIÓN	MP		241,5	241,5	
VALOR AGREGADO BRUTO	MP	16811,0	16792,2	-18,8	99,9
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO/ P DE VAB	Coef	0,0516	0,0430	0,0	
FONDO DE SALARIO TOTAL	MP	11175,2	11247,8	72,6	100,6
SALARIO ESCALA	MP	3799,7	3826,8	27,1	100,7
PAGO ADICIONAL DEL PE	MP	945,0	998,8	53,8	105,7
OTROS PAGOS ADICIONALES	MP	66,8	151,2	84,3	226,2
PAGO POR RESULTADOS	MP	4748,1	5333,7	585,6	112,3

GASTO DE SALARIO/ VAB	Coef	0,6648	0,6698	0,0	
PROMEDIO DE TRABAJADORES	Uno	1240	1223	-17,0	98,6
PRODUCTIVIDAD(A PARTIR DE VAB)	Pesos	13557,26	13730,34	173,1	101,3
SALARIO MEDIO MENSUAL	Pesos	751,02	766,41	15,4	102,0
GASTO TOTAL/PESO DE INGRESO TOTAL	Coef	0,9500	0,9566	0,0	

Hallazgo:

- ✓ Las Ventas Netas Totales, la Utilidad antes de Impuesto, el Valor Agregado Bruto disminuyen en el 2019 en relación con el año 2018 en 2228.4 mp, 145.7 mp, 18.8 mp respectivamente, provocado por las fuertes restricciones en el combustible y otros recursos necesarios para el desarrollo del proceso productivo.

2.3.0 Dictamen

Los informes se confeccionan entre otros fines para, dejar constancia de los resultados del trabajo de auditoría, comunicar los resultados de la auditoría a los directivos, funcionarios y trabajadores del sujeto auditado, reducir el riesgo de que los resultados sean mal interpretados, facilitar la elaboración del plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas.

Conclusiones

La evaluación del sistema de control interno se considera **ACEPTABLE** al comprobar que se aplica la guía de autocontrol sistemáticamente por componentes y normas y se da seguimiento a las debilidades que se determinan y las medidas que se implementan para su solución.

Por los resultados de la evaluación y análisis de los indicadores, se determinaron algunas deficiencias, que inciden en la economía, eficiencia y eficacia del proceso agroforestal, y que aunque se obtienen resultados favorables en cuanto al plan previsto, no pusieron en peligro el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados económico-financieros de la entidad, sustentado en el cumplimiento de las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control establecidos:

Principales hallazgos detectados:

- ✓ La Empresa cuenta con una plantilla aprobada de 1480 plazas, de las cuales se encuentran cubiertas 1432 que representa el 96.7 por ciento, observando que presenta 48 plazas sin cubrir. **(Eficiencia)**
- ✓ Existe un predominio del sexo masculino en un 80 por ciento de acuerdo a la composición de la fuerza de trabajo, lo que está en correspondencia con las exigencias de los cargos existentes y el tipo de actividad que estos realizan. **(favorable)**
- ✓ Se pudo comprobar que solo 110 trabajadores que representan el 8 por ciento son universitarios, de ellos: 52 que representa el 47 por ciento ocupan cargos de dirección, 24 ocupan plazas técnicas para el 22 por ciento y solo 34 son operarios para el 31 por ciento. **(Eficiencia)**
- ✓ La entidad dispone de un adecuado método de selección de los recursos humanos que se necesitan. **(Favorable) (Eficiencia)**
- ✓ Existen debilidades en la determinación de necesidades individuales de capacitación y el plan de capacitación no alcanza al 100 por ciento de los trabajadores. **(Desfavorable)**
- ✓ Las existencias de madera se mantienen a la intemperie y en nave de almacenaje, el carbón de exportación se recoge en sacos y va a la nave de beneficio y luego a la nave de almacenaje. **(Economía y Eficiencia)**
- ✓ En la revisión de la cuentas en el mes de Diciembre de 2019 se comprobó que existe correspondencia entre el inventario físico realizado en el almacén y el submayor del producto, sin detectar diferencias. **(Favorable) Economía)**
- ✓ Las Ventas Netas Totales, la Utilidad antes de Impuesto, el Valor Agregado Bruto disminuyen en el 2019 en relación con el año 2018 en 2228.4 mp, 145.7 mp, 18.8 mp respectivamente, provocado por las fuertes restricciones en el combustible y otros recursos necesarios para el desarrollo del proceso productivo. Desfavorable **(Economía y eficacia)**

