

Facultad de Ciencias Económicas y Administración
Carrera: Contabilidad y Finanzas

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

TÍTULO: Auditoría de Gestión Administrativa. Aplicación en la Empresa
Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín

AUTORA: Liyannet Ocampo Silva

TUTOR: MsC. Alexander Tomás Lías González

Holguín, 2016

AGRADECIMIENTOS

- A mi tutor el MsC. Alexander Tomás Lías González por la ayuda y dedicación que me brindó en todo momento.
- A mis padres, en especial a mi madre por haberme apoyado y guiado en todos los momentos de mi vida.
- A mis profesores que en el transcurso de estos seis años hicieron posible mi formación como Licenciada en Contabilidad y Finanzas.
- A mis compañeros de aula en especial a Lianny Portilla Betancourt por su ayuda desinteresada cuando la necesité.
- A todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver para que este sueño se hiciera realidad.
- A la Revolución Cubana, por la oportunidad que da a los jóvenes de formarse como profesionales.
- A los que no mencioné en esta cuartilla, que directa e indirectamente contribuyeron a que esta Tesis fuese posible. A todos:

Gracias, Muchas Gracias, definitivamente, Muchas Gracias...

DEDICATORIA

El esfuerzo y consagración a lo largo de estos seis años, tiene un solo regocijo y es ver en el rostro de nuestros seres queridos la felicidad de vernos graduados. Para ellos que todo lo merecen y nada piden:

- En especial, a mis padres que me educaron y me forjaron con su ejemplo.
- A Dios por haberme permitido llegar hasta el fin.
- A mis amigos y familiares por su preocupación y aliento en los momentos duros.
- A mis compañeros de trabajo por su incondicional ayuda.

PENSAMIENTO

Mucho hemos aprendido y mucho más seguiremos aprendiendo. Nuevas fuentes de ingreso surgen y el rigor en la administración de los recursos deberá incrementarse. Viejos y nuevos malos hábitos deberán ser erradicados.

“La eterna vigilancia es el precio de la honradez y la eficiencia”.

Fidel Castro Ruz



RESUMEN

La presente investigación referente a la Auditoría de Gestión Administrativa fue realizada en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín, la misma posibilita a los directivos de la entidad la toma de decisiones oportunas para alcanzar mayores niveles en la gestión de sus procesos, y plantea como objetivo general diagnosticar el estado de la gestión de la dirección para identificar las fortalezas y debilidades existentes, apoyándose en las directrices No. 372/2013 de Auditoría de Gestión o Rendimiento, el Reglamento de la Ley No. 107/09 y Resolución No. 340/12, todas de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC), además de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC.

Se utilizaron ambos métodos, el teórico y el empírico, haciendo énfasis en el método empírico, donde se realizaron un grupo de encuestas y entrevistas de forma tal que se pudo comprender el proceso de gestión de la administración.

Como resultado de todo lo anterior se da a conocer el estado de las "3E": Economía, Eficiencia y Eficacia, para el logro de un mejor desempeño en la planificación, control y aprovechamiento de los recursos disponibles.

Los resultados obtenidos han satisfecho las expectativas y los objetivos propuestos, al realizarse un análisis acorde con lo establecido para alcanzar un nivel de conocimientos satisfactorios. A partir de estos resultados se elaboró un plan de acción que cuando se implemente contribuirá a perfeccionar el desempeño y funcionamiento de la entidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACION TEORICA DEL OBJETODE ESTUDIO	5
1.1 Evolución histórico – teórica de la Auditoría.....	5
1.1.1 La auditoría en Cuba hasta las Normas Cubanas de Auditoría.	13
1.2 La Auditoría de Gestión Administrativa. Surgimiento y desarrollo	18
1.3 Herramientas para auditar según Directriz No. 372/13 de la Contraloría General de la República de Cuba.....	27
CAPÍTULO II AUDITORIA DE GESTION ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DESERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES HOLGUIN.....	31
2.1 Planeación de la Auditoría.....	31
2.1.1 Conocimiento del sujeto a auditar	31
2.1.2 Plan de trabajo general de acuerdo a la NCA 400-3.....	35
2.1.3 Programa de Auditoría	37
2.2 Ejecución de la Auditoría	41
2.2.1 Aplicación de pruebas sustantivas y definición de los hallazgos	41
2.2.2 Resumen de la evaluación de las 3 “E”	55
2.3 Informe de Auditoría	57
2.4 Plan de Acción.....	65
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
Anexos	71

INTRODUCCIÓN

El perfeccionamiento y desarrollo de nuestra economía han necesitado de grandes esfuerzos realizados desde sus inicios. A partir de enero de 1959 la misma ha pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento y en estos momentos se encuentra en el proceso de implementación del modelo de gestión económica, el cual se basa en la necesidad de perfeccionar nuestras entidades sobre la base de cambiar si es necesario idea, cultura y concepto para lograr la eficiencia y eficacia de nuestra economía.

Cuando hacemos alusión a la Auditoría de Gestión se está haciendo referencia a un "proceso". Esto significa que el mismo no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino que es un conjunto de elementos que están organizados y relacionados entre sí. La Auditoría de Gestión se conoce internacionalmente con varias denominaciones, entre ellas se encuentra la Administrativa de las "3 E" del desempeño o rendimiento, la cual es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presentes y futuras de una organización.

Es imprescindible que se conozcan las ventajas que proporciona este nuevo tipo de auditoría, al poner al descubierto las fallas que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, permite la corrección de éstas y, por ende, elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia.

En Cuba, a partir de lo aprobado en las normas internacionales, se ha establecido la Auditoría de Gestión o Rendimiento para el examen y evaluación de la gestión de las organizaciones, procesos o actividades, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para la comprobación de la observancia de las disposiciones aplicables, lo que permite ayudar a la organización a utilizarla como herramienta eficaz y fiable en apoyo de sus políticas y controles de gestión, al facilitar información suficiente para el mejoramiento de su desempeño.

La Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y a los directivos de la organización, pretende examinar y evaluar la gestión de sus procesos y actividades apoyándose en la estructura aprobada. Procura ayudar a la dirección general en la

valoración objetiva de su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos.

En la actualización del modelo económico cubano, la elevación de la responsabilidad y facultades en las entidades, la Auditoría de Gestión desempeña un rol fundamental, lo que permite medir las actuaciones de la administración en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro de forma tal que las entidades puedan erradicar sus errores, se hace imprescindible exigir con rigor el acatamiento absoluto a la legislación vigente, la actuación ética de cuadros y trabajadores en general, todo ello como parte del fortalecimiento del sistema de eficiencia y eficacia, en aras de mejorar sus resultados en cuanto al cumplimiento del plan y el presupuesto aprobado con eficiencia, orden y disciplina.

La investigación se realizó en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín, en lo adelante Empresa Universal Holguín, localizada en la Carretera Central Km 8 ½ Cruce El Coco. Es de suma importancia para la organización, pues permitirá comprobar sistemáticamente las medidas de Control Interno, verificar el registro oportuno y correcto de los hechos económicos para cumplimentar lo que establecen las Directrices No. 372/13 de Auditoría de Gestión o Rendimiento para la ejecución de este tipo de auditoría, aprobado en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República (CGR). Su aplicación permitirá estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad, y de esta forma adoptar las medidas necesarias para tener un control efectivo de los recursos para la comercialización de los bienes y servicios.

En la Empresa Universal Holguín se evidencia que no tiene determinado el impacto del desempeño de la dirección para el logro de sus objetivos y metas, lo que constituye el **problema social** de la investigación.

Los resultados deficientes alcanzados en las auditorías externas e internas realizadas, la sistematización teórica de la literatura consultada al respecto a nivel interno y su expresión en Cuba, los resultados empíricos obtenidos y la revisión de la documentación permitieron concretar como **problema científico** la necesidad de aplicar una Auditoría de Gestión Administrativa a la Empresa Comercializadora de Productos Universales de Holguín. El **objeto de estudio** lo compone la Auditoría de

Gestión Administrativa y para darle solución al problema se define como **objetivo general** aplicar una Auditoría de Gestión Administrativa a la Empresa Universal Holguín, para contribuir a asegurar el logro de los objetivos y metas de la entidad y como **campo de acción** el Sistema de Gestión Administrativa en la Empresa Universal Holguín.

Para resolver el problema y cumplir los objetivos se formuló como **hipótesis**: al aplicar la Auditoría de Gestión Administrativa a la Empresa Universal Holguín, se determinará si la gestión es eficiente, eficaz y económica para contribuir a asegurar el logro de los objetivos y metas de la entidad.

Para dar cumplimiento al objetivo se realizan las siguientes **Tareas de Investigación**:

- Estudiar los presupuestos teórico - prácticos que fundamentan la Auditoría de Gestión Administrativa.
- Aplicar la auditoría de gestión según las Normas Cubanas de Auditoría.
- Confeccionar un Plan de acción.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones.

Para llevar adelante la investigación y dar cumplimiento a las tareas se emplearon los siguientes métodos:

Métodos teóricos de investigación científica:

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

Métodos empíricos:

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

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

Técnicas de búsqueda de la información:

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

El trabajo se estructura sobre la base de dos capítulos; en el primero se analiza la evolución histórica y las concepciones teóricas que abordan el problema que se investiga, así como otros criterios válidos para el desarrollo y consolidación de la investigación; el segundo recoge un diagnóstico a la gestión de la administración que se hace en la entidad de acuerdo con la metodología aplicada y se muestran los resultados de la aplicación de la Auditoría de Gestión Administrativa en la Empresa Universal Holguín. Se exponen las conclusiones y recomendaciones, además de la bibliografía consultada y los anexos con los datos que fueron utilizados para realizar este trabajo.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACION TEORICA DEL OBJETODE ESTUDIO

1.1 Evoluciónhistórico – teórica delaAuditoría

La auditoría está en constante evolución, ya que la alta gerencia está obligada a centrar su atención en aquellos problemas de mayor importancia debido a la creciente complejidad de los fenómenos económicos, la dinámica de los métodos y sistemas de administración de gestión de las empresas, su expansión y dimensión y, por tanto, crece la dependencia de estos hacia los resultados presentados por los auditores para conocer en detalle el funcionamiento de las actividades de su entidad.

En un principio la función de la auditoría se limitaba a la mera vigilancia, con el fin de evitar errores y fraudes. Con el crecimiento de las empresas, la separación entre propietarios y administradores, y los intereses de terceros (entidades de crédito, Administración Pública, acreedores, etc.) se ha hecho necesario garantizar la información económico-financiera suministrada por las empresas.¹

El origen etimológico de la palabra Auditoría es el verbo latino "audire", que significa "oír".²

La auditoría existe desde tiempos muy remotos, aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas, así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de

¹Cook and Winkle: Auditoría, edición.2da, p12- 18

² Consultado en [www.monografias.com/Administracion y Finanzas/Contabilidad/La Auditoría de Gestión en Cuba](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Contabilidad/La_Auditoria_de_Gestion_en_Cuba) el día 15/12/15

las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Desde hace varios siglos ya se practicaban auditorías. Muchos reyes o gente poderosa tenían como exigencia la correcta administración de las cuentas por parte de los escribanos. Para evitar todo tipo de fraude en las cuentas, era necesaria una correcta inspección de las mismas por parte de personas especializadas y ajenas al proceso, que garantizaran los resultados sin sumarse o participar en el desfalco.

De esta época existen algunos antecedentes, principalmente en Inglaterra en los siglos XIII y XIV que permiten establecer las causas que dieron origen a esta profesión, principalmente las siguientes:

1. La necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dinero de otros.
2. El deseo de los administradores de que su honradez quedase comprobada.
3. La falta de conocimientos en realidad, para rendir informes y cuentas de la gestión realizada.

El término auditor, que evidencia el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

Existen diferentes momentos que demuestran el paulatino desarrollo de la administración hacia una de sus funciones vitales: el control. Siguiendo el devenir de la historia se expresa a continuación una breve reseña que conduce hasta la actual auditoría de gestión:

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 a. de C., donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo. En orden cronológico se deben mencionar las correspondientes a los egipcios, en el año 4000 a. de C., en las cuales se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular y, en el 2000 a. de C., el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes.³

³Enrique Benjamín, Franklin F. *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*.ed. 2da 2007, p. 4.

Las investigaciones continuaron y se presentaron nuevos aportes durante el decursar de la historia, así hasta que fue en el año 1589 a partir de toda esta base teórica inicial, en Venecia, donde se creó con carácter oficial la primera Asociación de Revisiones Profesionales.

En efecto, la primera asociación de auditores se crea en Venecia en el año 1851 y posteriormente en ese mismo siglo se produjeron eventos que propiciaron el desarrollo de la profesión, así en 1862 se reconoció en Inglaterra la Auditoría como profesión independiente, donde aparece por primera vez la profesión de auditor o de desarrollo de auditoría bajo la supervisión de la Ley Británica de Sociedades Anónimas.

Como elemento de análisis, control financiero y operacional, la Auditoría surge como consecuencia del desarrollo producido por la Revolución Industrial del siglo XIX.

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.

En 1880 se legalizó en Inglaterra el título de Charretera Accountants o Contadores Autorizados o Certificados. En 1882 se incluyó en Italia en el Código de Comercio la función de los auditores y en 1896 el Estado de New York había designado como Contadores Públicos Certificados a aquellas personas que habían cumplido las regulaciones estatales en cuanto a la educación, entrenamiento y experiencia adecuados para ejecutar las funciones del auditor.

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

Desde entonces, y hasta principios del siglo XX, la profesión de auditoría creció y su demanda se extendió por toda Inglaterra, hasta llegar a Estados Unidos, donde los

antecedentes de las auditorías actuales fueron forjándose, en busca de nuevos objetivos donde la detección y la prevención del fraude pasaban a segundo plano y perdía cierta importancia.

El proceso de desenvolvimiento de la Contaduría Pública en el mundo fue lento en las primeras etapas, y puede decirse que alcanza su madurez en el siglo XX, específicamente a partir del año 1916 cuando aparece la preparación de un programa mínimo de procedimientos a seguir en las auditorías, donde quedan establecidas las primeras reglas que rigieron la contaduría pública. Así cada país le ha dado a la Auditoría la importancia que merece y cada una de ellas está regulada por leyes, normas o decretos, que evolucionan y se transforman de acuerdo con el desarrollo y dinamismo con que se desenvuelve la actividad económica.

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

En 1929 el folleto fue revisado a la luz de la experiencia de la década transcurrida. En adición a un cambio del título, (que se convirtió en "Verificación de Estados Financieros" como evidencia de la creciente toma de conciencia acerca de la importancia del Estado de Resultado), la revisión contenía la significativa declaración de que "la responsabilidad por la extensión del trabajo requerido debe ser asumida por el auditor".⁴

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

⁴ Elvis Vázquez Coloma. *Fundamentos de la Auditoría*, p. 8 - 12

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

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

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

Parejamente al desarrollo de las grandes empresas se desarrolló la Contabilidad, que se hizo más profunda y analista, se crearon especialidades, se mecanizaron los sistemas contables, que facilitan a las auditorías el mejoramiento de los métodos y procedimientos a establecer reglas y principios, y mantener una constante superación para no estancarse.

En España el cambio de metodología se produce en los años 70, aunque había empezado en el siglo XIX a través del País Vasco, por los intereses ingleses en la industria pesada. El primer colegio nace en 1912, Colegio de Contadores Públicos, pero no funciona. Luego se crea el Instituto de Censores Jurados, en el País Vasco, que sí llega a funcionar. Se fundan otros en Vigo, Sevilla y Barcelona en 1936, pero sin éxito, a causa de la Guerra Civil.

En 1953 George R. Terry sostiene la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría. Es importante anotar que este autor propone cuatro procedimientos para llevar a cabo esta evaluación:⁵

1. Apreciación de conjunto: Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.
2. Apreciación de información: Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.
3. Apreciación por comparación: Comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.
4. Enfoque ideal: Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura en revisión, anotando las mejoras que pueden realizarse.

Durante la segunda mitad de los años ochenta es cuando realmente despegó el interés de las auditorías de calidad en las empresas. La Guerra Fría estaba por terminar. La tecnología de las comunicaciones se desarrollaba hacia el internet. Se firmaban contratos de negocios a nivel mundial. Todo ello llevó a la creación de la Norma ISO 9001 (1987), la primera norma Internacional clara sobre la gestión de la calidad. La Comunidad Europea, Canadá y Australia fueron las primeras en aplicar la evaluación de conformidad, que anteriormente era utilizada para certificar un producto.

En 1989 los británicos tomaron el borrador de un documento del comité y lo publicaron como su norma BS7229. Dos años más tarde aparece el documento internacional aprobado, dividido en tres partes. La Norma 10011-1 fue publicada en diciembre de 1990. Las partes 2 y 3 salen a la luz en mayo de 1991. Estados Unidos tomó estos tres documentos internacionales y en 1994 los publicó como un solo documento bajo el nombre de Q10011. Es importante resaltar que la norma canadiense Q395 de 1981 fue la base para todos estos documentos nacionales e internacionales.

Otras áreas del gobierno no relacionadas con cuestiones militares nucleares comenzaron a analizar el valor de auditar sus operaciones no financieras. Durante el

⁵Enrique Benjamín Franklin F. *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. ed. 2da 2007, p. 6.

final de los años setenta y el principio de los ochenta, aumentó la presión para obligar al gobierno a dar cuentas tanto de sus operaciones como de sus programas de gastos. En 1981 la Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos, brazo investigador del Congreso, publicó por primera vez sus normas de auditoría gubernamental. Debido al color de las pastas del documento, este fue llamado “El Libro Amarillo”, el mismo que continúa siendo una excelente fuente de información para todos los auditores.

Más tarde surge el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJC), en 1988 el ICAC (Instituto de Censores y Auditores Contables), ROAC (Registro Oficial de Auditores de Cuentas), que depende del ICAC;REGA (Registro General de Auditores), que depende del Consejo Superior de Titulares Mercantiles.

Después del éxito de la evaluación de la conformidad de los sistemas de la calidad ISO 9001, los colegas relacionados con el medio ambiente empezaron a hacer lo mismo con la norma ISO 14001. Los auditores externos realizaban dos grupos de auditorías, duplicaban el precio y a menudo revisaban las mismas cosas, lo cual no era barato. Estaba aumentando la presión para contar con un grupo de reglas comunes tanto para los sistemas de gestión de la calidad como del medio ambiente.

A mediados de los años noventa se realizaron trabajos informales en la norma de auditoría integrada ISO 19001. Este grupo de trabajo tomó bajo su cargo una labor gigantesca, no solo trataba de desarrollar un grupo de reglas de aplicación interna y externa, sino que también abarcaba la evaluación de conformidad. Los avances fueron lentos. Finalmente en el año 2002 se publicó la norma conjunta.

Este rápido recorrido por la historia conduce a comprender una evolución que a todas luces transita por un camino de saltos cualitativos en el control, que llega hasta la auditoría de gestión, que sin dudas seguirá perfeccionándose en el devenir del tiempo, pues surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad, ya que existe la necesidad por parte de la administración de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están cumpliendo y si la empresa está alcanzando sus metas.

La auditoría de gestión debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que lo provocan y el efecto que ello produce, lo que se define como el Precio de Incumplimiento.

Para realizar el cálculo del mismo se tendrá en cuenta resultados dejados de percibir por incumplimiento de los objetivos, rebajas de precio por afectaciones de los parámetros de calidad, pagos de salarios sin un respaldo de producción, exceso de consumo por no aplicación de normas u otros parámetros de medición, ajustes excesivos de todo tipo por distintas razones tales como deterioros, faltantes, sobrantes, mermas, error en la contabilización y otras.