2.4.0 Seguimiento

Esta fase se realizó de conjunto con la entidad auditada, para la cual se presentó una propuesta de plan de acción para erradicar las deficiencias detectadas, las cuales fueron analizadas y evaluadas no existiendo discrepancias con las mismas. Plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas en la Auditoría (**Ver anexo no. 3**)

2.5.0 Impacto cuantitativo y cualitativo del trabajo realizado en la empresa

El Trabajo de Diploma titulado: Diseño y aplicación de un programa de auditoría de desempeño al proceso de reforestación en la Empresa Agroforestal Holguín que fue realizado en nuestra entidad, por la diplomante Lisbet Rodríguez López que se da respuesta al problema profesional identificado como una necesidad de realizar una Auditoría de Desempeño al proceso de reforestación para identificar los factores que afectan la gestión productiva.

Los resultados de este Trabajo de Diploma le reportan a esta entidad los beneficios siguientes:

Al realizar el estudio teórico de la auditoría de desempeño, su concepto, elementos que la integra, sus características, objetivos y las herramientas para el trabajo del auditor interno, además realizar el análisis basado en este tipo de auditoría, teniendo en cuenta las fases de la auditoría, al proceso de reforestación determinando las no conformidades que presenta y que con el plan de acción elaborado se contribuye a la mejora continua de la producción en función de la utilización más racional de los recursos.

Como resultado del desarrollo de este trabajo se reporta un impacto social a partir de la importancia que adquiere el control interno en la protección de recursos de todo tipo en el proceso de implementación del modelo económico cubano y si se realizara este trabajo por una consultoría económica independiente contratada nos costaría aproximadamente 10 000,00 CUP.

Conclusiones parciales

En este capítulo se realiza el Diseño de un programa de auditoría y se realiza su aplicación al proceso de reforestación en la Empresa Agroforestal Holguín, teniendo en cuenta las fases definidas en las Normas Cubanas de Auditoría y

específicamente en la auditoría de desempeño, teniendo en cuenta la evaluación de la economía, eficacia y economía, así como se señalan las deficiencias determinadas y se elabora un plan de acción para su solución.

CONCLUSIONES

Después de finalizar el trabajo de diploma se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. A través de la auditoría de Desempeño al proceso de reforestación practicada en la Empresa Agroforestal de Holguín, se logró cumplir con el objetivo de la investigación, al emitir una opinión sobre la gestión del proceso auditado y su incidencia en la economía, eficiencia y eficacia, así como su relación con los lineamientos del VII Congreso del PCC.
2. Se aplicó para el desarrollo de la auditoría lo establecido en las Resolución 76/2020 de la Contraloría General de la República, que modifica las Normas Cubanas de Auditoría. teniendo en cuenta además toda la legislación del tema a nivel de país.
3. Se emitió el informe de auditoría el cual fue notificado y evaluado con la dirección de la entidad, para que lo pueda utilizar como herramienta de trabajo para solucionar en el menor tiempo posible las deficiencias detectadas, con lo cual brindamos un aporte a la mejora continua de la entidad auditada.
4. Se elaboró una propuesta de plan de acción que recoge las deficiencias detectadas con las posibles medidas a ejecutar y sus responsables que permita a dar seguimiento a la auditoría realizada.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones a las que se arribó en el trabajo y por la importancia que reviste el tema desarrollado se recomienda:

1. Dar seguimiento a los resultados obtenidos para la toma de decisiones con el fin de disminuir el impacto negativo que puede representar para la entidad.
2. Proponer a la Dirección de Auditoría de la Delegación de la Agricultura el Programa de auditoría elaborado para su generalización en otras entidades del sector.