Es necesario seleccionar indicadores integradores de la actividad de la empresa cuya expresión última se vea representada fiel y razonablemente en los estados financieros y en la información estadística, las cuales se utilizan como un medio o propósito de alcanzar y dictaminar sobre los resultados de la gestión operacional, por lo que se hace necesario organizar el análisis de la gestión a fin de poder determinar las debilidades que están afectando el desarrollo de la empresa.

De forma general la evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoría la Auditoría de Gestión, aún poco aplicada en el mundo.

En toda auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo, cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo con las características que reúna cada empresa, pero esto no significa que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.

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

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

Aproximadamente durante el curso de los últimos 30 años, las actividades del auditor han ascendido desde las auditorías de detalle al examen moderno de hoy de los estados financieros para culminar en especificaciones como la auditoría interna y la auditoría gubernamental.

Hoy en día la auditoría representa una función de servicio y asesoría técnica para apoyar la gestión empresarial y satisfacer las diversas necesidades de información, evaluación y control tanto internos como externos de la organización.

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en la auditoría administrativa, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para este efecto, debe poner especial cuidado en:

- Preservar su independencia mental
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen
- Capacitarse en forma continua

1.1.1 La auditoría en Cuba hasta las Normas Cubanas de Auditoría.

Durante la Cuba colonial, la actividad comercial era dirigida y controlada por España, que se identificaba como dueña de los negocios y, por tanto, era revisada por inspectores del siglo XIX. Con el comienzo de la enseñanza de los estudios comerciales en el país, comienzan a surgir los especialistas de esta ciencia, que paulatinamente van demostrando su capacidad para desarrollar la auditoría en Cuba. En este período se realizan revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes

negocios o actividades económicas del país, teniendo en cuenta el aporte que tenía que hacer el Gobierno Español a la Isla.⁶

En 1764 la administración asociada a las finanzas públicas estaba compuesta por la Intendencia de Hacienda y el Tribunal de Cuentas, quienes asumen las funciones de la percepción, los registros contables y la vigilancia del cumplimiento de las rentas, así como de los recursos públicos.

A principios del siglo XX la auditoría era desconocida en nuestro país, no existía un nivel de enseñanza técnica de la contabilidad a la altura de sus necesidades.

A partir de 1902 con el predominio del capital norteamericano en Cuba surge la necesidad de auditores y contadores de alta calificación, los cuales provenían del extranjero, ya que la gran mayoría de las grandes empresas organizadas en Cuba eran sucursales de compañías norteamericanas.

Sin embargo, en estas sucursales se requería también del personal cubano subalterno con conocimientos técnicos para realizar las tareas auxiliares de auditoría de estas firmas. Esta hizo que el contador cubano asimilara rápidamente las técnicas más modernas de Contabilidad y Auditoría.

A finales de 1950, de acuerdo con la Constitución, se crea un órgano denominado Tribunal de Cuentas, con las funciones de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y los gastos del Estado y de los organismos autónomos, la ejecución de los presupuestos del Estado, las provincias y los municipios; así como asegurar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones relativas a los impuestos, derechos y contribuciones, sin perjuicio de las facultades y atribuciones que se conferían en este aspecto al Ministerio de Hacienda. También era competencia del Tribunal de Cuentas fiscalizar la gestión administrativa de los funcionarios y empleados del aparato del Estado y de las organizaciones autónomas.

Durante los primeros años de la Revolución, la práctica de la auditoría fue muy débil y se realizó por auditores del Banco Nacional y del Ministerio de Hacienda, se aplicaron programas de efectivo y de cuentas en las empresas y centros intervenidos por el Tribunal de Cuentas, disuelto en diciembre de 1960.

⁶ Cook and Winkle: Auditoría, ed. 2da. pp. 12- 18

Luego de la implantación de un nuevo sistema de Dirección de la Economía en la segunda mitad de los años 70 vuelve a cobrar auge el trabajo de los auditores, y con la aparición de las empresas privadas y mixtas se ha ampliado su campo de acción. A partir de este momento y hasta la actualidad la Auditoría cubana ha ido desarrollándose progresivamente.

Con la creación del Comité Estatal de Finanzas, entre 1976 y 1977, las funciones que desempeñaba la Dirección de Comprobación del Banco Nacional pasaron a ser parte de la Dirección de Comprobación adscrita a este Comité.

El Comité Estatal de Finanzas propicia que se comience a regular todo lo referente a las medidas de carácter metodológico y organizativo de las auditorías, las que profundizaron en los controles económico - financieros. Dentro de su estructura, la Dirección de Comprobación ejercería la labor fiscalizadora dentro del Comité. Además, fue creada la Dirección de Ingresos, la cual realizaba la comprobación del cumplimiento por las personas naturales y jurídicas de las obligaciones de estas con el presupuesto del Estado.

Asimismo existía en Cuba un Comité Estatal de Precios, el cual se une al Comité Estatal de Finanzas oficialmente a partir del 21 de abril de 1994, cuando el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros establece por el Decreto Ley No. 147 la reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado y la creación del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

Con la creación de este órgano del Estado una vez más se eleva el rango de las funciones del Estado al tiempo que se eliminan dualidades innecesarias en las funciones de control.

Ante la necesidad de una legislación que perfeccione la organización y el funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado socialista cubano y que otorgue la debida jerarquización y autoridad a la labor de auditoría se dicta, por la Asamblea Nacional del Poder Popular la Ley Número 107 de fecha primero de agosto de 2009, mediante la cual se dispone la creación de la Contraloría General de la República con el objetivo y la misión fundamental de auxiliar a la Asamblea y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; con el encargo de

proponer la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo y de su dirección, ejecución y comprobación de su cumplimiento, así como la de dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría y velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público, prevenir y luchar contra la corrupción.

La Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República define el control interno como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos.⁷

En los últimos años y con la aparición de las empresas privadas y mixtas se ha ampliado el campo de acción de los auditores. En la actualidad estas empresas están obligadas a presentar los estados financieros dictaminados por firmas cubanas de auditores independientes sobre la base de las normas internacionales de auditoría.

En Cuba la auditoría se rige por documentos básicos que son de carácter obligatorio para toda persona natural o jurídica sujeta a la acción de la Auditoría Gubernamental. También existen principios éticos y prácticas de auditoría generalmente aceptadas que, igualmente, deben ser observados por los auditores.

Originariamente la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto, esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, la auditoría ha continuado creciendo; no obstante, son muchos los que todavía la califican que solo observa la veracidad y exactitud de los registros.

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

⁷Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República, Cap. 1, Art 3.

En febrero del 2013, de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y las Normas Cubanas de Auditoría (NCA), se elaboraron las Directrices No. 372/13 de la Contraloría General de la República, de Auditoría de Gestión o Rendimiento para la ejecución de este tipo de auditoría, aprobado en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República, con la finalidad de proporcionar al auditor las pautas generales en las actividades y tareas a realizar durante las fases de la auditoría y con ello facilitar la elaboración de los programas de auditoría, a partir de las condiciones específicas de la entidad.

El desarrollo de auditorías externas e internas constituye una necesidad para la actualización del modelo económico cubano y cumplir los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución emanados del VI Congreso del PCC se plantea:

Lineamiento No.1. En el sistema de planificación socialista que es la vía principal para la dirección económica nacional y su transformación en aspectos metodológicos, organizativos y de Control y tendrá en cuenta el mercado y sus características.

Lineamiento No. 8. El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionan daños y perjuicios a la economía.

Lineamiento No. 12. Fortalecer la exigencia en la actuación ética de la entidad y sus jefes mediante la elevación de la responsabilidad y facultades y el fortalecimiento de su sistema de control interno para lograr los resultados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento de la legalidad.

Lineamiento No.138. Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales.

Lineamiento No. 304 Reestructurar el comercio mayorista y minorista, en función de las condiciones en que operará la economía con la diversificación de formas de gestión de la propiedad social y los participantes en los procesos productivos y de prestación de servicios.

Lineamiento No. 312 Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas.

Estos lineamientos son una guía para implementar en la entidad las tareas que conduzcan a mayores resultados y desarrollo superior de la actividad de planificación socialista, lo cual incrementa las facultades, con el fortalecimiento de las relaciones económicas entre empresas para la gestión económica y elevar la responsabilidad y facultad en el cumplimiento de su plan y la creación de fondo para el desarrollo de las inversiones y la estimulación de los trabajadores y que las empresas introduzcan los resultados de la ciencia en los procesos productivos y de servicio de forma sistemática, para así garantizar un sistema de gestión de calidad según las normas establecidas.

1.2 La Auditoría de Gestión Administrativa. Surgimiento y desarrollo

La auditoría administrativa es y será siempre la herramienta más útil en la administración de una organización, ya que a través de ella se puede penetrar en lo más hondo de la empresa, para entender dónde está ubicada, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

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

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, los planes y los programas, las metas y la legalidad es la responsabilidad primaria de los directivos de la organización; este desempeño es evaluado por la auditoría de gestión, que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones logra mecanismos efectivos, para la salvaguarda

del patrimonio público y el logro de las políticas, objetivos y metas, constituyendo una valiosa herramienta en la gestión empresarial.

La auditoría de gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa y determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

La auditoría administrativa puede ser llevada a cabo por el profesional en administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al contador auditor preparado en disciplinas administrativas o, respaldadas por otros especialistas.

El resultado de la auditoría administrativa es un informe sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.

Aunque son insuficientes las auditorías de gestión que se ejecutan debido a que los directivos de las empresas no reconocen en esta auditoría una aliada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir, la misma es una combinación adecuada de índices cuantitativos y cualitativos que permite la evaluación de las políticas y actividades, que conlleven al mejoramiento sistemático de la gestión y consiguiente el incremento de la competitividad de la organización.

Antecedentes

Con el propósito de ubicar cómo se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración. En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable".

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control

administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa".

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y CiryLO'Donnell también en sus Principios de Administración proponen a la auto auditoría como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos".

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en Ciencias Administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría, que precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en Administración de Personal, dedica un apartado para tratar el tema y ofrece una visión general de la auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa su ampliación y enriquecimiento.

Definiciones sobresalientes de la Auditoría Administrativa

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar

oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Podemos hacer referencia a algunas definiciones sobre nuestra materia.

Según Joaquín Rodríguez Valencia se define como: “Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo la que fundamenta la utilización de los recursos para alcanzar un fin determinado”.⁸

Por su parte Agustín Reyes Ponce nos proporciona el siguiente concepto: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.⁹

George Terry: “Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control ejecutado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos”.¹⁰

“Auditoría Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”.¹¹

Se asume por la autora la siguiente definición de auditoría de gestión: Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control ejecutado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

Propósitos que persigue la Auditoría de Gestión Administrativa

Su propósito general consiste en: la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa. La Auditoría de Gestión Administrativa tiene singular importancia, ya que contribuye de manera efectiva al mejoramiento de la gestión económica financiera y administrativa de la entidad, para lo cual se tendrán en cuenta las características particulares de cada organización, que son los siguientes:

- Aplicar políticas adecuadas para adquirir los recursos con la cantidad y calidad apropiada y al menor costo
- Proteger y conservar correctamente los recursos

⁸Joaquín Rodríguez Valencia. *Introducción a la Administración con enfoques de Sistemas*. México 1998

⁹Agustín Reyes Ponce. *Administración de Empresa. Teoría y Práctica*. Parte 1ra. México 1996

¹⁰Joaquín Rodríguez Valencia. Op.cit

¹¹José Fernández Arenas. *La Auditoría Administrativa*, Ediciones Diana, México 1985, p. 226

- Evitar la duplicación de esfuerzos, así como el ocio y exceso de personal
- Utilizar procedimientos operativos eficientes y dinámicos
- Emplear todo tipo de recurso de manera racional
- Cumplir la legislación vigente
- Establecer un Sistema de Control adecuado para medir e informar su ejecución en términos de economía y eficiencia.

La auditoría de gestión administrativa debe contribuir con dos requerimientos fundamentales para auxiliar y favorecer el buen funcionamiento de la organización: determinar si se están haciendo las cosas correctas y en la forma correcta. Se comprobó para ello si las políticas aprobadas se han aplicado en la forma adecuada o si han empleado los medios adecuados y si el directivo ha cumplido las reglas o los requisitos establecidos, con el objetivo de descubrir si las actividades realizadas son las que se consideran más apropiadas, para lograr así la interrelación que debe existir entre economía, eficiencia y eficacia.

Objetivos de la Auditoría Administrativa

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos prioritarios cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

- **De control:** Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- **De productividad:** Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

- **De organización:** Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio:** Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De calidad:** Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio:** La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De aprendizaje:** Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones:** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Evaluación de las “3 E”

Economía: Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que “ No se compre, gaste y pague más de lo necesario ", y saber si:

- Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorra estos recursos o los pierde por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria y aprovecha la jornada laboral.

Eficiencia: Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado, o minimiza el insumo de un resultado dado y 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 originan en el proceso productivo o en el servicio prestado sea los mínimos establecidos
- Que las normas de trabajo sean correctas
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas
- Que se cumplan los parámetros técnico - productivos en el proceso de producción o de servicio.

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

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

Alcance de la Auditoría de Gestión

En la Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”¹²

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

- Satisfacción de los objetivos institucionales
- Nivel jerárquico de la empresa
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- **Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

¹²Milton Maldonado. *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p. 26

- **Eficiencia y economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos 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 obsolescencia 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.¹³

El alcance de la auditoría de gestión alcanza a validar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

Consideraciones generales de una Auditoría Administrativa

➤ **Propósito**

El objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

El final primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surgen de una práctica de auditoría. Durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa, se podrán realizar diversos estudios específicos (del organismo social), para determinar a fondo las deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura.

➤ **Ventajas**

La auditoría administrativa permite entre otras, las siguientes ventajas:

1. Aplicación de conocimientos profesionales, con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
2. Aplicaciones actualizadas de conocimientos, pues el auditor está obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa; así como estar al tanto

¹³Roberto P González. *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*, www.monografias.com

de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia, las situaciones que detecte.

3. Tensión específica de problemas en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico; concretar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.

➤ **Factores**

1. Planes y objetivos: Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2. Organización.

- Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay).
- Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3. Políticas y Prácticas: Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4. Reglamentos: Determinar si la compañía se preocupa por cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5. Sistemas y procedimientos: Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

6. Controles.: Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7. Operaciones: Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8. Personal: Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9. Equipo físico y su disposición: Determinar si podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10. Informe: Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él las correcciones.

1.3 Herramientas para auditar según Directriz No. 372/13 de la Contraloría General de la República de Cuba

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

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

- I. La recopilación de la información existente de la visión sistémica, la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada,
- II. De la evaluación del sistema de control interno y determinación de las áreas a evaluar.
- III. De los resultados de la utilización de indicadores de gestión (en caso que los tenga) para el cumplimiento de la misión.

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 gestión 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 Gestión o Rendimiento.

Ejecución: En esta fase se recopila la evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización y las recomendaciones para mejorar su funcionamiento, para ello es necesario efectuar análisis precisos y obtener la información pertinente a través del seguimiento de las operaciones, la observación física, las entrevistas a todos los niveles de la entidad u organismo, así como la utilización de otras técnicas de auditoría referidos a los criterios de auditoría empleados en la evaluación del tema o materia controlada y sobre el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, teniendo en cuenta:

- a) Resultados de la evaluación de la visión sistémica de las entidades: Análisis de la organización interna de la entidad; su misión y los factores del entorno que las rodean.
- b) Resultados de la evaluación de la visión estratégica de las entidades: Análisis de las proyecciones estratégicas de las entidades, según el nivel de dirección que corresponda en el cumplimiento de la planificación establecida por el Consejo de Estado y Ministro de la República de Cuba.
- c) Evaluación de la gestión de los procesos de producción de bienes y servicios
- d) Elaborar los programas específicos que considere necesarios de acuerdo a las circunstancias, en base a la información obtenida o dirigidos a las áreas, procesos, actividades u operaciones identificadas como críticas o de riesgos.
- e) Considerar para la elaboración de los programas de auditoría, los riesgos identificados y aquellos aspectos resultantes de la evaluación del sistema de control interno que presentan fallas o riesgos asociados que pueden afectar la gestión o desempeño de la entidad.
- f) Aplicar los programas elaborados para auditar las áreas, procesos, actividades u operaciones de la entidad, hacer las pruebas sustantivas y de cumplimiento, selectivas y más extensivas que permitan la recopilación de las evidencias sobre la razonabilidad de; la información financiera, de las actividades de la elaboración de los bienes y servicios y de la productividad lograda, como base para la evaluación de la gestión de la entidad.
- g) Aplicar indicadores para evaluar gestión: realizar la evaluación y análisis de los resultados de los indicadores de gestión de la entidad o diseñar indicadores de gestión dirigidos al análisis del comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión, expresado generalmente en términos cualitativos o cuantitativos y que permitan llegar a conclusiones sobre el comportamiento y rendimiento de una entidad, enmarcada en los parámetros de economía, eficiencia, eficacia u otros criterios determinen.

- h) Identificar el término de **economía**¹⁴(en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos: Óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos y cumplir con las normas técnicas.
- i) Identificar el término de **eficiencia**¹⁵ (en los procesos): Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso, con las cantidades o valor de los insumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.
- j) Identificar el término de **eficacia**¹⁶ (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos deseados.

En forma de resumen, la **economía** hace referencia a la reducción de los costos, la **eficiencia** se refiere a la obtención de los máximos resultados con los recursos disponibles y la **eficacia** consiste en lograr los objetivos y metas planificados.

Además se debe de tener presente:

- a) Determinar y cuantificar las desviaciones con respecto a los niveles planificados y daños económicos derivados de los hallazgos.
- b) Determinar las condiciones, causas y efectos de los hallazgos, de la deficiente gestión de la entidad o del impacto negativo que ocasiona en la sociedad.

- Hallazgos de la auditoría

Los hallazgos de auditoría se refieren a los resultados obtenidos de la comprobación de los hechos y operaciones mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría. Constituyen el fundamento de las opiniones y conclusiones a las que arriba el auditor, que sirven de base para la confección del informe de auditoría.¹⁷

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

¹⁴Norma 100 "Objetivos y principios generales de la auditoría". Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República, p 6

¹⁵ Ídem

¹⁶ Ídem

¹⁷Norma 700"Evidencia y hallazgos de la auditoría" Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.

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

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

El efecto se refiere a la identificación de cuáles son las consecuencias de las desviaciones, es decir, la pérdida y daños económicos calculados por el auditor relacionada con el hallazgo de auditoría objeto de revisión y análisis y la causa está referida a las razones por las cuales se producen las desviaciones identificadas con respecto a las normas o los criterios aplicables.

Informe: Es el producto final del trabajo del auditor el que debe contener en los resultados las desviaciones de las probadas prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la gestión de la entidad, así como detallar 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 de Gestión o Rendimiento.

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: Es el seguimiento a la presentación del plan de medidas, por el sujeto auditado, como resultado de la Auditoría de Gestión o de Rendimiento, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales, así como facilitar la ejecución eficaz de la recomendación del informe según se establece en la fase de seguimiento de las Normas Cubanas de Auditoría.

CAPÍTULO II AUDITORIA DE GESTION ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DESERVICIOS DE PRODUCTOS UNIVERSALES HOLGUIN

Después de realizado el análisis de las concepciones y criterios que sobre la Auditoría de Gestión Administrativa plantean los diferentes autores y organizaciones se realizó el desarrollo de la misma donde se cumplieron las etapas previstas, como se muestra a continuación:

- Planeación
- Ejecución
- Informe
- Seguimiento

Para la investigación fueron tomadas en cuenta las operaciones del primer trimestre del año 2016.

2.1 Planeación de la Auditoría

En la Norma Cubana de Auditoría (en lo adelante NCA) 400 se establece la Planeación, cuyo objetivo es obtener información sobre la entidad en relación a su normativas, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales así como 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 ejecutarán, para que se cumpla la auditoría con eficacia y eficiencia.

Pasos a seguir en la fase de Planeación

- **Paso No 1:** Conocimiento del sujeto a auditar
- **Paso No 2:** Confección del Plan de Trabajo General
- **Paso No 3:** Confección del Programa a aplicar

2.1.1 Conocimiento del sujeto a auditar

De acuerdo a la NCA 410-1 Aspectos esenciales a considerar en el conocimiento del sujeto a auditar se resumen los aspectos siguientes que permiten caracterizar a la entidad. [\(Anexo 1\)](#)

La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín integrada al Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios (GI) y subordinada al Ministerio de Comercio Interior, fue creada por la Resolución No. 106/77 de fecha 2 de junio de 1977. La misma está en Perfeccionamiento Empresarial desde el 7 de julio del 2003 según el acuerdo No. 4848 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros teniendo como actividad fundamental aprobada según la Resolución No. 58/14 del 7 de enero del 2014 del Ministro de Economía y Planificación comercializar productos no alimenticios. Posee domicilio legal en Carretera Central Km 8 ½ Cruce El Coco, municipio Holguín, provincia Holguín, con Código REEUP: 171.0.5472, correo electrónico direccion@holg.mincin.cu y teléfono 46-1302. Cuenta con la Dirección Empresa y 2 Unidades Empresariales de Bases(UEBs) Moneda Nacional y Moateniendo personalidad jurídica propia.

Estructura General

En su estructura general cuenta con un Órgano de Dirección integrado por la Directora con cinco direcciones funcionales. La prestación de los servicios se realiza a través del área Comercial más las Unidades Empresariales de Base Moneda Nacional y Moa, con alcance a todos los Municipios de la provincia incluyendo las zonas intrincadas y de difícil acceso. [\(Anexo 2\)](#)

En el [\(Anexo 3\)](#) se describen los principales productos que comercializa la entidad a sus principales clientes.

Capital Humano

La plantilla de cargos está aprobada mediante Resolución No. 23/15 de fecha 1ro de abril del 2015 de la Directora General de la Empresa según lo establecido en la Ley 116 “Código de Trabajo”. La plantilla aprobada es de 247 trabajadores, cubierta 231, de los cuales el 20% de los trabajadores son graduados del Nivel Superior, un 21% del Nivel Técnico Medio, un 31% de Nivel Medio Superior, 25% de Nivel Básico y Sexto Grado tres %. [\(Anexo 4\)](#). De esta fuerza laboral 74 son mujeres para un 32 % y 159 hombres para un 68%. [\(Anexo 5\)](#).

Cuentan con un mapa de procesos [\(Anexo 6\)](#) donde se evidencian los proceso en conjunto y el flujo de información. Los procesos son:

Procesos Estratégicos

- Gestión de la Dirección
- Seguimiento, análisis y Mejora

Procesos de realización

- Compras
- Almacenamiento
- Ventas

Procesos de apoyo

- Gestión Contable Financiera
- Aseguramiento
- Gestión del Capital Humano

La entidad posee un Sistema de Información que permite a la dirección, especialistas y trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades internas y externas de manera oportuna y con la calidad requerida, utilizando para ello los canales y medios de comunicación disponibles que permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna donde tiene definido un Flujo Informativo diseñado para atender al programa de operaciones de la entidad para el recibo y envío de informaciones por las áreas. Se comprobó que la entidad cuenta con un Diagrama de Flujo de la información y para la confección de este se tuvo en cuenta como fluye la información enviada y recibida. [\(Anexo 7\)](#)

Fue revisado el Plan de Seguridad y Protección el que se encuentra elaborado, actualizado y debidamente archivado no reportándose hechos relevantes.

Se constató que la entidad tiene confeccionado el Plan de trabajo anual el que responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad. Se encuentran actualizados los planes de trabajo mensual e individual donde se incluyen las acciones que se deben ejecutar en interés de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, además de estar aprobados por el jefe inmediato superior según corresponda, no obstante detectarse:

- Incumplimiento de la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros al existir directivos y funcionarios que no cuentan con la valoración cualitativa y cuantitativa de los planes de trabajo individual.

Evaluación del Control Interno

Para la realización del diagnóstico del Sistema de Control Interno se aplicó la Norma Cubana de Auditoría 510 Evaluación del Sistema de Control Interno con los siguientes resultados:

El ordenamiento jurídico y técnico establecido por los órganos rectores para la realización de los distintos procesos ha contribuido al fortalecimiento de los mecanismos de control y a la obtención de resultados superiores tanto en el orden cualitativo como cuantitativo.

Se evidenció que la entidad tiene definidos los objetivos de trabajo con sus criterios de medidas los mismos se expresan en términos específicos por escrito y son medibles. Tienen elaborado el Plan anual de actividades aprobado por el organismo superior, cuentan con el Código de Ética, tienen creado el Comité de Experto, actualizada la plantilla de personal y el registro de trabajadores de acuerdo con la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, se encuentra actualizado el Convenio Colectivo de Trabajo, así como otros aspectos relativos a las demás normas.

El diagnóstico reveló que están definidos todos los procesos necesarios por áreas para ejecutar los servicios de comercialización mayorista de bienes de consumo e intermedios altamente demandados por la población, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas.

Están establecidas las bases para la identificación y análisis de los riesgos y conformado el Plan de Prevención de Riesgos aprobado por la directora de la Empresa en Mayo de 2015 y desglosado por riesgos, áreas o actividades, posibles manifestaciones negativas, medidas a aplicar, responsable, ejecutante y fecha de cumplimiento, se analizan con periodicidad en las asambleas de afiliados, reuniones trimestrales, Comité de Prevención y Control y Consejo de Dirección el cumplimiento de las medidas del mismo que favorece por consiguiente una seguridad razonable,

el logro de los objetivos y una adecuada rendición de cuentas. La información de que se dispone es oportuna y fiable al estar definido el sistema de información y los canales de comunicación de acuerdo a las características de la organización. Se desarrollan actividades continuas y evaluaciones puntuales como modalidades de supervisión.

Se encuentra implementado el Sistema de Control Interno en correspondencia con los principios y características de la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba, adecuada la Guía de Autocontrol a las condiciones y características de la entidad, la cual se aplica de forma semestral de acuerdo a la planificación realizada en el año, los resultados de la misma son objeto de análisis del Consejo de Dirección, Comité de Prevención y Control, reuniones del Núcleo del PCC y de la Sección Sindical, comunicado a los responsables y al colectivo de trabajadores.

Por lo anterior expuesto valoramos de forma preliminar que el Sistema de Control Interno es **Aceptable**, no obstante persiste incumplimiento de la Norma planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual del Componente Ambiente de Control de la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba y la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

2.1.2 Plan de trabajo general de acuerdo a la NCA 400-3

El Plan de trabajo general de la Auditoría se elabora una vez concluido el conocimiento del sujeto a auditar en él se reflejan las tareas a realizar, se incluyen los temas a auditar, la revisión de la documentación de trabajo necesarias para obtener la información sobre los aspectos que se auditan, la supervisión en todas las fases de la auditoría, hasta la elaboración del informe de la auditoría como parte final.

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).

Nombre del auditor	Temas o actividades	Fondo de tiempo		Período de ejecución		Observaciones
		Plan	Real	Plan	Real	
Liyannet	Planeación	3	3	05/04/16 al 07/04/16	05/04/16 al 07/04/16	
	Conocimiento del sujeto a auditar, plan de trabajo general de la auditoría y programa de auditoría.	3	3	05/04/16 al 07/04/16	05/04/16 al 07/04/16	
Liyannet (A)	Ejecución	17	17	08/04/16 al 02/05/16	08/04/16 al 02/05/16	
	Evaluación de los métodos y estilos de dirección	4	4	08/04/16 al 13/04/16	08/04/16 al 13/04/16	
	Aplicar pruebas sustantivas y de cumplimiento y resumen de los hallazgos	13	13	14/04/16 al 02/05/16	14/04/16 al 02/05/16	
Liyannet	Informe	5	5	03/05/16 al 09/05/16	03/05/16 al 09/05/16	
	Elaboración, revisión y notificación del informe final	5	5	03/05/16 al 09/05/16	03/05/16 al 09/05/16	
Total		25	25	05/04/16 al 09/05/16	05/04/16 al 09/05/16	

2.1.3 Programa de Auditoría

El programa de Auditoría establece una serie de operaciones para facilitar la planificación, ejecución y evaluación del trabajo, que encamina al auditor en métodos y sistemas del asunto a comprobar. Teniendo en cuenta lo establecido en la Contraloría General de la República, se conformó el programa a utilizar apoyándonos en lo establecido en las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento.

Programa de Auditoría Empresa Universal Holguín Auditoría de Gestión Administrativa

Período a auditar: Enero- Marzo 2016

Objetivos Generales:

1. Valorar el grado de economía, eficacia y eficiencia respecto a los recursos materiales, financieros y humanos.
2. Definir el conocimiento y aplicación, por los jefes de las técnicas o métodos y estilos de dirección.
3. Determinar el nivel de información y participación de los trabajadores, en el proceso de cambio del Perfeccionamiento Empresarial.
4. Comprobar los resultados económicos de la entidad en el período auditado.
5. Determinar la influencia de la aplicación de los métodos, estilos y técnicas de dirección en los resultados integrales de la entidad.

Técnicas a utilizar:

Documentales, verbales, físicas, escritas y oculares.

Aspectos específicos a verificar

1. Verificar el cumplimiento de las funciones de dirección.
 - Planeación: Comprende el proceso de planear en los objetivos de trabajo, planes de producción, de contingencia y de trabajo
 - Organización: Comprobar la forma y aseguramiento de los objetivos del plan económico, de protección física, de recursos humanos, de mantenimiento y aseguramiento técnico material
 - Ejecución: Verificar los procedimientos que se utilizan para cumplir la ejecución de las diferentes actividades o tareas

- Control: Verificar cómo se realiza el control sobre los diferentes objetivos y tareas, así como las vías utilizadas para su retroalimentación.
2. Comprobar la efectividad de los métodos y estilos de dirección respecto a los resultados integrales a la entidad mediante.
- Realizar caracterización del personal
 - Realizar un test sobre los métodos y estilos de dirección a los diferentes cuadros y funcionarios, en correspondencia a las características de la entidad
 - Ejecutar encuestas sobre los métodos y estilos de dirección a una muestra de funcionarios y trabajadores
 - Realizar una validación tabulada a partir de los resultados del test y las encuestas para poder llegar a conclusiones preliminares.
3. Determinar si se aplica la delegación de autoridad en el proceso de Dirección.
- Realizar una entrevista a una muestra de los trabajadores mediante la técnica de simulación
 - Verificar en los planes de preparación de cuadros si se contemplan acciones al respecto
 - Comprobar a través de las actas de los Consejos de Dirección y otras reuniones la evidencia de delegación de autoridad.
4. Comprobar el conocimiento, aplicación y control de los objetivos de trabajo.
- Verificar la implementación, control de los objetivos de trabajo y plan de actividades que aseguren los mismos
 - Realizar encuestas, entrevistas a cuadros, funcionarios y trabajadores sobre el conocimiento y aplicación de los objetivos de trabajo
 - Comprobar en las actas de los Consejos de Dirección la evaluación y control de los objetivos de trabajo.
5. Verificar las relaciones de trabajo administrativo- sindical.
- Revisión de las actas de las asambleas de afiliados e informe de la administración

- Realizar entrevista y encuesta a dirigentes sindicales o administrativos y trabajadores para poder valorar el trabajo en conjunto
 - Revisar en los planes de trabajo las evidencias de las relaciones administración - sindicales.
6. Evaluación de los planes de capacitación del personal en los resultados de la entidad.
- Evaluar la determinación de las necesidades de capacitación del personal y si son la base para la elaboración del Plan de Capacitación
 - Verificar el cumplimiento del plan de capacitación en función a las exigencias profesionales
 - Comprobar la incidencia de la capacitación en la elevación de las competencias a través de las evaluaciones de desempeño.
7. Administración del tiempo.
- Verificar mediante los planes de trabajo la planificación y organización del tiempo.
8. Evaluar como los trabajadores perciben el cambio en la Gestión Empresarial.
- Verificar a través de encuestas y entrevistas, el nivel de conocimiento de los cuadros, funcionarios y trabajadores en el proceso de cambio hacia el Perfeccionamiento Empresarial
 - Verificar la calidad de los servicios que se prestan a través diferentes instrumentos que permitan su realización.
9. Comprobar la aplicación de las técnicas de reuniones y despachos.
- Verificar a través de las encuestas el conocimiento y ejecución de las reuniones, despachos y conferencias de trabajo que realiza los directivos
 - Comprobar por las actas la ejecución de las diferentes modalidades de reuniones, despachos y conferencias realizadas
 - Verificar la aplicación de dinámicas en reuniones y despachos.
10. Verificar la selección del personal.
- Comprobar a través de la revisión de los expedientes los resultados de las evaluaciones de desempeño y trabajo de los comités de expertos el nivel de conocimiento y preparación técnica del personal a incorporarse al trabajo.

11. Comprobar el conocimiento por los cuadros y trabajadores de la situación nacional e internacional en la actualidad.

- Verificar a través de entrevista y encuestas el nivel de información que poseen los jefes y trabajadores de la situación internacional y nacional en la actualidad.

12. Comprobar los resultados económicos- productivos.

- Revisar los resultados obtenidos en el primer trimestre/2016 de los fundamentales indicadores económicos – productivos
- Determinar la posición económica - financiera general de la empresa
- Realizar análisis para obtener evidencia de posible avance - retroceso o estancamiento en los resultados económicos – productivos.

Marco regulatorio a utilizar:

- Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, sobre las Normas del Sistema de Control Interno
- Ley No. 107/2009 y su Reglamento de la Contraloría General de la República. Normas de Auditoría en Cuba
- Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República sobre las Normas Cubanas de Auditoría
- Decreto Ley No. 252/07 del Consejo de Estado y de Ministros sobre la continuidad y el fortalecimiento de la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano
- Decreto No. 281/07 del Consejo de Ministros, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal
- Directrices No. 372/13 de Auditoría de Gestión o Rendimiento para la ejecución de este tipo de auditoría aprobado en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República (CGR).
- Resolución No. 36/12 de la Contraloría General de la República, de fecha 09/02/2012 sobre la metodología para la evaluación y calificación de las auditorías.

2.2 Ejecución de la Auditoría

Para el inicio de esta etapa se aplica el Programa de Auditoría elaborado de acuerdo a las características de la entidad y los objetivos propuestos se exponen los resultados más importantes obtenidos en los análisis realizados y se hace énfasis en las deficiencias detectadas durante la investigación.

Pasos a seguir en la fase de Ejecución

- **Paso No 1:** Recopilar la evidencia, aplicar las pruebas sustantivas y de cumplimiento y hallazgos.
- **Paso No 2:** Resumen de la evaluación de las 3 “E”.
- **Paso No 3:** Notificación Parcial de los Resultados.

2.2.1 Aplicación de pruebas sustantivas y definición de los hallazgos

Se revisaron por muestra las pruebas sustantivas y las operaciones que se enmarcan en el período Enero a Marzo del 2016.

Cumplimiento de las funciones de dirección

Planeación

Se elaboró la Planeación Estratégica de la empresa para el 2015-2018 en la cual están bien definidas la misión y visión, diagnóstico estratégico, escenarios, valores compartidos, políticas y estrategias, áreas de resultados clave, objetivos estratégicos generales, criterios de medida, la estrategia diseñada facilita además contar con un enfoque en sistema para las diferentes acciones que se deben desarrollar en función de la competitividad, la eficiencia y eficacia de su trabajo, los Lineamientos y prioridades del trabajo del Partido.

Como parte de la planificación anual se definen los objetivos de trabajo generales con los criterios de medidas correspondientes desagregado por áreas y se elabora el plan anual de la empresa tomándose en cuenta las orientaciones inscriptas en el Plan Anual de Actividades del Organismo Superior.

En la planificación mensual persisten dificultades ya que fueron objeto de revisión los planes de trabajo mensuales de las áreas de la empresa e individuales de los trabajadores de la dirección de la entidad así como de las UEBs y como aspecto negativo se pudo verificar que:

Hallazgos

Incumplimiento de lo establecido en la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros debido a que:

- Existen planes de trabajo en formato digital y que no cuentan con el análisis de las tareas cualitativa y cuantitativamente.

Organización

En la entidad se asegura según los canales de comunicación las acciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos se establecen las funciones y tareas que son necesarias desarrollar por áreas y se agrupan convenientemente designando los responsables de cada una de ellas y los recursos asignados para su ejecución. Se definen las relaciones de subordinación entre los responsables de ejecutarlas y de todos los participantes y delegando la autoridad correspondiente a cada cual.

Ejecución

Los principales procesos y actividades de la entidad están establecidos en los procedimientos que se utilizan para el desarrollo favorable de la misma, evidenciándose que los mismos no son consultados por los funcionarios y trabajadores que corresponde utilizarlos por lo que pocos de ellos conocen su contenido, además de encontrarse en soporte digital.

Hallazgos

- No todos los funcionarios y trabajadores tienen a su disposición los procedimientos para su uso en las áreas de trabajo por lo que hay desconocimiento de los mismos.

Control

La entidad tiene definido sus objetivos de control y los indicadores planificados a cumplir a los que se les da seguimiento a través de las reuniones de puntualización, Consejo de Dirección y demás órganos colegiados. Se miden sus resultados con los acuerdos que se toman aunque no se cumplen en su totalidad en la fecha establecida. Se valora el cumplimiento de las tareas semanales y mensuales aunque hay que destacar que aún persisten algunas dificultades y faltan por eliminar algunas brechas por lo que los directivos han previsto la importancia que reviste el análisis de la eficacia de su implementación.

Las acciones de control son las que garantizan el correcto funcionamiento de las actividades que realiza la empresa, muestra de las mismas son: los autocontroles mensuales en todas las áreas de la empresa, los Consejos de Dirección mensual donde se analizan los objetivos de trabajo, el cumplimiento del plan económico, la situación de los cobros, pagos y los almacenes, las reuniones del Comité de Prevención y Control mensualmente, los arqueos de caja sorpresivos, el funcionamiento de las reuniones de puntualización semanal, al análisis comisión de hechos extraordinarios, el cumplimiento del programa de portadores energéticos y se le da un tratamiento al cumplimiento de las medidas de controles internos y externos.

Hallazgos

- No se cumplen los acuerdos tomados en fecha incumpléndose con el Reglamento del Consejo de Dirección de la Empresa.

Efectividad de los métodos y estilos de dirección respecto a los resultados de la entidad

En la aplicación de los métodos de test, observación, diálogos y recopilación de información con algunos trabajadores de la entidad se elaboró la siguiente caracterización del personal. ([Anexo 8](#), [Anexo 9](#) y [Anexo 10](#)). Los trabajadores de la empresa se caracterizan por:

- Saber planificarse y cumplir con su plan de trabajo de forma tal que les alcanza el tiempo para realizar todas las tareas previstas
- Cumplir con lo establecido en el trabajo y poseer un alto nivel de consagración a las tareas y actividades inherentes a los cargos
- Tener un alto nivel de involucramiento y compromiso con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización
- Los cuadros y funcionarios tienen un total rechazo a toda manifestación de corrupción, soborno o abuso del cargo y piensan bien las decisiones antes de tomarlas para no cometer errores, son capaces de hacer críticas constructivas con exigencia, sentido ético y político, priorizan en cada acción el estricto cumplimiento de lo establecido por la dirección del Partido y el Gobierno en aras de mejorar el desempeño de la organización.