BIBLIOGRAFÍA

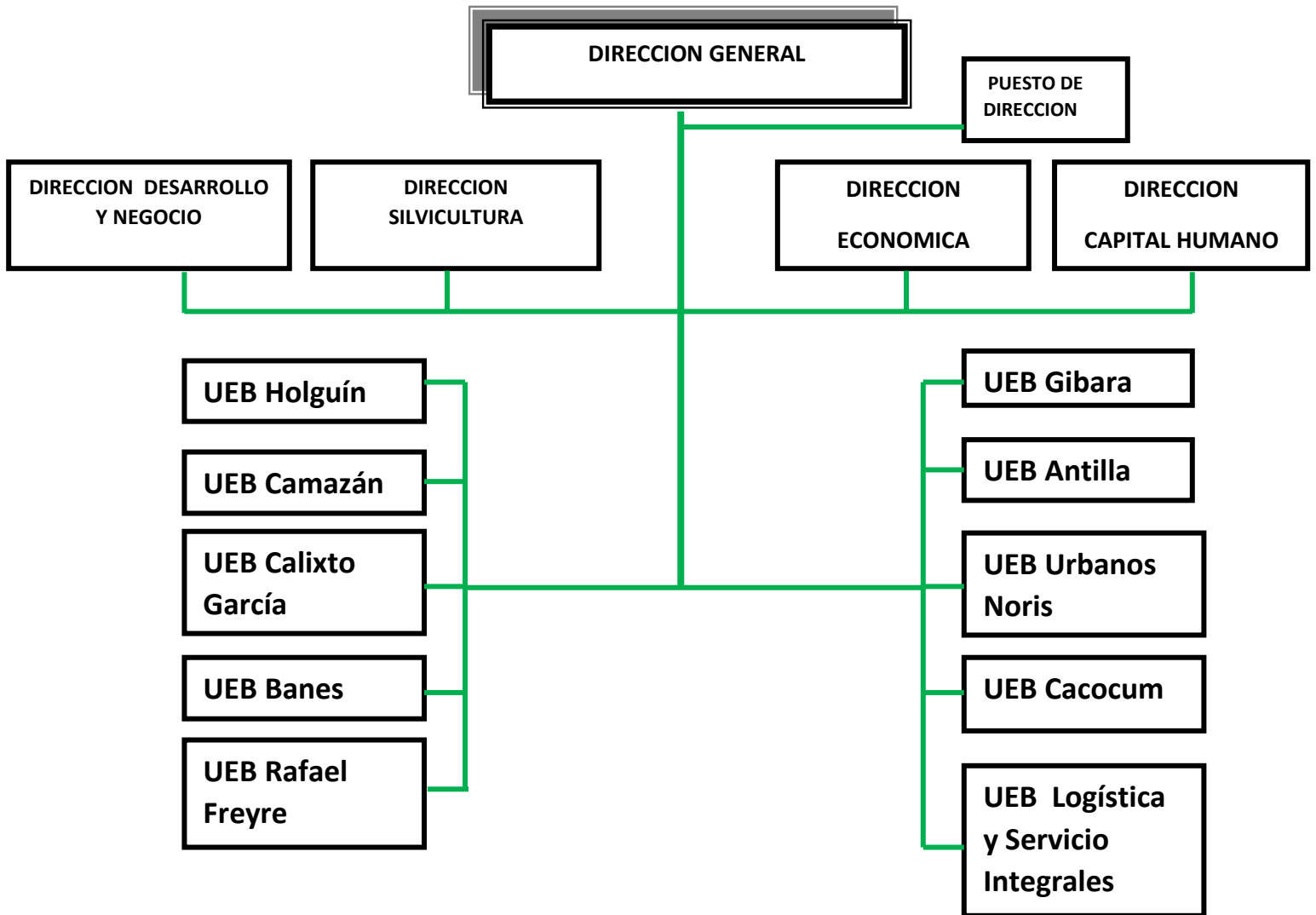
1. (2016). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución.
2. Auditoría. (25 de marzo de 2017). Obtenido de <http://www.monografias.com/tui-bin2/registropoput.p.consulta>
3. Accounting, A. A. (2001). Recuperado el 2018, de <http://www.servicont.com/cgi-bin/sc.cgi?gcuellar%3E%20veces%3CbR%20CLEAR=>
4. Alhama, R. B. (2002). Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba. . Obtenido de www.gestiopolis.com
5. Auditoria, C. I. (1999). Normas Internacionales de Auditoría.
6. Beer.M. (1989). Modelo de Gestion de Recursos Humanos.
7. Contraloría General de la República. (2009). Ley 107 . Habana.
8. Contraloría General de la República. (2012). Resolución 340. Habana.
9. Contraloría General de la República. (2012). Resolución 36. Habana.
10. Contraloría General de la República. (s.f.). Directrices Generales para la realización de Auditorías de Gestión o Rendimiento.
11. Cuesta, A. S. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Academia.
12. Diccionario Enciclopedico Grijalbo. (1998). Diccionario Enciclopedico Grijalbo. Tomo 2.Edicion Actualizada.
13. Gonzalez, A. (2008). Auditoría de Gestión.
14. González, S. J. (2012). Programa para auditar el proceso pos pago de la telefonía móvil en ETECSA. Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín. Holguín.
15. Hernández, R. S. (s.f.). Metodología de la Investigación. La Habana: Felix.
16. I.Chiavenato. (2002). Adnistración de Recursos Humanos. M.Graw-Hill.
17. LYNCH, H. Y. (1992). Manual de Recursos Humanos. Gaceta de Negocios.
18. Matos, A. V. (2014). Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en la Panadería- Dulcería.Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín. Holguín.