- Han establecido políticas que van encaminadas a la necesidad del ahorro y uso razonable de recursos materiales y energéticos.

Se aplicó un test de estilo de dirección ([Anexo 11](#)) a jefes y trabajadores de los diferentes niveles de dirección para una muestra de 16 personas y se pudo comprobar que cuatro que representan el 25% piensan que la participación de los trabajadores en el logro de los objetivos es mínima, ocho para el 50% opinan que todo el mundo es amistoso y que atienden cuidadosamente a lo que necesitan el resto de los trabajadores, 13 para un 81% dicen que el desempeño del personal para lograr los objetivos es factible, un cero % estima que las personas intervienen de forma mínima en el logro de los objetivos, el 100% opinan que el trabajo es ejecutado por personas consagradas a él.

La delegación de autoridad en el proceso de dirección

La delegación de autoridad consiste en conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea concediéndole la autoridad y libertad necesaria pero siempre trata de conservar la responsabilidad final por el resultado.

En aras de ahorrar el tiempo y potenciar las capacidades gerenciales, liberar la presión del trabajo inmediato, reducir los costos de la organización, incrementar la participación, motivación y crear obligaciones de los trabajadores con la empresaladirectora delega tareas o funciones a los miembros de los órganos colegiados de dirección.

De acuerdo al Sistema de Control Interno implementado la entidad tiene organizada los órganos de dirección colectiva y de control siguientes en los cuales puede delegar una serie de funciones: Consejo de Dirección, Comisión de Perfeccionamiento Empresarial, Comité de Contratación, Comisión de Hechos Extraordinarios, Comisión de Cuadros, Comité de Expertos, Comité de Prevención y Control, Consejo Económico, Comisión de Divisas y Comisión de Inventarios. Todos los órganos de dirección se encuentran en total funcionamiento, prestan sus servicios y constan de toda la documentación pertinente.

Se evidenció en las Actas del Consejo de Dirección del período analizado que la directora delega funciones para la posterior toma de decisiones, este se reúne

mensualmente, cumpliendo con el orden del día el que se conoce por los miembros e invitados con tres días de antelación según lo establecido en su Reglamento.

El Consejo de Dirección consta de los miembros por derecho propio:

- Directora General - **Presidente**
- Directora Adjunta- **Vicepresidente**
- Directora Contable- Financiera- Miembro
- Directora Organización y Sistema- Miembro
- Directora de Recursos Humanos- Miembro
- Director Comercial- Miembro
- Director Técnico- Miembro
- Director UEB Moneda Nacional- Miembro
- Director UEB Moa- Miembro
- Especialista Cuadros- Miembro
- Auditora Adjunta- Miembro
- Asesor Jurídico- Miembro
- Especialista en Gestión de la Calidad- Miembro
- Especialista B en seguridad y Protección- Miembro
- Gestor A Archivo Central- Miembro

Invitados Permanentes:

- Secretario Sección Sindical
- Secretario PCC

Se comprobó que en la empresa existe un plantilla aprobada de 10 cuadros cubierta al 90 %, al verificar la documentación de los mismos se verificó que tiene confeccionados los planes de preparación individual para el año 2016 con las acciones requeridas para cada cargo de dirección constatándose que se cumple con todo lo establecido. Además de que el 80 por ciento de los cuadros activos han transitado por el curso de Gestión y Dirección Empresarial como forma de superación.

En la revisión realizada durante el primer trimestre del año se constató que se debe profundizar en la preparación de temas específicos como el Control Interno, Trabajo en equipo y Comunicación Organizacional, para lograr enfrentar los retos que se

avectan en coordinaci3n con el proceso de implementaci3n efectiva de los Lineamientos de la Pol3tica Econ3mica y Social del Partido y la Revoluci3n y los Objetivos de la Primera Conferencia del PCC, para lograr cumplir los planes de formaci3n.

Hallazgos

- Falta de capacitaci3n de los cuadros en temas espec3ficos que propician el desarrollo favorable de la entidad.

Conocimiento, aplicaci3n y control de los objetivos de trabajo

Como parte de la planificaci3n anual y mensual de la empresa se encuentra implementado el control de los objetivos de trabajo y criterios de medidas as3 como las tareas del plan de actividades de los cuadros, funcionarios y trabajadores que aseguran los mismos.

Al analizar los resultados de la encuesta realizada sobre el conocimiento, aplicaci3n y control de los objetivos de trabajo ([Anexo 12](#)), a una muestra de 16 personas se pudo comprobar que de ellos 14 para un 88% puede se1alar sus objetivos de trabajo, 15 que representan un 94% opina que fueron discutidos en su 1rea, analizado de la siguiente manera:

95% verificaci3n f3sica, en su puesto de trabajo

100% en Consejo de Direcci3n

100% en asambleas de trabajadores

85% en Chequeos de emulaci3n

95% en activos contra el delito

100% en reuniones de trabajo

Se realiza entrevista sobre los objetivos de trabajo ([Anexo 13](#)), a una muestra de 16 personas (jefes y trabajadores de los diferentes niveles de direcci3n) de ellos un 100% pueden explicar y tienen claridad de sus objetivos de trabajo, opinan que la aplicaci3n de estos a los diferentes niveles se ha instrumentado de la siguiente manera:

- Se han implementado por 1reas de trabajo en aras de perfeccionar la labor de la empresa y alcanzar mejores resultados

- Se elabora el Plan de trabajo Anual en correspondencia con el Plan de Actividades del Organismo Superior, el que contiene las tareas para asegurar el logro de los objetivos
- Se ha confeccionado la Planeación Estratégica de la Empresa para dar cumplimiento a los objetivos de trabajo
- Los objetivos de trabajo de la empresa y el plan anual son la fuente primaria para la elaboración de las estrategias para su cumplimiento de forma mensual.

El 100% dice que el control del cumplimiento de los objetivos de trabajo y su evaluación se ejecuta mediante:

- Reuniones de análisis de los planes de trabajo
- Consejos de Dirección
- Reuniones de Puntualización
- Matutinos
- Asambleas Sindicales

En análisis de las Actas de los Consejos de Dirección se constató que se analizan el cumplimiento de los objetivos de trabajo pero se debe insistir en controlar con mayor rigor las tareas o actividades ya que un cinco % se cumplen pero fuera de la fecha prevista por falta de recursos materiales, financiamiento o en lejanas ocasiones por falta de gestión de manera tal que afecta el correcto funcionamiento de la entidad. Se deben exigir más acciones para el control y seguimiento de los riesgos que puedan afectar a la organización.

Hallazgos:

- No se realizan análisis oportunos ante los incumplimientos de las tareas por parte de los directivos y sus subordinados.

Relaciones de trabajo administrativo-sindical

Se verificó que se realizan las Asambleas de la Sección Sindical mensualmente para la que se elabora el correspondiente informe administrativo analizándose temas como el cumplimiento del plan de ventas de la Empresa y de las UEBs, análisis de los portadores energéticos, cumplimiento del plan de gastos evitando sobregiros, los resultados de las auditorías internas y externas recibidas en el período que se analiza, además de tomarse acuerdos para evaluar los resultados de los análisis y

darle la respuesta oportuna a los trabajadores sobre la base de las insuficiencias que se presentan en cada uno de estos aspectos.

Al analizar la documentación con que cuenta el archivo de la sección sindical se localizaron documentos relacionados con las actas mensuales de las asambleas, el plan de trabajo anual y mensual, planes de temas de las reuniones ejecutivas, el control de asistencia a los matutinos y la programación de los mismos, el Convenio Colectivo de trabajo analizado y discutido con los trabajadores, documentos recibidos del organismo superior y cumplimiento de las orientaciones, el control de méritos laborales, implementación de los procesos políticos, plantilla del ejecutivo sindical, resoluciones relacionadas con esta actividad, registro de distinciones y condecoraciones, el Reglamento Disciplinario Interno y el registro de afiliados y cotizantes, encontrándose estos documentos debidamente actualizados en el período examinado.

Fueron objeto de revisión los planes de trabajo de los principales dirigentes de la entidad comprobándose que en sus planes de trabajo se planifican las asambleas de los afiliados y el cumplimiento de algunos acuerdos de las asambleas de afiliados. En el período analizado se constató que cuando se deteriora algún elemento que imposibilita el pago por resultados, el sindicato y la administración siempre dan las explicaciones pertinentes a los trabajadores.

Comprobándose que los principales dirigentes de la empresa tienen en sus planes de trabajo visitas a asambleas sindicales de las Unidades Empresariales de Base.

Se realiza encuesta a una muestra de 10 administrativos y dirigentes sindicales acerca de la relación de trabajo administración-sindicato ([Anexo 14](#)) la cual arrojó los siguientes resultados:

Cero % se efectúan periódicamente los chequeos de emulación

100% se estimulan a los trabajadores y áreas destacadas

100% los cuadros visitan las UEBs

80% los cuadros visitan al trabajador está enfermo u hospitalizado

80% ha solicitado aunque sea una vez entrevista, despacho al director

100% conoce a los miembros del consejo de dirección

Se realiza entrevista ([Anexo 15](#)) a una muestra de 10 administrativos y dirigentes sindicales acerca de las relaciones de trabajo administración-sindicato las cuales arrojaron los siguientes resultados

80% si se incluyen las tareas sindicales en los planes administrativos

Cero % que no se realizan los chequeos de emulación

100% si se invitan los dirigentes sindicales a los consejos de dirección

En el proceso de selección de los trabajadores destacados y vanguardias la Administración da su criterio una vez al año, se basan en la evaluación del desempeño y se informa a los trabajadores en la última asamblea de afiliados del año cuales fueron los mejores trabajadores que se designan por cada área se le entrega un estímulo moral y material, para que así exista una estimulación del personal e impulse a seguir y obtener buenos resultados en las áreas.

En los métodos empleados en ambos el 100% de los trabajadores dicen que no se realizan los chequeos de emulación por lo que se debe de realizar la emulación socialista de los trabajadores con mayor periodicidad como motivación en el desempeño de sus actividades.

Hallazgos

- No se realizan los chequeos de emulación de los trabajadores periódicamente como instrumento político-ideológico de movilización de los trabajadores.

Evaluación de los planes de capacitación del personal en los resultados de la entidad

Se comprueba que se encuentra elaborado el Plan de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos para el año 2016 (Plan de Capacitación) con 65 acciones a desarrollar confeccionado en correspondencia con el presupuesto planificado para esta actividad, determinándose el tipo de acción a realizar, modo de formación, fecha de inicio y terminación, cantidad de participantes y lugar. Dicho plan está hecho a partir del inventario de competencias y necesidades de capacitación de los trabajadores, técnicos, funcionarios y directivos. Se planificaron cursos de perfeccionamiento o promoción, un entrenamiento desde el puesto de trabajo y dos diplomados, concentrándose principalmente en los temas de almacenes, actividad comercial, ciencia y técnica, contabilidad y finanzas, precios, economía y

planificación, auditoría y supervisión, prevención, seguridad, defensa, recursos humanos, desarrollo profesional y cuadros.

Encontrándose evaluadas las necesidades de capacitación de la entidad y hasta la fecha se han realizado las acciones cumpliendo con lo previsto como sigue:

Al cierre del primer trimestre del año se tenían planificadas 8 acciones de capacitación realizándose 10 con un sobre cumplimiento del 25 %.

- Curso de Excel Avanzado 10 trabajadores para el 100 %
- Curso básico de Seguridad Social de un total de dos trabajadores se capacitó uno para un 50% de preparación
- Curso de Auditores Internos del Sistema Integrado de Gestión, de un total de 12 trabajadores se han certificado los 10 para un 83% de cumplimiento
- Curso básico de Seguridad y Salud del Trabajo
- Curso de Protección contra incendios
- Curso de recalificación de choferes de la Ley 109 de un total de 8 choferes se capacitaron los ocho para un 100% de cumplimiento
- Curso de Control Interno se capacitaron 10 trabajadores para el 100% planificado
- Curso de Gestión de la Calidad
- Curso de Sistema VERSAT
- Curso de Marketing para comerciales

Las acciones de capacitación han conllevado a un mejor desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo incidiendo de forma positiva ya que se profundizan en los conocimientos para un mejor desarrollo de sus actividades, ha favorecido la ampliación de los curriculum para elevar la cultura general e integral. Al analizar el impacto de las capacitaciones mediante las evaluaciones del desempeño de estos trabajadores se evidencia en ellas que se debe continuar con el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades para lograr un mejor funcionamiento en la Empresa.

Hallazgos

- Falta de interés y motivación por parte algunos trabajadores a su superación.

Administración del tiempo

En la muestra revisada de 10 administrativos y funcionarios se pudo verificar que los mismos elaboran los planes de trabajo tienen identificadas las tareas principales y las que delegan en sus subordinados estableciendo acciones de control encaminadas a garantizar los aseguramientos necesarios para cumplir los planes, aunque presentan problemas con la adecuada actualización de los mismos.

Hallazgos:

- Algunos subordinados no tienen actualizado los planes de trabajo, incumpléndose con las indicaciones de la Directora General en observancia de la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Cómo los trabajadores perciben el cambio en la gestión empresarial

Se aplica la encuesta a una muestra de 16 directivos y trabajadores para conocer el impacto que provoca el perfeccionamiento en la empresa ([Anexo 16](#)) que arrojó el siguiente resultado:

Solo uno para el seis % piensa que sólo es un cambio de estructura y de salario para los obreros.

El 100% de la muestra considera que el objetivo fundamental es lograr la competitividad de la empresa mediante el incremento de su eficacia y eficiencia.

El 100% expresa que es requisito que la contabilidad esté certificada.

El 100% opina que es necesario desarrollar la iniciativa y la creatividad en la empresa y que se necesita cumplir los procedimientos.

El 100% considera que el trabajo en equipo es la vía para encontrar las soluciones acertadas a los problemas detectados.

El 100% piensan que los principales dirigentes de la entidad deben de ser líder.

El 100% opino que los trabajadores deben de aprobar y discutir, los convenios colectivos de trabajo

14 que son el 88% está en desacuerdo de que la idoneidad solo comprende el certificado de estudio y el cumplimiento de las normas y conductas.

Se realiza entrevista a una muestra de 10 trabajadores para conocer acerca de la preparación y ejecución del cambio del proceso de Perfeccionamiento Empresarial de jefes y trabajadores ([Anexo 17](#)) y se obtuvieron los siguientes resultados:

El objetivo fundamental del Perfeccionamiento Empresarial en opinión de los trabajadores es:

- Incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la Empresa.
- Elevar la productividad, competitividad, la disciplina, la organización, exigencia por el cumplimiento de lo establecido así como el nivel de vida de los trabajadores.
- Lograr la implantación de un sistema dirección y gestión organizado, disciplinado, ético, participativo, que genere grandes aportes a la sociedad y se convierta en una organización de alto prestigio social.

Requisitos para el Perfeccionamiento Empresarial:

- Contabilidad Certificada.
- Debe de existir mercado que asegure la realización de la producción de bienes y servicios.
- Debe existir garantía de los insumos del mercado.

Etapas establecidas dentro del proceso de Perfeccionamiento Empresarial (el 90% de los trabajadores conoce las etapas):

Para dar inicio al proceso la preparación del personal es la acción a desarrollar más importante con todos los trabajadores, cuadros administrativos, de las organizaciones políticas y de masas existentes en la empresa.

- Estudio y diseño del Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa.
- Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa.

Se benefician con la implantación del sistema de la siguiente manera:

- Mejor remuneración salarial
- Mayor organización y mejor preparación
- Mejor desempeño de la actividad empresarial

El papel de los jefes debe ser:

- Ser líder.

- Estimular a los trabajadores por los resultados alcanzados.
- Lograr el trabajo en equipos.
- Administrar eficientemente los recursos financieros y materiales.

El 100% de los entrevistados están de acuerdo con la implantación en la organización del Perfeccionamiento Empresarial ya que es la mejor y única forma de obtener una empresa eficaz y eficiente, permite elevar la productividad en la empresa y con ello el nivel de vida de los trabajadores mediante una mejor remuneración salarial.

Se llegó a la conclusión de que existe conocimiento del proceso de cambio, que se desarrolla en la organización y los beneficios asociados a este, coinciden con la necesidad del liderazgo y desarrollo de servicios de calidad para una mayor satisfacción de la sociedad.

Técnicas de reuniones

Existe evidencia documental de la realización y participación de los trabajadores y directivos en los Consejos de Dirección mensualmente, Reuniones de Puntualización todos los lunes a las 8:00 am y así como en los despachos con la directora, efectuándose además las reuniones planificadas según el sistema de trabajo de las comisiones creadas.

Según el Sistema Integrado de Gestión se tiene implementado un procedimiento específico para lograr la activa participación de los trabajadores en la toma de decisiones, siendo a grandes rasgos: la participación activa, rotativa por áreas de los trabajadores en los órganos colegiados de dirección, participación de trabajadores de reconocido prestigio en la presidencia de los activos y talleres que se realizan en la Empresa y UEBs, impartir seminarios cuyos temas estén dirigidos a dirección por objetivos y planeación estratégica que permitan a los trabajadores conocer los principios elementales en tales materias y discutir los objetivos a alcanzar, los planes de negocios y presupuestos para cada área de trabajo.

Selección del personal

En la empresa posee un procedimiento específico con el objetivo de organizar y desarrollar las actividades necesarias para la gestión del capital humano relacionadas con la selección e integración del personal necesario, su evaluación de

idoneidad y las acciones de formación y desarrollo necesarias para mejorar las competencias y de esa manera alcanzar la mejora continua de los resultados de la organización, los trabajadores contratados deben cumplir con los requisitos establecidos, según el calificador de cargos se valoran los requerimientos que tiene el candidato para la plaza que va a optar, el Comité de Expertos regulado mediante la Resolución No. 139/14 del 7 de agosto del 2014 de la Directora General está facultado para investigar y evaluar al candidato para llegar a las conclusiones según los análisis realizados. Se comprobó que todas las actas están actualizadas y se cumple con los procedimientos aprobado para este proceso.

Nivel de información de los cuadros y trabajadores de la situación nacional e internacional de la actualidad

La organización se encuentra en una posición favorable en cuanto al conocimiento de la situación nacional e internacional, ya que por el Sistema de Comunicación Organizacional implementado en todos los matutinos, asambleas, reuniones, consejos de dirección, se debe abordar este tema y existe una retroalimentación entre todos los trabajadores en los temas de actualidad en política, cultura y economía. Se discuten las nuevas gacetas, resoluciones y proyectos de leyes.

Resultados Económicos - Productivos

Al cierre del mes de Marzo 2016 la Empresa Universal Holguín cerró su Estado de Resultado con una utilidad de forma acumulada de 414.6 MP de un plan de 277.5 MP para un 149% representando un 154% con respecto a igual período año anterior, el total de los ingresos se comportó al 110% ya que de un plan de 17 893.3 MP se obtuvo un real de 19 671.9 MP siendo el 110 % comparado con el año anterior, el total de gastos se comportó por encima de lo previsto en un 9% debido a que se planificó 17 615.8 MP y se ejecutó 19 257.3 MP debido al sobre cumplimiento del plan representado un 109% con respecto al año anterior .El promedio de trabajadores planificado fue de 230 y terminó con 220 para un 96% por debajo del plan y un 93% con respecto al año anterior. No ha existido en esta fecha expedientes de faltantes, pérdidas y sobrantes sujetos a investigación.

Las cuentas por cobrar cerraron con un saldo de 6 907.7 MP no existiendo cuentas vencidas estando conciliadas y las cuentas por pagar también presentan un estado

favorable, no existe ninguna cuenta por saldar con los acreedores dando cumplimiento a las indicaciones recibidas para el proceso de reordenamiento de los cobros y pagos. Los inventarios de lento movimiento fueron identificados con un monto de 209.7MP, existiendo un decrecimiento de 199.8 MP al cierre del período auditado por lo que se demostró que se trabaja para su reducción y solución definitiva, dando cumplimiento a lo establecido en el Decreto No. 315/13 del Consejo de Ministros.

Se pudo apreciar que el plan de ventas se cumplió al 111% ya que de un plan acumulado al cierre de marzo 2016 de 18 278.0 MP se obtuvo un real de 20 219.0 MP, no obstante existe un indicador deteriorado siendo:

- El Fondo de salario tenía un plan 400.5 MP y se alcanzó un real de 490.1 MP por lo que tuvo un crecimiento acumulado respecto al plan del 122% debido al nuevo sistema de pago implementado en la Empresa según la Resolución No. 17/14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

2.2.2 Resumen de la evaluación de las 3 “E”.

Para realizar el cálculo de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que permitan valorar cualitativa y cuantitativamente el comportamiento de la gestión administrativa se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del servicio que ofrece y la cultura organizacional, tomándose en cuenta los resultados de la entidad al cierre del mes de marzo del 2016, detallándose como sigue:

Indicadores que pueden medir Eficacia:

- **Cumplimiento de los objetivos de trabajo:** Expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los objetivos de trabajo programados.
Objetivos de trabajo cumplidos (7)/Objetivos de trabajo planificados (9)= 78 %
- **Cumplimiento del Plan del Presupuesto=** Gastos ejecutados / Gastos planificados
19 257.3 MP / 17 615.8 MP= 109%

- **Cumplimiento del Plan de producción** = Total de producción realizada/ Total de producción planificada

19 671.9 MP/ 17 893.3 MP= 110 %

- **Cumplimiento del Plan de Ventas**=Total de ventas realizadas / Total de ventas planificadas

20 219.0 MP / 18 278.0 MP= 111%

En el período verificado las encuestas realizadas al cliente indican que el mismo se encuentra muy satisfecho con las producciones, no habiéndose recibido devoluciones, quejas o reclamaciones. No se han realizado demandas por el cliente en el período evaluado al verificarse la ejecución de los contratos y las facturas emitidas. Al cierre de marzo de 2016 el promedio de trabajadores se comporta en 220 de 230 planificados, comportándose al 96 %.

La productividad obtenida es por 6102.7 CUP de un plan de 4598.4 CUP, realizándose al 133 %, así como el salario medio mensual es de 743 CUP de un plan de 580 CUP, comportándose al 128 %.

Indicadores que pueden medir Eficiencia:

El costo por peso de venta de la producción se encuentra al 100 % con 0.89 Ps, obteniéndose un margen de ganancia muy favorable para la entidad al 106 %.

Indicadores que pueden medir Economía:

Capital del Trabajo:

Al cierre del mes de marzo de 2016 la empresa cuenta con un Capital de Trabajo positivo de 1765.9 MP y en comparación con el año anterior igual período que era de 1050.8 MP siendo favorable, lo que indica que la misma está en condiciones de pagar sus obligaciones a corto plazo y cuenta con una adecuada capacidad de recursos propios para continuar realizando la actividad productiva, no obstante, se debe tener como política tratar de reducir los inventarios y cuentas por cobrar.

Solvencia:

El índice de solvencia es de 1.05 centavos lo que indica que es favorable ya que esto indica que por cada peso de pasivo se cuentan con 0.05 centavos para enfrentar las obligaciones de pago a corto plazo de mayor exigencia, en comparación en año anterior igual período que fue de 1.03 centavos se aprecia un resultado favorable.

Liquidez o prueba de ácido:

La liquidez o prueba de ácido presenta un índice de 0.29 centavos, demostrando que existe probabilidad que la empresa no cuente con una solidez de pago suficiente que le permita cubrir sus pasivos circulantes, por no poseer efectivo líquido, encontrándose en peligro por poseer altos inventarios, no obstante ha mejorado en comparación con el año anterior igual período que fue de 0.26 centavos.

Rentabilidad Económica

Al cierre de marzo/16 la entidad tiene la capacidad de generar 0,0503 por cada peso de utilidad, evaluándose como positivo el nivel de eficiencia administrativa alcanzado, ha mejorado en comparación con el año anterior igual período que fue de 0.0435.

(Anexo18)

Después de concluida la evaluación del programa aplicado y el análisis de las categorías de la Auditoría de Gestión Administrativa se demuestra que, aunque se detectan deficiencias que implican incumplimientos de los procedimientos establecidos y del Sistema de Control Interno implementado, las mismas no afectan la situación económica financiera ni los objetivos de trabajo trazados por la empresa.

2.3 Informe de Auditoría

Según lo establecido en la NCA No. 1200 se establecen los parámetros generales para la elaboración del informe de la auditoría donde se debe expresar por escrito la opinión a la cual arriba el auditor o grupo de trabajo sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, sustentados en las evidencias suficiente, competentes y relevantes obtenidas en el curso de la auditoría y este sirve de base para dejar constancia del trabajo realizado, comunicar a los directivos y demás trabajadores de los resultados de la auditoría y facilitar la elaboración del plan de medidas en el caso que corresponda.

Pasos a seguir en la fase de Informe

- **Paso No 1:** Elaboración del Informe.
- **Paso No 2:** Notificación Final de los Resultados.
- **Paso No 3:** Confección del Expediente de Auditoría.

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

Holguín, 9 de Mayo del 2016

“Año 58 de la Revolución”

Orden de trabajo No: 01/16

Unidad auditada: **Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales**

Dirección: **Km 8 ½ Cruce el Coco**

Código: **171.0.5472**

Subordinada a: **Grupo Comercializador de Productos Universales y de Servicios (GI)**

Tipo de Auditoría: **Auditoría de Gestión Administrativa**

Fecha de inicio: **05/04/2016**

Fecha de terminación: **09/05/2016**

Auditaría ejecutada por: **Departamento de Auditoría Interna**

Jefe de Grupo: **Liyannet Ocampo Silva**

I N F O R M E

INTRODUCCIÓN

La entidad se encuentra creada mediante la Resolución No. 106/ 77 de fecha 2 de junio de 1977 de la Presidenta del extinto Comité Estatal de Abastecimiento Técnico Material, Irma Sánchez Valdez, la actividad fundamental aprobada mediante la Resolución No. 58/14 del 7 de enero del 2014 del Ministro de Economía y Planificación en síntesis consiste en comercializar productos no alimenticios, con las actividades secundarias aprobadas según la Resolución No. 88/14 de la directora General y mediante el acuerdo No. 192 del Consejo de Dirección de la Empresa como son: comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento, prestar servicios de almacenamiento y conservación de las mercancías de la Reserva Material, Movilizativa y Estatal y la comercialización de productos provenientes de ocupaciones en procesos penales y confiscatorios administrativos.

Para el cumplimiento de su objeto social se encuentra estructurada por la Dirección General y las Direcciones Adjunta, Organización y Sistema, Contable- Financiera, Recursos Humanos, Técnica y Operaciones y Comercial, confeccionando

los Estados Financieros según lo establecido en las Normas Cubanas de Información Financiera, tributando al consolidado del Grupo al que se subordina.

Los objetivos de la Auditoría consistieron en:

- Valorar la Gestión de la Administración en el logro de sus objetivos mediante la planificación, organización, ejecución y control, y la aplicación de métodos, técnicas y estilos de dirección, y de esta forma adoptar las medidas necesarias que contribuyan asegurar el logro de los objetivos y metas.
- Verificar el cumplimiento del Sistema de Control Interno, Integralidad, Objetividad y resultados de su aplicación en cuanto al orden, la disciplina, el control y la prevención, así como el cumplimiento de los lineamientos de la de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Verificar el cumplimiento y efectividad de las medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos.

Para el desarrollo de la presenta acción se emplearon los programas a partir de lo establecido en las indicaciones emitidas por la Contraloría General de la República, se tuvo en cuenta las particularidades del proceso analizado, en particular la norma 100-399 de la Resolución No. 340/12 de la Contraloría General de la República "Normas Cubanas de Auditoría" apoyándose en la utilización de las técnicas documentales, verbales, físicas, escritas y oculares para efectuar los análisis requeridos y obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes utilizándose el muestreo no estadístico al azar para cumplir con los objetivos propuestos, así como las legislaciones fundamentales asociados a estos.

La auditoría se realizó por pruebas que abarcaron las operaciones del período Enero- Marzo 2016, cumpliendo con los objetivos de la auditoría. El alcance de las pruebas de cumplimiento y sustantivas realizadas estuvieron dadas por las características de las operaciones registradas, de acuerdo a las principales legislaciones establecidas.

Durante la realización del trabajo se aplicaron las Normas Cubanas de Auditoría y demás regulaciones que rigen la actividad de auditoría interna, sin limitaciones en el alcance del trabajo.

CONCLUSIONES

Las verificaciones efectuadas permiten evaluar de **Aceptable** el Control Interno y administrativo ejercidos por la entidad sobre los recursos materiales y financieros y la gestión de la administración como **Adecuada** en la planificación, control, y uso de sus recursos y el cumplimiento de las disposiciones aplicables, métodos y estilos de dirección para alcanzar sus metas, por lo que los indicadores de economía, eficiencia y eficacia están en correspondencia con las potencialidades de la misma, verificándose además que la entidad trabaja para dar cumplimiento a los Lineamientos Nos. 1; 8; 10; 12 y 170 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso, así como los Objetivos de la Primera Conferencia del PCC No. 45 criterio sustentado en:

- Se comprobó que existen planes de trabajo en formato digital y algunos no cuentan con el análisis de las tareas cualitativa y cuantitativamente.
- Se verificó que no todos los funcionarios y trabajadores tienen a su disposición los procedimientos para su uso en las áreas de trabajo por lo que hay desconocimiento de los mismos.
- No se cumplen los acuerdos tomados en fecha, incumpléndose con el Reglamento del Consejo de Dirección de la Empresa.
- Se muestra falta de capacitación de los cuadros en temas específicos que propician el desarrollo favorable de la entidad.
- No se realizan análisis oportunos ante los incumplimientos de las tareas por parte de los directivos y sus subordinados.
- No se realizan los chequeos de emulación de los trabajadores periódicamente como instrumento político-ideológico de movilización de los mismos.
- Algunos subordinados no tienen actualizado los planes de trabajo, incumpléndose con las indicaciones de la Directora General en cumplimiento de la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Principales causas y condiciones que propiciaron las deficiencias detectadas:

- Inobservancia de la legislación vigente y los Procedimientos internos de la entidad.

RESULTADOS:

Cumplimiento de las funciones de dirección

Se elaboró la Planeación Estratégica de la empresa para el 2015-2018 en la cual están bien definidas la Misión y Visión, Diagnóstico estratégico, Escenarios, Valores compartidos, Políticas y Estrategias, Áreas de Resultados Clave (ARC), Objetivos Estratégicos Generales (OEG), Criterios de Medida (CM) y la estrategia diseñada, no obstante existe:

Incumplimiento de lo establecido en la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros y el Manual de Procedimientos de la Empresa debido a que:

- Existen planes de trabajo en formato digital y que no cuentan con el análisis de las tareas cualitativa y cuantitativamente.
- No todos los funcionarios y trabajadores tienen a su disposición los procedimientos para su uso en las áreas de trabajo por lo que hay desconocimiento de los mismos.
- No se cumplen los acuerdos tomados en fecha por los subordinados.

La delegación de autoridad en el proceso de dirección

De acuerdo al Sistema de Control Interno implementado la entidad tiene organizada los órganos de dirección colectiva y de control siguientes en los cuáles puede delegar una serie de funciones: Consejo de Dirección, Comisión de Perfeccionamiento Empresarial, Comité de Contratación, Comisión de Hechos Extraordinarios, Comisión de Cuadros, Comité de Expertos, Comité de Prevención y Control, Consejo Económico, Comisión de Divisas y Comisión de Inventarios. Todos los órganos de dirección se encuentran en total funcionamiento, prestan sus servicios y constan de toda la documentación pertinente, detectándose que:

- Existe falta de capacitación de los cuadros en temas específicos que propician el desarrollo favorable de la entidad.

Conocimiento, aplicación y control de los objetivos de trabajo

Como parte de la planificación anual y mensual de la empresa se encuentra implementado el control de los objetivos de trabajo y criterios de medidas, así como las tareas del plan de actividades de los cuadros, funcionarios y trabajadores que

aseguran los mismos. Con la realización de entrevistas sobre los objetivos de trabajo de demostró que los mismos se han implementado por áreas de trabajo y constituyen una fuente primaria para el evaluar el cumplimiento de las metas de la entidad de conjunto con su objeto social, constatándose que:

- No se realizan análisis oportunos ante los incumplimientos de las tareas por parte de los directivos y sus subordinados.

Relaciones de trabajo administrativo-sindical

Fueron objeto de revisión los planes de trabajo de los principales dirigentes de la entidad, se pudo comprobar que en sus planes de trabajo se planifican las asambleas de los afiliados y el cumplimiento de algunos acuerdos de las asambleas de afiliados. En el período analizado se constató que cuando se deteriora algún elemento que imposibilita el pago por resultados, el sindicato y la administración siempre dan las explicaciones pertinentes a los trabajadores. Comprobándose que,

- No se realizan los chequeos de emulación de los trabajadores periódicamente como instrumento político-ideológico de movilización de los trabajadores.

Evaluación de los planes de capacitación del personal en los resultados de la entidad.

Se comprueba que se encuentra elaborado el Plan de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos para el año 2016 (Plan de Capacitación) con 65 acciones a desarrollar confeccionado en correspondencia con el presupuesto planificado para esta actividad, las acciones de capacitación han conllevado a un mejor desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo, , no obstante se detecta que:

- Falta de interés y motivación por parte algunos trabajadores a su superación.

Administración del tiempo

- Algunos subordinados no tienen actualizado los planes de trabajo, incumpléndose con las indicaciones de la Directora General en cumplimiento de la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Análisis de la economía, eficiencia y eficacia en la gestión de la administración.

En la verificación efectuada al comportamiento de la gestión de la administración se comprobó que la entidad ha desarrollado acciones dirigidas a mantener el **Orden**, la **Disciplina** y la **Exigencia**, evidenciándose interrelación entre las categorías evaluadas en este tipo de auditoría como son: la eficiencia en la administración de los recursos financieros, materiales y humanos, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la entidad y la economía en la administración de los gastos, tomándose en cuenta los resultados de la entidad al cierre del mes de marzo del 2016, detallándose como sigue:

Se muestra eficacia en el cumplimiento de los objetivos de trabajo debido a que de los nueve programados se cumplen con siete para un 78 %, los gastos se comportan al 109 % encontrándose sobrejudgetado debido al sobrecumplimiento del plan de ventas y de circulación mercantil en un 110%, la productividad se cumple al 133 %, así como el salario medio mensual al 128 %. Se logra eficiencia debido a que el margen de ganancia es favorable cumpliéndose con el costo por peso de venta en 0.89 Ps. Se evidencia economía en la entidad ya que el Capital de trabajo es positivo por 1765.9 MP, la solvencia es de 1.05 centavos siendo favorable, la rentabilidad es positiva en 0,0503 centavos, mostrando estos indicadores mejores resultados al compararlo con igual período año anterior.

Otros Aspectos

Se encuentra habilitado el Expediente de las acciones de control en correspondencia con lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107 de 2009 de la Contraloría General de la República.

Es de señalarse, que todos los hallazgos fueron dados a conocer y analizados con los responsables de las áreas correspondientes, siendo aceptados por éstos en todas sus partes, constatándose que se tomaron de inmediato medidas para la solución de las deficiencias detectadas.

RECOMENDACIONES:

➤ Sedebeactualizarelsistemáticocontrolimplementado, lasmedidas y accionesdeprevención, lasdesupervisiónymonitoreodelas transaccionesyhechos, quepermitanminimizarlasdiferenciasyerrores detectados.

GENERALIDADES:

De existir alguna discrepancia con el contenido del informe, la entidad debe presentar el recurso de apelación en un término de 20 días hábiles siguientes a la Notificación del Informe Final, por conducto de la máxima autoridad de la entidad, quien lo tramitará ante el Jefe de la Unidad Central de Auditoría Interna (UCAI), de acuerdo a lo establecido en el Capítulo 4 del Anexo No. II de la Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República de Cuba.

Los escritos de inconformidades deben contener la identificación del controlado y la acción con cuyos resultados se discrepe, las que se admitirán siempre que cumplan los requisitos siguientes: las causas o motivos en los que se basa para argumentar la inconformidad, fundamentos de derecho que aleguen, todo lo que se debe exponer de forma clara, concisa y respetuosa. Cada deficiencia que se impugne, señalando página y párrafo del informe donde está consignado. Las pruebas de que intente valerse en relación con los fundamentos de derecho alegados, cuando se trate de documentos, deben ser originales o copias debidamente certificadas, conforme a las normas legales vigentes aplicables a la materia.

La Directora de la Empresa debe en un término no mayor de 30 días naturales a partir de conocer el resultado del Informe Final, entregar el Plan de Medidas elaborado para erradicar las deficiencias detectadas, según lo establece en el Capítulo 3 del Anexo No. II de la Resolución No. 340/12 de la Contraloría General de la República de Cuba.

La unidad organizativa que ejecutó la acción de auditoría dentro de los diez (10) días siguientes hace llegar sus consideraciones a los referidos sujetos.