19. Morales, H. S. (2012). Recuperado el 2018, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf
20. Morales, H. S. (2012). Introducción a la Auditoría. México.
21. Osorio, G. N. (2012). Auditoría de Gestión en la Empresa Integral de Servicios. Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín. Holguín.
22. Paes, T. (1991). La Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Venezuela: Tiempos Nuevos.
23. Prácticas, C. I. (Agosto de 1999). Normas Internacionales de Auditoría.
24. Públicos, C. I. (2000).
25. Públicos, I. N. (2000). Obtenido de <http://www.servicont.com/cgi-bin/sc.cgi?gcuellar%3E%20veces%3CbR%20CLEAR=>
26. Quintanilla, I. P. (1991). Recursos humanos y marketing interno. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A, Colección Psicología.
27. Reyes, R. R. (2010). Evaluación de la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el Policlínico “Águiles Espinosa Salgado”. Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Las Tunas. Las Tunas.
28. Rivas, T. (2009). La Gestión Integrada, Estratégica, por Competencias y Procesos. Enfoques contemporáneos en la Gestión de los Recursos Humanos.
29. Santillana, J. R. (1998). La Auditoría como Actividad Profesional.
30. Santos, C. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. T.e.c y ampliada.
31. Soliz, Y. V. (2013). Auditoría de Gestión al Proceso de Producción en la Empresa Cubana del Pan. Tesis en opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín. Holguín.
32. Velázquez, R. Z. (1996). Diseño y Aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos.
33. Velazquez, Z. (2009). La Gestión Integrada, Estratégica, por Competencias y Procesos. Enfoques contemporáneos en la Gestión de los Recursos Humanos.

34. Zapata, L. C. (2017). Diseño y Aplicación de Programas de Auditoría para una Auditoría Especial al proceso inversionista en las Unidades de Inversiones de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Tesis presentada en opción al título de máster en Contabilidad Gerencial. Holguín. Cuba.

Anexo no. 1 Organigrama Empresa Agroforestal Holguín

Organigrama de la Estructura Organizativa



Anexo No. 2 Encuesta aplicada al Consejo de Dirección

EMPRESA AGROFORESTAL DE HOLGUIN

Encuesta

¿Conoce usted la Ley 85 “Ley Forestal”? SI____ NO____

Exponga tres objetivos fundamentales:

¿De qué forma está integrado el patrimonio Forestal?

¿Cuál es el objetivo del Fondo Nacional de Desarrollo Forestal (FONADEF)?.

¿Cómo clasifican los Bosques?:

¿Cuándo se realizan las reforestaciones?:

Anexo No. 3 Plan de acción para erradicar las deficiencias detectadas

No.	DEFICIENCIAS	MEDIDAS
1	se encuentran vacantes 48 plazas	Realizar la divulgación por los medios de comunicación de las plazas vacantes para cubrirlas
2	solo 110 trabajadores que representan el 8 por ciento son universitarios	Realizar el diagnostico de aquellos trabajadores que pudieran incorporarse a los estudios y coordinar con la UHO
3	Existen debilidades en la determinación de necesidades individuales de capacitación y el plan de capacitación no alcanza al 100 por ciento de los trabajadores.	Realizar encuesta de satisfacción laboral y determinar las necesidades individuales de capacitación
4	Las existencias de madera se mantienen a la intemperie y en nave de almacenaje, el carbón de exportación se recoge en sacos y va a la nave de beneficio y luego a la nave de almacenaje	Determinar las necesidades de inversiones que permitan la protección de la producción obtenida
5	Las Ventas Netas Totales, la Utilidad antes de Impuesto, el Valor Agregado Bruto disminuyen en el 2019 en relación con el año 2018 en 2228.4 mp, 145.7 mp, 18.8 mp respectivamente	Analizar aquellas producciones que más aportan al cumplimiento de los indicadores económicos y dar seguimiento a los mismos