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

Fraternalmente,

Liyannet Ocampo Silva
Auditor Jefe de Grupo
RACRC: 15 818

2.4 Plan de Acción

Empresa Universal Holguín

Fecha del Informe de Auditoría: 09/05/2016

Plan de Acción de Auditoría de Gestión a la Administración

Deficiencias detectadas	Medidas	Ejecutante	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Existen planes de trabajo en formato digital y que no cuentan con el análisis de las tareas cualitativa y cuantitativamente.	Supervisar por los jefes la impresión de los planes de trabajo individual. Elaborar la evaluación cualitativa y cuantitativa de los planes de trabajo.	Especialistas y trabajadores	Directores Funcionales	16/05/2016
No todos los funcionarios y trabajadores tienen a su disposición los procedimientos para su uso en las áreas de trabajo por lo que hay desconocimiento de los mismos.	Proporcionar a todos los trabajadores los manuales y procedimientos para su uso en las áreas de trabajo, tanto digitales como impresos.	Especialista que Sistema Integrado de Gestión	Directora General	16/05/2016
No se cumplen los acuerdos tomados en fecha incumpléndose con el Reglamento del Consejo de Dirección de la Empresa.	Cumplir con los acuerdos que se adoptan para dar respuesta a las tareas planificadas.	Directores y Funcionarios	Directora General	21/05/2016

Falta de capacitación de los cuadros en temas específicos que propician el desarrollo favorable de la entidad.	Gestionar cursos de superación para cuadros en temas objetivos y garantizar la participación de los mismos.	Especialista de Recursos Humanos que atiende capacitación	Directora General	05/06/2016
No se realizan análisis oportunos ante los incumplimientos de las tareas por parte de los directivos y sus subordinados.	Efectuar los análisis correspondientes ante los incumplimientos de las actividades y tomar las decisiones pertinentes.	Directores Funcionales	Directora General	05/06/2016
No se realizan los chequeos de emulación de los trabajadores periódicamente como instrumento político-ideológico de movilización de los trabajadores.	De conjunto con la Sección Sindical elaborar un cronograma para la organización y ejecución de los Chequeos de Emulación y así estimular a los trabajadores.	Secretaria Sección Sindical y administración	Directora General	20/06/2016
Algunos subordinados no tienen actualizado los planes de trabajo, incumpléndose con las indicaciones de la Directora General en cumplimiento de la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.	Actualizar los planes de trabajo con las tareas realizadas según lo establecido en la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.	Funcionarios y trabajadores	Directores Funcionales	05/06/2016

CONCLUSIONES

La aplicación de la Auditoría de Gestión Administrativa constituye una herramienta indispensable para mantener el óptimo funcionamiento administrativo de la empresa, por lo que es un mecanismo necesario para mantener un buen funcionamiento, el desarrollo de la misma nos permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se analizaron los fundamentos teóricos metodológicos en los que se basa la autora para realizar la Auditoría de Gestión a la Administración en la Empresa Universal Holguín.
2. Al aplicarse la Auditoría a la Empresa Universal de Holguín, permitió evaluar la gestión de la administración y establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia de su desempeño para el logro de los objetivos y metas de la entidad, detectándose las deficiencias relacionadas con la implementación de la Resolución No. 60/11 "Normas del Sistema de Control Interno" de la Contraloría General de la República, la aplicación de las funciones de dirección para el logro de las metas, y efectividad de los métodos y estilos de dirección.
3. El resultado de los análisis de los diferentes indicadores de economía, eficiencia y eficacia en la comercialización de los recursos mostró la sostenibilidad de los procesos administrativos financieros.
4. El Programa de Auditoría desarrollado da cumplimiento a los objetivos trazados con alcance a toda la empresa y este permite cumplir el propósito de la auditoría.
5. Se elaboró el Plan de Acción como propuesta encaminada a la solución de las deficiencias detectadas y el mejoramiento del desempeño en el proceso de administración de la entidad para el cumplimiento de sus metas.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de la presente investigación sobre la base de las conclusiones efectuadas se realizan las siguientes recomendaciones:

1. La entidad debe perfeccionar su sistema de control interno dándole seguimiento sistemático a través de los Comités de Prevención y Control.
2. Informar a la dirección de la Empresa Universal Holguín los resultados de la investigación.
3. Aplicar la auditoría a todas las Unidades Empresariales de Base, teniendo en cuenta el programa aplicado.
4. Aplicar en la entidad el plan de acción propuesto por la auditora en aras de corregir, minimizar o eliminar las deficiencias detectadas.
5. Que se utilice este trabajo como fuente de consulta para futuras investigaciones en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cook and Winkle: Auditoría, Edición.2da.pp. 12- 18
2. Decreto Ley No. 252/07 del Consejo de Estado y de Ministros “Sobre la continuidad y el fortalecimiento, la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano”
3. Directrices No. 372/13 de Auditoría de Gestión o Rendimiento para la ejecución de este tipo de auditoría, aprobado en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República
4. Expediente de Auditoría de la Empresa Universal de Holguín.
5. Fernández Arenas, José, La Auditoría Administrativa, Ediciones Diana, México 1985, p. 226
6. Ferrando Alonso, Leticia, Desarrollo histórico de la Auditoría en el Mundo, La Habana, 1998, p 241
7. Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Editorial McGraw Hill, México 2000, p. 6
8. Glosario de términos de Auditoría del Ministerio de Auditoría y Control - Herramientas para el Control y la Prevención en la lucha contra la corrupción. Experiencia cubana
9. Gonzáles, Roberto P, Marco teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión. Consultado en [www. monografías. com](http://www.monografías.com).
10. León Santos M, Ponjuán Dante G, Villar de francos Álvarez MC, Principios y métodos para el mejoramiento organizacional, p 125-130
11. Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República” de fecha 1 de agosto de 2009 dictada por la Asamblea Nacional del Poder Popular
12. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Abril 2011
13. Maldonado, Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito 2006, p. 26
14. Manual de Normas y Procedimientos del Ministerio del Comercio Interior
15. Manual del Auditor

16. Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba. Sistema de Control Interno. Marzo 2011
17. Resolución No. 36/12, Contraloría General de la República, de 09/02/2012. Metodología para la evaluación y calificación de las Auditorías
18. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República. "Normas Cubanas de Auditoría". (400 Planeación, 400-1 Orden de trabajo, 400-3 Plan de trabajo general de la auditoría, 410 Conocimiento del sujeto a auditar, 410-1 Aspectos esenciales a considerar en el conocimiento del sujeto a auditar, 510 Evaluación del Sistema de Control y la 1200 Informe de Auditoría)
19. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresa. Teoría y Práctica. Parte 1ra México 1996, p 340
20. Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas. México 1998, p 285
21. Sistema Integrado de Gestión. Manuales y procedimiento de la Empresa Universal de Holguín.
22. Vázquez Coloma, Elvis, Fundamentos de la Auditoría, pp. 8

Sitios webs consultados:

23. <http://www.monografias.com/Finanzas>, Reseña histórica de la Auditoría, Auditoría Administrativa. Consultado el 15 /12/ 2015.
24. [http://www.monografias.com/Administracion y Finanzas/Contabilidad/La Auditoría de Gestión en Cuba](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Contabilidad/La_Auditoria_de_Gestion_en_Cuba). Consultado el 15 /12/ 2015.
25. <http://www.ecured.cu>, Auditoría Administrativa. Consultado el 15/12/2015
26. <http://www.gerencie.com/auditoria-de-gestion-empresarial.html>. Consultado el 10 /12/ 2015
27. <http://www.monografias.com/trabajos63/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml>. Consultado el 18 /12/ 2015
28. <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml>. Consultado el 18 /12/ 2015.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 1/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

ANEXOS

Anexo 1

Datos del sujeto a auditar:

Nombre: Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín.

OSDE: Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios.

Código REEUP: 171.0.5472

Subordinación: Ministerio del Comercio Interior (MINCIN).

Tipo de Entidad: Empresarial (x) Presupuestada () Otras ()

Dirección: Carretera Central vía La Habana Km 8 ½ Cruce El Coco

Municipio: Holguín Provincia: Holguín

Empresa en Perfeccionamiento Empresarial: Sí (x) No ()

Acuerdo CECM No: 4848 Fecha: 07/07/2003

Teléfonos: 24461302, 24424163

Correo: dirección@holg.mincin.cu

Aspectos esenciales:

El 11 de febrero del 2016 la empresa realizó la Asamblea de Balance correspondiente al año 2015 con la participación de los cuadros, funcionarios, y trabajadores designados así como dirigentes de los organismos superiores, el informe de la misma se aprobó mediante el acuerdo No. 22 correspondiente al acta No. 2, este documento cuenta con el análisis de los objetivos de trabajo y plan de actividades de la empresa, es ratificado el objeto social, misión, visión, organigrama así como el cumplimiento de los valores según el código de ética de los trabajadores siendo: el compromiso, la transparencia, el trabajo en equipo, el humanismo y la creatividad. Se analizaron además los resultados de los indicadores económicos los que fueron positivos dando cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido Nos1, 5, 7, 8, 9, 119, 121, 123 Y 248.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 2 / 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

- Disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos, (Consejo de Dirección, Comité de Expertos, Comité de Prevención y Control, entre otros).

Consejo de dirección según Resolución No. 159/14 de fecha 22 de agosto del 2014

Comité de Expertos según la Resolución No. 139/14 de fecha 7 de agosto del 2014

Comité de Prevención y Control según la Resolución No. 149/14 de fecha 22 de agosto del 2014

- Actas del Consejo de Dirección tomando una muestra según el período a auditar, con el fin de evaluar su funcionamiento mediante los temas abordados, acuerdos tomados y su seguimiento, así como del resto de los órganos creados, cuando se requiera.

Las actas del Consejo de Dirección en el período de Enero- Marzo de 2016 reflejan un orden del día el que se cumple, existe evidencia del seguimiento a los acuerdos tomados los que son utilizados para medir resultados, se evalúa el cumplimiento de los objetivos de trabajo y los temas abordados se analizan con la profundidad requerida, funcionando así como órgano asesor para la dirección de la entidad.

- Misión, Visión y objeto social

Misión:

La Empresa tiene como misión la de contribuir significativamente a la circulación mercantil, ejecutando servicios de comercialización mayorista de productos no alimenticios.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 3/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

Visión:

Logramos un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes, con servicios de calidad reconocida y óptimos resultados económico-financieros, que posibilitan mejorar las condiciones laborales y los ingresos de los trabajadores, motivados y comprometidos con su responsabilidad social.

Objeto social:

La Empresa Universal Holguín desarrolla un grupo de actividades secundarias y de apoyo que responden al objeto social, aprobadas según la Resolución No. 88/14 de la directora General y mediante el acuerdo No. 192 del Consejo de Dirección de la Empresa siendo:

- 1- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento, teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto Ley No. 315/2013 sobre la Gestión de los Inventarios de Lento Movimiento y Ociosos.
- 2- Prestar servicios de almacenamiento y conservación de las mercancías de la Reserva Material, Movilizativa y Estatal, teniendo en cuenta lo legislado en Decreto Ley No. 238 y legislación complementaria, tratamiento a los productos de la Reserva Estatal.
- 3- Comercialización de productos provenientes de ocupaciones en procesos penales y confiscatorios administrativos, teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto Ley No. 313/2013 de fecha 18 de junio de 2013, destino a los productos provenientes del decomiso y confiscación de bienes.
- 4- Comercialización de productos procedentes del abandono y decomiso aduanal, según la Resolución No. 98/2006 de fecha 26 de marzo de 2006 dictada por el Ministro de Economía y Planificación referida al uso y destino de las mercancías procedente del abandono y decomiso aduanal.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 4/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

5- Brindar servicios de transportación de personal a los trabajadores de la Empresa y otras personas naturales y jurídicas, dentro del itinerario establecido por la empresa, siempre en coordinación con la Dirección Provincial del Transporte.

6- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores.

7- Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.

8- Brindar servicios de parqueo de autos, motos y bicicletas a personas jurídicas y naturales.

9- Brindar servicios de arrendamientos de espacios y locales de la Empresa a personas jurídicas y naturales.

- Reglamento orgánico y el manual de funcionamiento aprobado por la máxima dirección, donde aparezcan las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo, de acuerdo con los procesos y actividades que desarrollan.

La entidad posee el Manual de Organización donde se especifican las funciones y responsabilidades de las áreas, las interrelaciones funcionales de las principales actividades, el diseño de estrategias, políticas, objetivos y los reglamentos organizativos internos. Además cuentan con el Reglamento Orgánico del Ministerio de Comercio Interior el que rige el trabajo de la organización.

En el expediente del Perfeccionamiento Empresarial de la entidad están contenidas las funciones y atribuciones que corresponden a cada una de las estructuras orgánicas contenidas en el tema: Organización General, donde se reflejan el objeto social de la Empresa, sus funciones y atribuciones.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 5/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

Objetivos Estratégicos por Áreas de resultados clave (en lo adelante ARC)

Dirección y Gestión Empresarial

1. Certificar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medioambiente y Capital Humano
2. Consolidar el Sistema de Control Interno

Comercial

1. Cumplimiento de los crecimientos comprometidos en planes de ventas del encargo estatal
2. Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes
3. Disminución progresiva de los inventarios de lento movimiento y ociosos
4. Incrementar la cuota de mercado a partir de la incorporación de clientes pertenecientes a las nuevas formas de gestión y otras entidades consumidoras mayoristas

Contable y Financiera

1. Maximizar la eficacia y eficiencia en los resultados económico-financieros

Dirección Técnica (Gestión de Infraestructura)

2. Mejorar la Infraestructura y el ambiente de trabajo

Capital Humano

3. Incrementar los niveles de competencia, compromiso y motivación de los trabajadores

Principales proveedores

- Gran Comercial
- Comercializadora DIVET
- ACINOX
- Comercializadora Escambray
- PROVARI

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 6/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

- SUCHEL
- Empresa de Calzado Combell
- Empresa de Vidrios La Lisa
- Empresa de Cerámica Blanca
- Electroquímica de Sagua
- Empresa de Confecciones Yamarex
- Textilera Celia Sánchez Manduley

Principales clientes:

- Empresas Municipales de Comercio Minorista que representa el 97% de los servicios que brinda la entidad.
- Otras Formas de Gestión como son las cooperativas agropecuarias y no agropecuarias que representa el tres % de los servicios que brinda la entidad.

Se constató que mediante la Resolución No. 159/14 de fecha 22 de agosto del 2014 se aprueba el Consejo de Dirección y su Reglamento y la Resolución No. 149/14 de fecha 22 de agosto del 2014 se crea el Comité de Prevención y Control ambas firmadas por la Directora General así como los órganos de dirección y consultivos haciendo referencia a los miembros, frecuencia en que se reúnen, la documentación a utilizar y las funciones que posee. Se comprobó que los manuales y procedimientos de la entidad se encuentran actualizados.

Se comprueba que el Expediente de Acciones de Control está conformado según lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República, la última Auditoría realizada a la entidad fue Financiera ejecutada por la Consultoría CANEC S.A con fecha 09/03/2015, la misma otorgó la calificación de **Aceptable** el Control Interno Contable y Administrativo y **Razonable con Salvedades** los Estados Financieros emitidos por la empresa,

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 7/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

esta fue realizada por pruebas que abarcaron las operaciones comprendidas en los meses de enero a diciembre del año 2014, detectándose hallazgos como:

- Incumplimiento de la Resolución No. 11/07 del Ministerio de Finanzas y Precios al no confeccionar en la cocina comedor el modelo SC- 2- 07 Solicitud de Entrega.
- Incumplimiento de la Norma Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización y documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos del Componente Actividades de Control de la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República al existir diferencia por 230 504.60 CUP entre la cuenta de Activos Fijos Tangibles de la empresa y el Registro de la Propiedad de Inmuebles Estatales.

La entidad cuenta en su plantilla con un asesor jurídico estando vacante esta plaza aunque tiene contratado este servicio con el Bufete #3 de Holguín, el cual tiene asignado una serie de funciones para el correcto funcionamiento legal de la actividad que realiza la empresa.

Se verificó que el Comité de Prevención y Control se reúne una vez al mes y cuenta con las actas mensuales del período analizado en ellos se analiza el cumplimiento del plan de prevención y las posibles manifestaciones que puedan ocurrir para dañar el funcionamiento de la entidad, luego es analizado por la Comisión de Cuadros y posteriormente se analizan en el Consejo de Dirección. En el Comité de Prevención y Control se analizan las acciones externas e internas así como los hechos ocurridos en la entidad. Se pudo verificar que los resultados obtenidos en el control y administración de los recursos financieros, materiales y humanos, vinculados con su actividad principal y las de apoyo han sido favorables

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 8/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

ya que en acciones de control internas y externas no se han detectado deficiencias constitutivas de delitos.

Se pudo comprobar que existe una adecuada coordinación entre la áreas, así como la separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización, comprobándose la efectividad del control interno en los diferentes subsistemas contables, existe acceso restringido a los recursos, activos y registros, control de las tecnologías de la información y la comunicación, tienen establecidos los indicadores de rendimiento y de desempeño tanto cualitativos y cuantitativos con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados.

- Manual de procedimientos aprobado por la máxima dirección, donde aparezcan los procedimientos de trabajo por cada proceso que se desarrolla en la entidad y su actualización.

Fue revisado el manual de normas y procedimientos según el Sistema Integrado de Gestión aprobado por la máxima dirección, el que cuenta con los procedimientos de trabajo por cada proceso que se desarrolla y su actualización de fecha 11 de febrero de 2013. Estos procedimientos han permitido a la Empresa fortalecer y desarrollar en todos los órdenes su Perfeccionamiento Empresarial y consolidar su Sistema de Gestión de la Calidad, todo cuanto contribuye positivamente en la implementación y fortalecimiento de los sistemas de dirección y gestión administrativa, acorde con lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC.

- Planes de Seguridad Informática y de Seguridad y Protección Física, de acuerdo con la legislación vigente y que estén debidamente actualizados.

El Plan de Seguridad Informática se encuentra aprobado por la Lic. Fredesvinda López González en su condición de Directora General. En su contenido se describe el objetivo y alcance del plan, caracterización del sistema informático, resultados del

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 9/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

análisis y gestión del riesgo, políticas de seguridad informática y sistemas de seguridad informáticas dando cumplimiento a la Resolución No. 127/07 del Ministerio de Informática y las Comunicaciones. El Plan de Seguridad y Protección se encuentra aprobado por Fredesvinda López González- Directora General y Alexis Díaz Maldonado- Especialista B en Seguridad y Protección, encontrándose en el archivo secreto de forma confidencial.

- Resoluciones de nombramiento de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores designados, así como los contratos de trabajo en los casos que corresponda. En dependencia de los objetivos y el alcance de la auditoría se debe solicitar los datos, tales como: nombre y apellidos, teléfono, cargo, la fecha de nombramiento y categoría ocupacional.

Se revisaron las Resoluciones de nombramiento de los directivos contando en este caso con: la Resolución No. 148/13 de fecha 28 de junio del 2013 que nombra a Fredesvinda López González como Directora General de la Empresa, la Resolución No. 99/14 de fecha 10 de julio del 2014 que nombra a Rubiseida Escalona González como Directora Adjunta, la Resolución No.98/14 de fecha 1 de junio del 2014 que nombra a Neysi Virgen Vega Rodríguez como Directora de Organización y Sistema, la Resolución No. 97/14 de fecha 10 de julio del 2014 que nombra a Caridad Ávila Pupo como Directora Contable Financiera, la Resolución No. 114/15 de fecha 24 de noviembre del 2015 que nombra a Juan Páez Batista como Director de la UEB MN, la Resolución No. 69/13 de fecha 26 de junio del 2013 que nombra a Roberto Ross Gómez como Director de la UEB Moa, la Resolución No.66/13 que nombra a Caridad Rodríguez Muñoz como Directora de Recursos Humanos, la Resolución No.101/14 de fecha 10 de julio del 2014 que nombra a Rafael Torres Martínez como Director Comercial, la Resolución No. 100/14 que nombra a Salvador Luis Calvi como Director Técnico.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 10/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

- Comprobar si poseen los documentos que se relacionan y el grado de actualización:

a) El certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.

La Empresa posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas, Código REEUP No. 171-0-5472 de fecha 31/01/1977.

b) Inscripción en el Registro de Contribuyentes.

En el Registro de Contribuyentes la Empresa se encuentra inscrita con número de identificación tributaria 01001114713 en fecha 02/05/1996.

c) Importe del fondo fijo aprobado.

La Empresa cuenta con un fondo fijo aprobado de 12 000,00 CUP, de estos 7000.00 CUP para la Dirección Empresa, 3000.00 CUP para la UEB Moneda Nacional y 2000.00 CUP para la UEB Moa aprobado mediante la Resolución No. 184/14 del 18 de septiembre del 2014 por la Lic. Fredesvinda López González- Directora General de la Empresa.

d) Licencia o documento que pruebe operar cuentas bancarias por tipos de monedas, especificar números y nombres de las Cuentas Bancarias.

No licencia: G1300070004 de fecha 8 de enero de 2013.

Moneda Nacional 0669221192840010

CUC 0300000004206520

e) Sucursal bancaria y dirección.

BANDEC - Sucursal No. 6921 Arias No. 159 entre Libertad y Maceo, Holguín

BFI- Sucursal 5800 Libertad S/N entre Frexes y Aguilera.

f) Inscripción en el Registro Mercantil.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 11/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

La Empresa se encuentra inscrita en el Registro Mercantil con fecha 13 de octubre del 2003, Libro EP, Tomo II, Folio 160, Hoja 19 del Ministerio de Justicia de la República de Cuba.

g) Registro Comercial para operar en CUC y CUP.

Autorización comercial 114360 Operaciones en moneda nacional. UEB Moneda Nacional, de fecha 19 de marzo de 2013, emitida por el Registro Central Comercial. Tomo 110, Folio 9, Asiento 8 del Libro correspondiente. Aprueba la actividad fundamental: **comercio mayorista de productos no alimenticios**. Según lo aprobado en su objeto empresarial y la nomenclatura de productos emitidos por el Ministerio de Comercio Interior.

Autorización comercial 110830 Operaciones en divisa. UEB Moneda Nacional de fecha 18 de marzo de 2013, emitida por el Registro Central Comercial. Tomo 5, Folio 64, Asiento 63, del Libro correspondiente. Aprueba la actividad fundamental: **comercio mayorista de productos no alimenticio**, según lo aprobado en su objeto empresarial y la nomenclatura de productos emitidos por el Ministerio de Comercio Interior.

h) Certificación actualizada de la inscripción en el Registro General de Juristas de la República de Cuba del Asesor Jurídico de la entidad, la cual debe estar en el Expediente Laboral.

La Empresa recibe el servicio de asesoría jurídica por el Lic. Lionar Guerra Larduet, inscrito en el Registro General de Juristas del Ministerio de Justicia con el número 34 361.

i) Certificado actualizado de los sistemas contables financieros utilizados por la entidad, emitido por la entidad autorizada.

La Empresa explota el sistema informático VERSAT SARASOLA versión 2.0.0, está certificado y tiene vigencia hasta de diciembre del 2015 según prorroga de certificación, firmado por Santa Lourdes Rodríguez Miró, Comercial División DATAZUCAR.

k) Resolución que aprueba las firmas autorizadas necesarias para las transacciones y operaciones que lo requieran.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 12/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

- Resolución No. 141/14 de fecha 5 de agosto de 2014 de la directora general que designa a los compañeros con firmas autorizadas a operar la cuenta en CUC.
- Resolución No. 135/14 de fecha 10 de julio del 2014 de la directora general que designa a los compañeros con firmas autorizadas a firmar, emitir y aceptar letras de cambio.
- Resolución No. 134/14 de fecha 10 de julio del 2014 de la directora general que designa a los compañeros con firmas autorizadas a operar las cuentas.
- Resolución No. 133/14 de fecha 10 de julio del 2014 de la directora general que designa a los compañeros con firmas autorizadas a solicitar, autorizar, amortizar y firmar contratos bancarios.
- Resolución No. 132/14 de fecha 10 de julio del 2014 de la directora general que designa a los compañeros con firmas autorizadas a firmar cartas de créditos.
- Aprobación y desagregación del plan del presupuesto anual, así como el análisis de la ejecución del presupuesto.

La Empresa cuenta con el Plan Económico 2016 aprobado por Armando Rivera Nogareda- Director Grupo Industriales, desagregado por meses y por indicadores aprobado por la Lic. Fredesvinda López González- Directora General de la Empresa.

- Conocer si poseen los siguientes documentos:

a) Programa de formación de cultura ética de la organización.

Existe el código de ética de los trabajadores de la Empresa, poseen un programa de formación de cultura ética mediante reuniones trimestrales donde se establecen los valores a instruir en los trabajadores.

b) Firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

Se evidencia en los expedientes de cuadros la firma del código de ética, revisándose el de los 9 cuadros que radican en la empresa.

c) Convenio Colectivo de Trabajo.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 13/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

Por la Resolución No. 144/2014 emitida por la Lic. Fredesvinda López González-Directora General de fecha 6 de agosto del 2014 se pone en vigor el Convenio Colectivo de Trabajo de la Empresa 2014-2017 y aprobado por Iraymi Román Mora-Secretaria General de la Sección Sindical, existe evidencia de haberse discutido con los trabajadores para su aprobación.

d) Reglamento Disciplinario que regule el comportamiento del personal de la entidad.

La Resolución No. 145/2014 de la Lic. Fredesvinda López González-Directora General con fecha 13 de agosto del 2014 se pone en vigor el Reglamento Disciplinario Interno para los trabajadores de la Empresa, el que recoge las normas disciplinarias comunes y específicas que rigen la actividad laboral.

e) Registro consecutivo anual de medidas disciplinarias aplicadas en la entidad.

En la comprobación efectuada se pudo verificar que en el transcurso del primer trimestre del año 2016 se han aplicado 3 medidas disciplinarias debido a negligencias en el cumplimiento del deber como trabajadores.

- Relación de los contratos económicos existentes con otras entidades.

La Empresa realizó sus operaciones contractuales con 60 proveedores en el año 2016 que incluyen los trabajadores por cuenta propia. Estableció relaciones contractuales con clientes a través de contratos de compraventa, suministros y formas productivas con 127 entidades dando cumplimiento al objeto social aprobado.

- Demandas presentadas a los tribunales.

Según certificación del asesor legal de la empresa se comprobó que en el trimestre auditado se presentaron 3 demandas a los tribunales (1 en tramitación y 2 terminadas).

- Expediente de las acciones de control.

El Expediente de las acciones de control está conformado según lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, contiene el índice, informes de las acciones de control y planes de medidas.

- Datos que se relacionan a continuación por cada almacén:

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 14/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

a) Nombre y dirección del almacén.

Unidad Empresarial de Base	Cantidad de Almacenes	Dirección
Sede Empresa	1	Dirección- Frexes No. 346 altos entre Carbó y Constitución.
Moneda Nacional	12	Carretera Central Vía Habana Km. 8 1/2 Cruce El Coco.
Comercializadora Moa	1	Ñico López No.4 e/ Pasques Séptima y Av. 1ro de Mayo Reparto Armando Mestre.

b) Valores de inventarios y número de renglones.

Almacén	Dirección	Valores de Inventario	Cantidad de Renglones
Nave 1	El Coco	7 017 328.18	80
Nave 2 y 3	El Coco	4 267 567.75	302
Nave 4	El Coco	5 601 133.18	135
Nave 5, 6 y 10	El Coco	1 818 753.87	50
Insumos	Carretera Central	727 204.48	11
Nave 7 y 8	Moa	1 911 945.68	81
Total		21 343 933.14	659

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 15/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

b) Cuentas fundamentales y características de los productos fundamentales.

Cuentas fundamentales	Características
183	Materias primas y Materiales
184	Combustible
185	Partes y piezas de repuesto
186	Envases y embalajes
187	Útiles y Herramientas
189	Materias Primas y Materiales
193	Viveres

d) Jefe almacén.

e) Dependientes.

Nombre del Almacén	Jefe de Almacén	Dependiente
Nave 1	Yunielsis Sánchez Hernández	Arnaldo Mayedo Leyva Julio Cesar Mojena Díaz Raúl Gutiérrez Cruz
Nave 2 y 3	Redel Tamayo Navas	Osmar Feria Sanabria Jorge Zúñiga Zúñiga Olider Escobar Feria
Nave 4	Blas Batista Velázquez	Bárbara Bermúdez Sarmiento Elier Batista Rojas
Nave 5 y 10	Dailer Moreno Rojas	Luisa Pupo Díaz Solexis Rojas Betancourt
Nave 7 y 8	Pedro Periche Soto	Edilberto Arredondo Díaz Ismel Sánchez Sánchez

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 16/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

f) Local cerrado, a cielo abierto, u otro.

Los almacenes están contruidos de mampostería, con rejas de seguridad, no almacenan ningún producto a cielo abierto.

g) Seguridad y Protección.

Los almacenes cuentan con reja de protección, manteniéndose una constante vigilancia sobre el mismo. Los productos almacenados son custodiados y protegidos adecuadamente. Se dispone de extintores habilitados y certificados.

- Total de Áreas de Responsabilidad y valor de los Activos Fijos Tangibles.

Cuentan con 98 áreas de responsabilidad material donde están distribuidos 2,575 activos fijos con un valor ascendente de 2 750 548.91 moneda total (MT)

- Documentos que aprueba los sistemas de pago y de estimulación.

Mediante la Resolución No. 148 de fecha 28 de junio del 2013 dictada por Armando Rivera Nogareda -Director del Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios, fue designada la Lic. Fredesvinda López González como Directora General de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales, la cual aprueba el Reglamento para el sistema de pago puesto en vigor a través de la Resolución No. 83/2014 de fecha 1ro de Junio del 2014, derogando la Resolución No. 6/2013 atendiendo a lo preceptuado en la Resolución 17 del 23 de abril del 2014 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Pago establecido a los trabajadores por concepto de salario y otros (periodicidad, montos aproximados, por tarjeta magnética).

La periodicidad de los pagos establecidos a los trabajadores es la siguiente:

Salarios y otros	Periodicidad
Salarios, vacaciones y subsidios	Mensual (día 5)
Estimulación (pago por resultados)	Mensual (día 5)

Las fechas de referencia constan en el Convenio Colectivo de Trabajo, firmado por las compañeras Fredesvinda López González – Directora General e Iramy Román Mora- Secretaria General de la Sección Sindical.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 17/ 23
Tema: Planeación	FI: 05/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 05/04/2016
Objetivo: Revisión de los Aspectos del Conocimiento del sujeto a auditar.	Auditor: Liyanet

- Parque de vehículos automotores, grupo electrógeno y otros.

El parque de vehículos está compuesto por 40 equipos automotores.

- Plan de combustible aprobado por el nivel competente y la desagregación por tipo de combustible. Valor en miles de pesos (MP)

Portadores	U/M	Plan 2016
Energía Eléctrica	MWH	197,775
Diesel	Lts	37,400
Gas Licuado	Ton	2700
Gasolina	Lts	28,737

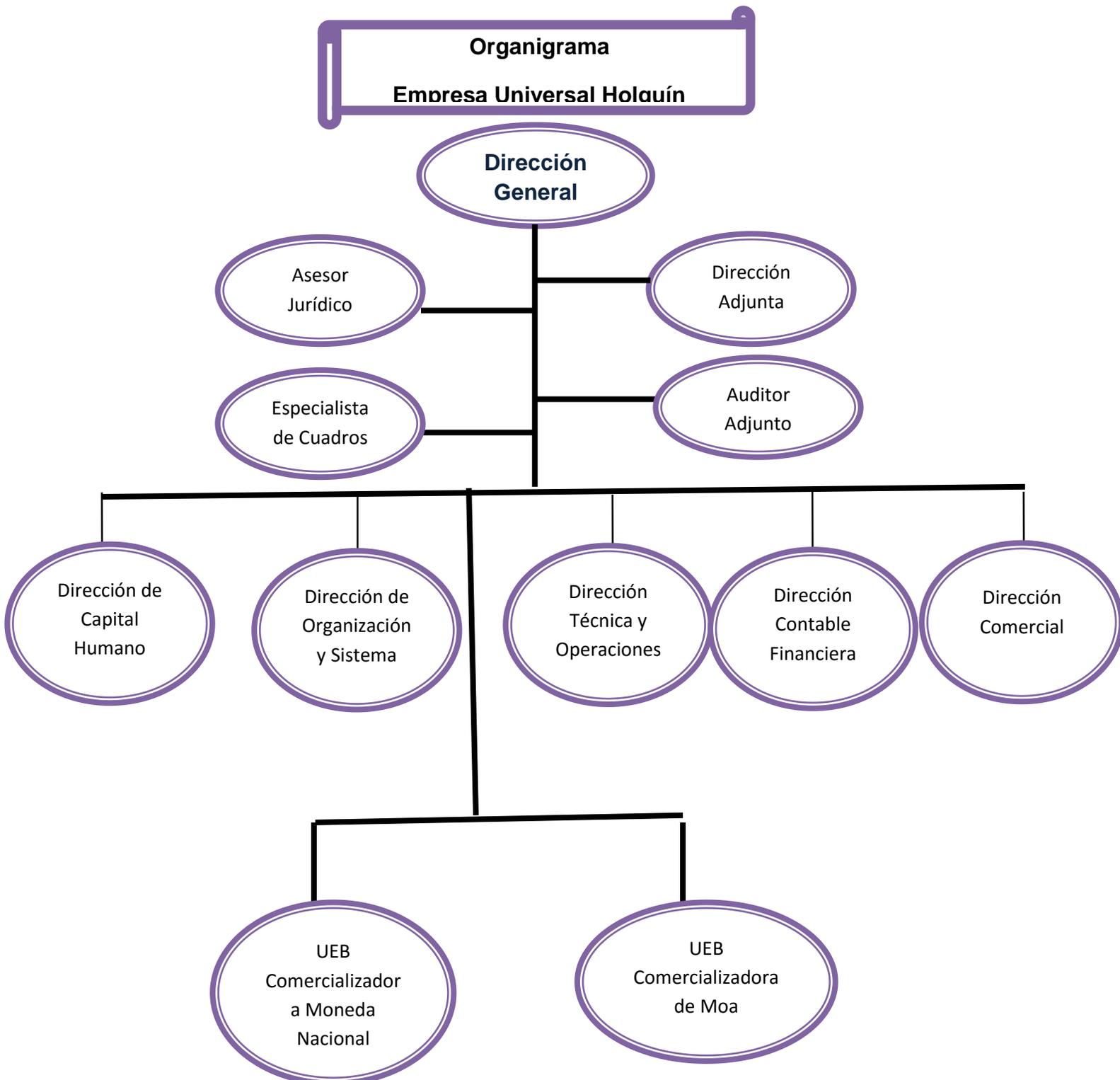
- Relación de los registros contables en uso, consignando fecha de la última anotación y nombre de la persona encargada de cada uno de ellos.

Registros Contables en Uso	Fecha última anotación	Persona Encargada
Comprobante de Operaciones	31/03/2016	Iraimy Román Mora
Recibo de Efectivo y Conciliaciones Bancarias	31/03/2016	Lusmila Toledo Oro
Registro de Depreciación	31/03/2016	Tania Verdecia Pérez
Registro de Entrega de tarjetas prepagadas para combustible	31/03/2016	Rosa García Mariño
Registro de recogida de tarjetas prepagadas para combustible en caja	31/03/2016	Rosa García Mariño
Registro de Entrega de tarjetas prepagadas para combustible para la carga	31/03/2016	Rosa García Mariño

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 18/ 23
Tema: Planeación	FI: 07/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 07/04/2016
Objetivo: Análisis de Organigrama de la entidad.	Auditor: Liyanet

Anexo 2

Objetivo: Mostrar el organigrama



Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 19/ 23
Tema: Planeación	FI: 07/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 07/04/2016
Objetivo: Análisis de los productos que se comercializan.	Auditor: Liyanet

Anexo 3

Objetivo: Mostrar los productos que comercializa la empresa.

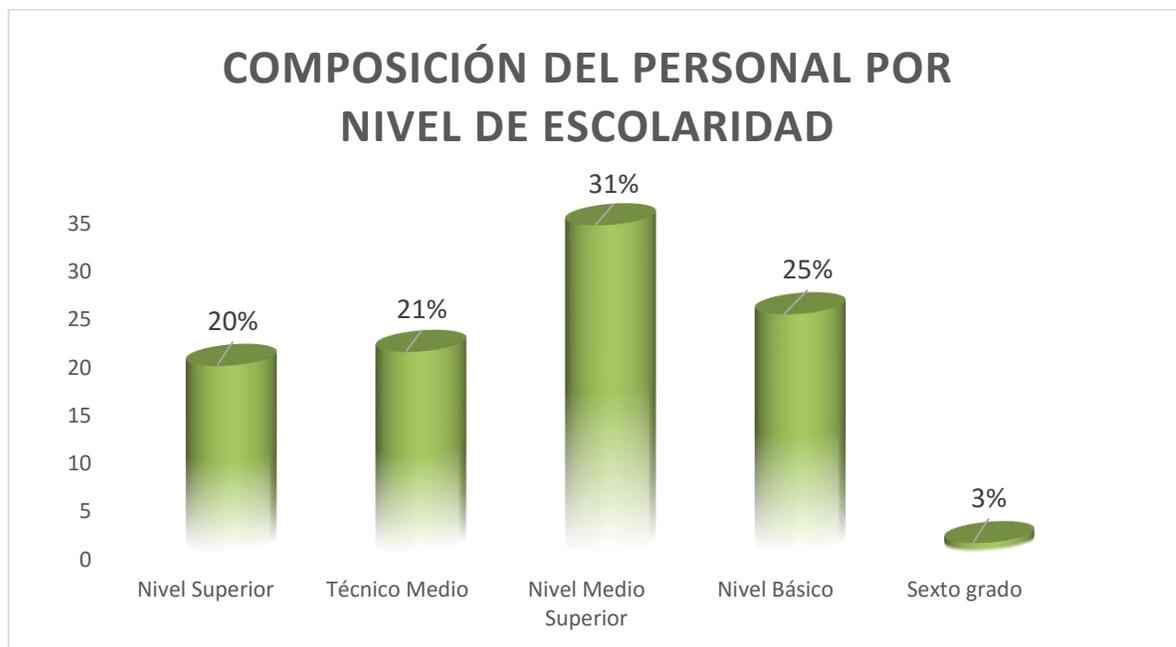
Líneas de Productos	Productos
Productos Circulación Mercantil	- Útiles del hogar
	- Muebles
	- Útiles y herramientas
	- Frazada de piso
	- Quincalla
	- Calzado
	- Artículos deportivos
	- Insumo agrícola
	- Materiales de la construcción
	- Artículos de higiene
	- Industrias Locales
Planes Especiales	- Uniforme escolar
	- Canastilla
	- Calzado ortopédico

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 20 / 23
Tema: Planeación	FI: 07/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 07/04/2016
Objetivo: Revisión del nivel de escolaridad de los trabajadores.	Auditor: Liyanet

Anexo 4

Objetivo: Mostrar el nivel de escolaridad alcanzado por los trabajadores de la entidad.

Nivel Escolar	Cantidad	%
Nivel Superior	46	20%
Técnico Medio	49	21%
Nivel Medio Superior	71	31%
Nivel Básico	58	25%
Sexto Grado	7	3%
Total	231	100%

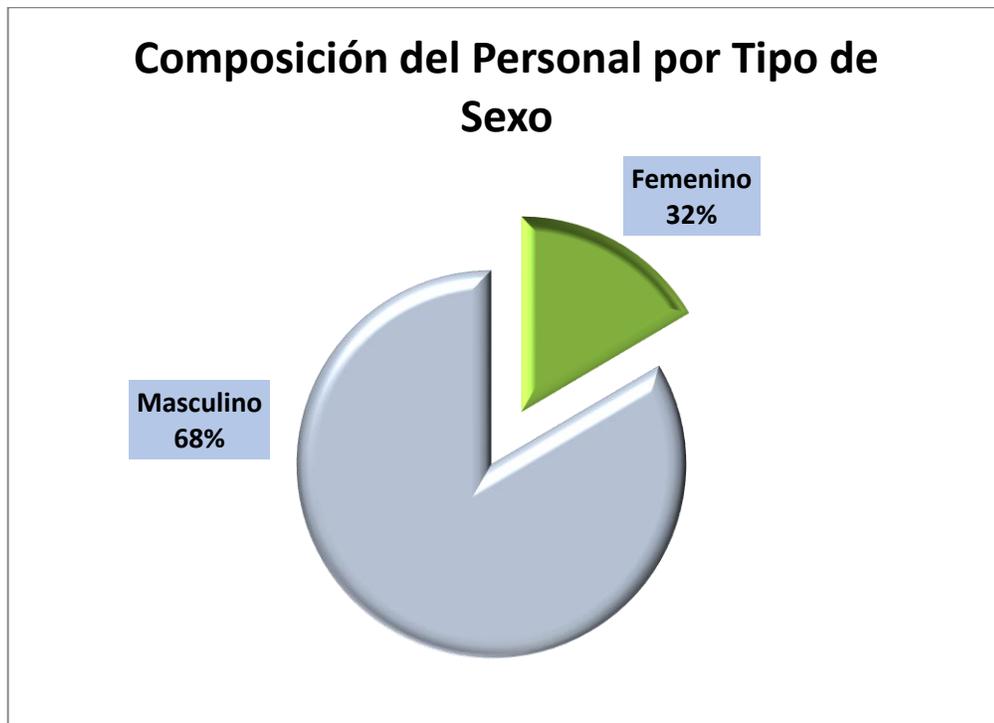


Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 21/ 23
Tema: Planeación	FI: 07/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 07/04/2016
Objetivo: Análisis del personal por tipo de sexo.	Auditor: Liyanet

Anexo 5

Objetivo: Mostrar la composición de personal por tipo de sexo.

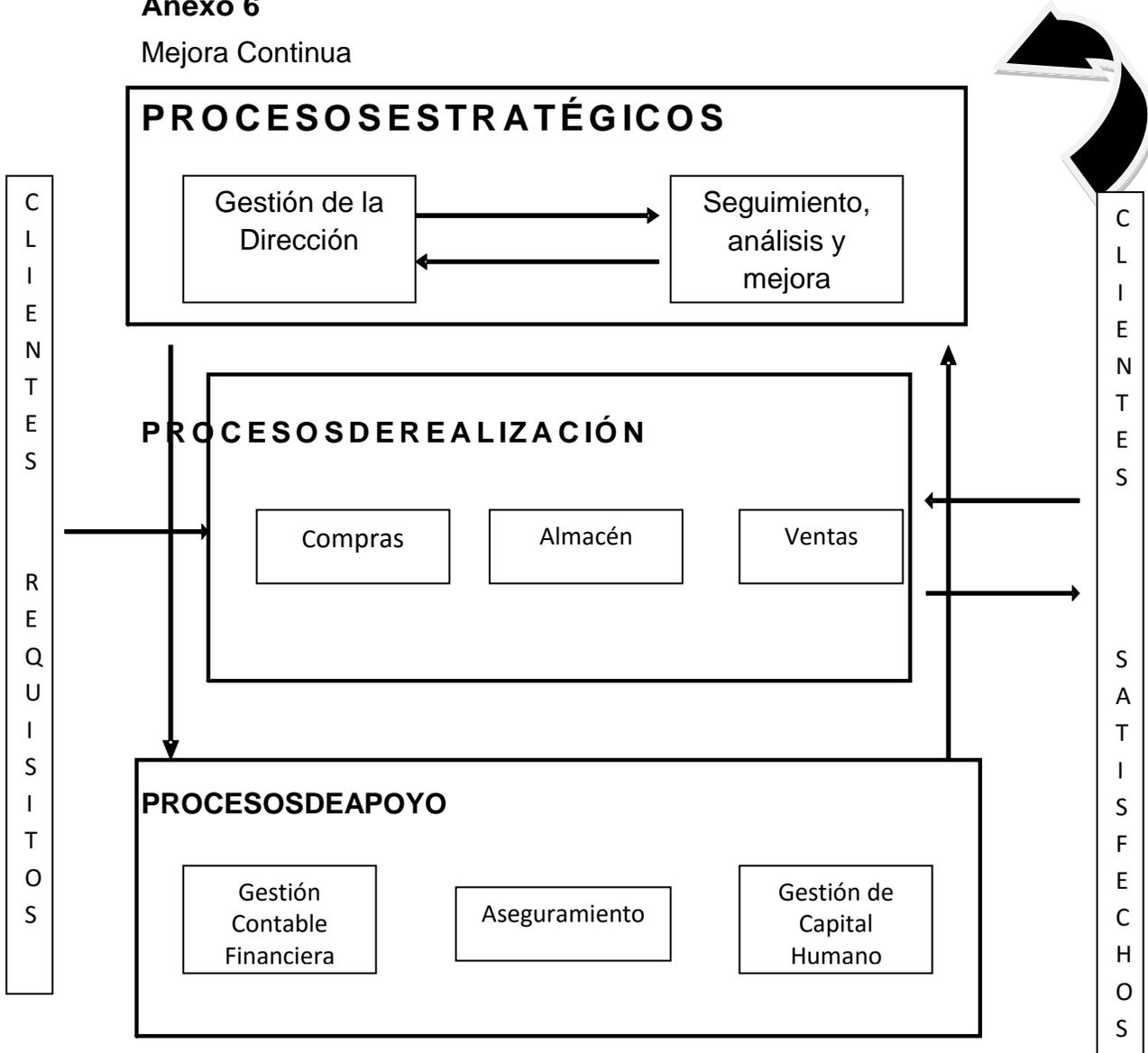
Tipo de Sexo	Cantidad	%
Femenino	74	32%
Masculino	157	68%
Total	231	100%



Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 22/ 23
Tema: Planeación	FI: 07/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 07/04/2016
Objetivo: Revisión del mapa de procesos de la entidad.	Auditor: Liyanet

Anexo 6

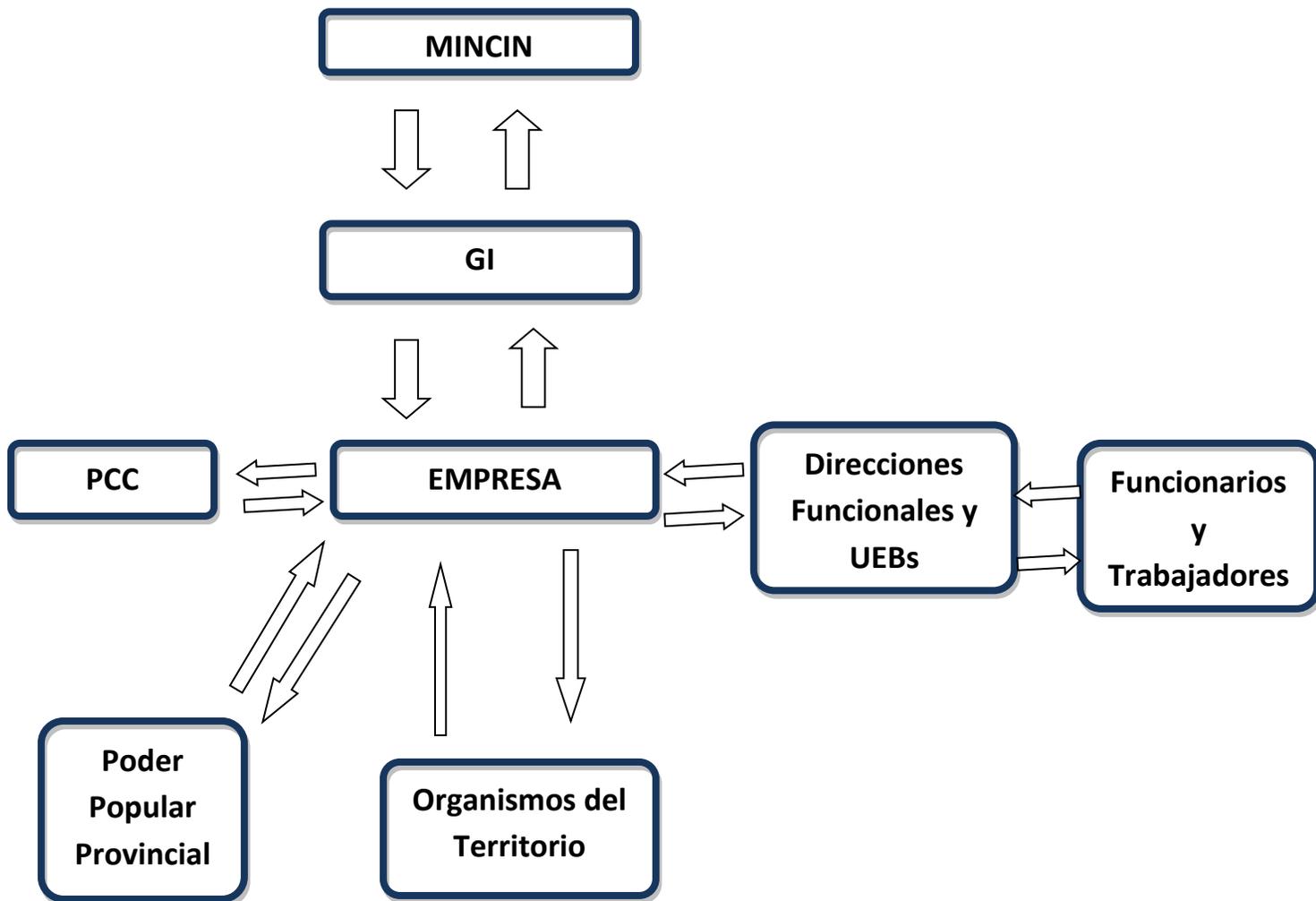
Mejora Continua



Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – P 23 /23
Tema: Planeación	FI: 07/04/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 07/04/2016
Objetivo: Revisión del diagrama de flujo de información.	Auditor: Liyanet

Anexo 7

DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACION UNIVERSAL HOLGUIN



Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A1 /11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar test del comportamiento emocional.	Auditor: Liyanet

Anexo 8

Orientación: Marque con una (x) la pregunta en sí o no.

No	PREGUNTAS	SÍ	NO
1	Te preocupas demasiado acerca del futuro		
2	A veces tienes problemas para conciliar el sueño.		
3	Recurre a menudo a los calmantes o tranquilizantes para reducir tu estado de tensión.		
4	A menudo se irrita por incidentes o contratiempos de poca importancia.		
5	Se siente que tiene menos energía que la que necesita y le gustaría tener más.		
6	Tienes mucho que hacer, pero no tienes suficiente tiempo para hacerlo.		
7	Sufre de dolores de cabeza o trastornos estomacales.		
8	Se siente apremiado a hacer o terminar las cosas que se propone hacer		
9	Está muy preocupado con la idea de ser bien apreciado o tener éxito.		
10	Se siente que hace las cosas lo suficientemente bien como para sentirse satisfecho.		
11	Experimenta satisfacción con el placer o el gozo que deriva de los hechos simples de la vida.		
12	Puede relajarse y divertirse plenamente.		

Objetivo: Conocer tendencia del comportamiento emocional de cuadros, funcionarios y trabajadores.

Nivel de aplicación: A cuadros, funcionarios y trabajadores en los diferentes niveles de dirección.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A2/11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar test del liderazgo emocional.	Auditor: Liyanet

Anexo 9

Orientación: Marque sí o no la siguiente lista.

_____ Está dispuesto a correr riesgo para obtener recompensas substanciales.

_____ Vence su desánimo y las ideas negativas.

_____ Es paciente y consistente.

_____ No le asusta ser inconformista.

_____ Es usted experimental

_____ Sospecha de la sabiduría convencional.

_____ Se vale de sistemas.

_____ Prevé las necesidades a largo plazo.

_____ Insiste en la excelencia.

_____ Es íntimamente competitivo.

_____ Insiste en planes que funcionen.

Objetivo: Conocer la tendencia de los cuadros y funcionarios a triunfar en la gestión de la empresa.

Nivel de aplicación: A todos los cuadros y funcionarios de los diferentes niveles de dirección.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A3 /11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar test del éxito.	Auditor: Liyanet

Anexo 10

Orientación:

Marque sí o no la siguiente lista de interrogantes.

_____ Se toma todo el tiempo que necesita, para no cometer errores.

_____ Encuentra una única solución acertada.

_____ Se atiene a lo práctico.

_____ La lógica es el camino de las soluciones.

_____ Sigue las reglas establecidas.

_____ Por encima de todo se arriesga a hacer el tonto.

Objetivos: Conocer la tendencia hacia el éxito de los cuadros y funcionarios en la empresa.

Nivel de Aplicación: A todos los cuadros y funcionarios de los diferentes niveles de dirección

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A4/11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar test del estilo de dirección.	Auditor: Liyanet

Anexo 11

Orientación

Reflexione y califique las tendencias del estilo de dirección que se utiliza dentro de la empresa, con una (x).

- a. _____ La participación de los trabajadores es mínima y el esfuerzo para ejecutar el trabajo es el mínimo requerido.
- b. _____ Todo el mundo es amistoso, se atiende cuidadosamente todo lo que necesita el trabajador.
- c. _____ El desempeño del personal para lograr los objetivos es factibles.
- d. _____ Las personas intervienen de forma mínima en el logro de los objetivos.
- e. _____ El trabajo ejecutado por personas consagradas a él, adecuándose las necesidades de la organización con las personas.

Objetivo: Conocer la tendencia de la aplicación de los estilos de dirección.

Nivel de aplicación: A cuadros, funcionarios y trabajadores de los diferentes niveles de dirección

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A 5/11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar encuesta acerca del conocimiento y aplicación de los objetivos de trabajo.	Auditor: Liyanet

Anexo 12

1.- ¿Puede usted señalar los objetivos de trabajo?

2.- ¿Fueron discutidos los objetivos de trabajo, en su área?

Sí ____ No ____

3.- ¿Cómo se controla el cumplimiento de los objetivos de trabajo? Marque con una (x)

- _____ Verificación física
- _____ Consejo de Dirección
- _____ Asamblea de trabajadores
- _____ Chequeo de Emulación
- _____ Activo contra el delito
- _____ Reuniones de trabajo.

Objetivo: Conocer las formas de conocimiento y aplicación del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Niveles de aplicación: A todos los cuadros, funcionarios y trabajadores de las UEBs

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A6/11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar entrevista sobre el conocimiento de los objetos de trabajo.	Auditor: Liyanet

Anexo 13

Tema: Los objetivos de trabajo

Formulario de preguntas:

- 1- ¿Puede usted explicar los objetivos de trabajo?
- 2- ¿Cómo se ha instrumentado la aplicación de los objetivos de trabajo a los diferentes niveles?
- 3- ¿Cómo ejecutan el control del cumplimiento de los objetivos de trabajo y su evaluación?

Objetivo: Conocer sobre el conocimiento, aplicación y control de los objetivos de trabajo.

Niveles de aplicación: A cuadros, funcionarios y trabajadores de los diferentes niveles de dirección.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A7 /11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar encuesta acerca de la relación administración- sindicato.	Auditor: Liyanet

Anexo 14

Tema: Relación de trabajo administración – sindicato.

Orientación: Marque sí o no el siguiente cuestionario.

- ___ Se efectúan periódicamente los chequeos de Emulación.
- ___ Se estimulan a los trabajadores, áreas y sub-bases más destacadas.
- ___ Visitan los principales jefes las sub-bases.
- ___ Visitan a los trabajadores que se encuentra enfermos u hospitalizados.
- ___ Ha realizado entrevistas, despacho o solicitud al Director.
- ___ Conoce usted a los Miembros del Consejo de Dirección.

Objetivo: Conocer el nivel de las relaciones de trabajo Administración – Sindicato.

Nivel de aplicación: A los cuadros, funcionarios y dirigentes sindicales de la empresa

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A8 /11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar encuesta acerca de la relación administración- sindicato.	Auditor: Liyanet

Anexo 15

Tema: Relaciones de trabajo administración – sindicato.

Formulario de Preguntas.

- 1- ¿Se incluyen las principales tareas sindicales en los planes administrativos?
- 2- ¿Cómo se planifican y organizan los chequeos de Emulación?
- 3- ¿Se invita a los dirigentes sindicales a los Consejos de Dirección?
- 4- ¿Cómo participa la Administración en el proceso de selección de los colectivos y trabajadores destacados y vanguardias?

Objetivo: Conocer el nivel de las relaciones de trabajo Administración – Sindicato.

Nivel de aplicación: A cuadros, funcionarios y dirigentes sindicales

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A9/11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar encuesta acerca del cambio en el Perfeccionamiento Empresarial.	Auditor: Liyanet

Anexo 16

Orientación: Marque verdadero (V) o falso (F) según corresponda.

Cuestionario de preguntas.

_____ El Perfeccionamiento Empresarial es sólo un cambio de estructura de la Empresa y del salario para los obreros.

_____ El objetivo fundamental del Perfeccionamiento Empresarial es lograr la competitividad de la Empresa que incremente su eficiencia y eficacia.

_____ La Contabilidad Certificada no es requisito para que una Empresa inicie el Perfeccionamiento.

_____ En el proceso de Perfeccionamiento Empresarial no es necesario desarrollar la iniciativa y la creatividad, ya que para cambiar lo mal hecho en la Empresa, sólo se necesita cumplir los procedimientos.

_____ El trabajo en equipo es la vía para encontrar las mejores soluciones a los problemas detectados.

_____ El liderazgo de los jefes, dado por su capacidad para motivar a otras personas, encontrar soluciones a los problemas, negociar los desacuerdos y lograr el consenso es clave en este proceso.

_____ Los trabajadores no tienen que participar en la aprobación y chequeo de los Convenios Colectivos de Trabajo.

_____ La idoneidad sólo comprende el certificado de estudios y el cumplimiento de las normas de conductas.

_____ El período de prueba para cada trabajador que ingrese, puede durar hasta 1 año.

Objetivo: Conocer el proceso de cambio en el Perfeccionamiento Empresarial.

Nivel de aplicación: A cuadros, funcionarios y trabajadores de los diferentes niveles de la estructura.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A10/11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar encuesta acerca del cambio en el Perfeccionamiento Empresarial.	Auditor: Liyanet

Anexo 17

- 1.- ¿Conoce el objetivo fundamental del Perfeccionamiento Empresarial?
- 2.- ¿Puede usted mencionar los requisitos para el Perfeccionamiento Empresarial?
- 3.- ¿Usted conoce las etapas establecidas dentro del proceso de Perfeccionamiento Empresarial hasta ser implantada?
- 4.- ¿Cómo usted se beneficia con la implantación del sistema de Perfeccionamiento Empresarial?
- 5.- ¿Cuál es el papel de los jefes en el Perfeccionamiento Empresarial?
- 6.- ¿Usted está de acuerdo con la implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial; sí o no? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer la preparación y ejecución del cambio del proceso de perfeccionamiento empresarial decuadros, funcionarios y trabajadores.

Nivel de aplicación: A cuadros, funcionarios y trabajadores de las unidades.

Sujeto a auditar: Empresa Universal Holguín	PT – A 11/11
Tema: Análisis de la gestión de la administración	FI: 02/05/2016
Alcance del período auditado: Enero- Marzo/2016	FT: 02/05/2016
Objetivo: Realizar cálculo de las Razones Financieras.	Auditor: Liyanet

Anexo 18

Objetivo: Cálculo de las Razones Financieras.

Indicadores	Fórmula	Cierre Marzo Año 2015	Cierre Marzo Año 2016	Variación
Capital del Trabajo	Activo Circulante/ Pasivo circulante	1050.8 MP	1765.9 MP	715.1 MP
Solvencia	Activo Circulante/ Pasivo circulante	1.03 centavos	1.05 centavos	0.02 centavos
Liquidez o prueba de ácido	Activo Circulante- Inventarios/ Pasivo circulante	0.26 centavos	0.29 centavos	0.03 centavos
Rentabilidad Económica	Utilidad Neta/ Activo Total	0.0435 centavos	0.0503 centavos	0.0068 centavos