

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Contabilidad y Finanzas



*Trabajo de Diploma presentado en opción al Título
De Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.*

**Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos al
proceso de Comercialización para el mercado nacional en la
UEB José Antonio Echeverría de Cárdenas.**

Autora: Cathery L. Martínez Alemán

Tutora: MSc. Arlyne Medina Enríquez

Matanzas, 2018

Nota de aceptación

Presidente del tribunal _____

Secretario del tribunal _____

Miembro del tribunal _____

Dado en Ciudad de Matanzas a los _____ días del mes de _____ de 2018

“Año 60 de la Revolución”

Declaración de Autoridad

Declaro que soy la autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la UEB José Antonio Echeverría de Cárdenas disponer de su uso cuando lo estime conveniente para su perfeccionamiento.

Para que así conste: _____
Cathery L. Martínez Alemán

Dedicatorias

- ✓ A mi hijo Daniel Alejandro por ser la razón de todo mi esfuerzo y la mayor inspiración de mi vida.
- ✓ A Alejandro por su apoyo incondicional, comprensión y paciencia.
- ✓ A mis padres por ser tan maravillosos y brindarme su apoyo.

Agradecimientos

- ✓ A mi tutora por su perseverancia, ayuda y paciencia.
- ✓ A Lileana por brindarme su ayuda en la realización de esta tesis.
- ✓ A toda mi familia por estar siempre presentes cuando los necesito.
- ✓ A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a mi formación.
- ✓ A todos mis profesores que han contribuido en mi formación profesional.
- ✓ A todos los que han hecho posible la culminación de este trabajo.
- ✓ A la Revolución cubana, la cual me ha dado la oportunidad de culminar una etapa más en mi desarrollo cultural.

Pensamiento



“No es buen sistema económico el inexorable e inflexible; el que porque atiende al bien de muchos, se cree dispensado de atender al mal de pocos. Es verdad que aquel es preferible a este, en último e irremediable extremo; pero es verdad también que debe preocuparse, en tanto que se pueda, la situación igualmente benéfica, igualmente previsora para todos”.

“José Martí”

Resumen

El objeto de estudio de la presente investigación es la UEB José Antonio Echeverría de Cárdenas y posee como objetivo general aplicar un procedimiento de auditoría de procesos que tribute como herramienta de mejora continua con el objetivo de elevar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los controles en los procesos, cumpliendo con las exigencias de los clientes. Se aplicaron técnicas y métodos de investigación tales como la observación, entrevistas y trabajo en grupo, así como la revisión documental que permitió realizar un análisis teórico para la aplicación del procedimiento basado en procesos. En consecuencia, en la presente investigación se aplicarán los conocimientos adquiridos, los cuales servirán de aporte a la UEB, convirtiéndose en una herramienta para el mejoramiento continuo del proceso de Comercialización para el mercado nacional.

Summary

The object of study of the present investigation is the UEB José Antonio Echeverría of Cárdenas and it possesses as general objective to apply a procedure of audit of processes that pays as tool of continuous improvement with the objective of elevating the efficiency, the effectiveness and the quality of the controls in the processes, full filling the demands of the clients. They were applied technical and such investigation methods as the observation, interviews and work in group, as well as the documental revision that allowed to carry out a theoretical analysis for the application of the procedure based on processes. In consequence, in the present investigation the acquired knowledge will be applied, which will serve from contribution to the UEB, becoming a tool for the continuous improvement of the process of Commercialisation for the national market.

Índice:

1.0Introducción al capítulo.....	6
1.2Antecedentes y evolución de la auditoría en Cuba.....	7
1.3Definiciones de Auditoría, Auditoría de Gestión y Auditoría de Procesos.....	9
1.4.1Importancia, necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos.....	14
1.5Herramientas para realizar una auditoría de procesos.....	19
1.6Marco regulatorio legal.....	20
2.1Propuesta de procedimiento.	24
2.2Explicación de las etapas del procedimiento.	25
2.2.1Preparación de la auditoría.....	25
2.2.1.1Designar auditor Líder.....	25
2.2.1.2Definir objetivos, alcance y criterios.....	25
2.2.1.3Determinar la viabilidad.....	26
2.2.1.4Seleccionar equipo de auditoría.....	26
2.2.2.2Determinación de los procesos de la organización y selección de los procesos para la mejora.....	27
2.2.1Planificación del proyecto.....	27
2.2Formación del equipo de trabajo.....	27
2.3Identificación y clasificación de los procesos.....	27
2.3.1Obtención del listado de procesos.....	27
2.3.2Clasificación de los procesos.....	28
2.4El mapa de procesos.....	28
2.4.1Construcción de su mapa de procesos.....	28
2.5Selección de criterios para la determinación de los procesos a mejorar.....	29
2.6Selección de los procesos relevantes.....	29
2.7Selección de los procesos “Diana”.....	30
2.2.3Representación y mejora de los procesos.....	30
3.1Determinación del equipo de mejora del proceso.....	30
3.2Definición del proceso.....	31
3.3Definición del propietario del proceso.....	31
3.4Definición de los objetivos y políticas del proceso.....	31
3.5Representación general del proceso.....	32
3.5.1Identificación de las actividades de los procesos.....	32
3.5.2Representación gráfica de los procesos.....	32

3.6	Identificación de los riesgos.	33
3.7	Representación de los resultados en la Ficha de proceso.	33
3.8	Selección de los indicadores.	33
2.2.4	Determinación de los procesos de la organización a auditar.	33
4.1	Establecer contactos con los líderes de los procesos auditados y jefes funcionales asociados a estos procesos.	33
4.2	Verificar la existencia de procedimientos de trabajo.	34
4.3	Determinar el grado en que la dirección cumple su función de supervisión.	34
4.4	Evaluar las relaciones con la gestión de tecnología de la información y proponer mejoras.	34
2.2.5	Trabajo de campo.	34
5.1	Principios a cumplir.	34
5.2	Qué audito.	35
5.3	Medir y comparar los logros en relación con las metas y objetivos.	35
5.4	Detectar los puntos vulnerables en los procesos que provocaron los riesgos o errores detectados y proponer mejoras y cambios en los procedimientos.	35
5.5	Realizar informe final. Determina las dificultades sustentado en evidencias y propone vías para la mejora.	36
Capítulo III. Aplicación del procedimiento para la Auditoría de procesos.		40
3.0	Introducción.	40
3.1		40
Fase I: Preparación de la auditoría.		40
3.1.1	Designar auditor Líder.	40
3.1.2	Definir objetivos y alcance.	40
3.1.3	Determinar la viabilidad.	40
3.1.4	Seleccionar equipo de auditoría.	40
Fase II: Determinación de los procesos de la organización y selección de los procesos de mejora.		40
3.2.2	Formación del equipo y planificación del proyecto.	40
3.2.3	Listado de los procesos de la empresa.	41
3.2.6	Selección de los procesos relevantes.	42
3.2.7	Selección de los procesos Diana. No se aplica.	43
Fase III: Representación de los procesos a auditar.		43
3.3.1	Determinación del Equipo de trabajo.	43
3.3.2	Definición del Proceso.	43
3.3.3	Definición del propietario del proceso.	44
3.3.5	Representación general del proceso.	45

3.3.6Identificación de los riesgos.....	45
Fase IV: Determinación de los procesos de la organización a auditar.....	57
3.4.1Establecer contactos con los líderes de los procesos auditados y jefes funcionales asociados a estos procesos.....	57
3.4.2Verificar la existencia de procedimientos de trabajo.....	58
3.4.3Determinar el grado en que la dirección cumple su función de supervisión.....	58
3.4.4Evaluar las relaciones con la gestión de tecnología de la información y proponer mejoras.....	58
Fase V: Trabajo de campo.....	58
3.5.1Principios a cumplir.....	58
3.5.2Qué audito.....	58
3.5.3Medir y comparar los logros en relación con las metas y objetivos.....	58
3.5.4Detectar los puntos vulnerables en los procesos que provocaron los riesgos o errores detectados y proponer mejoras y cambios en los procedimientos.....	58
Conclusiones y Recomendaciones:.....	60
Bibliografía:.....	62
Anexos:.....	67

Introducción

Las organizaciones, las personas y el entorno tienden a cambiar rápidamente, por eso, todo lo que nos rodea tiene que acoplarse al ritmo de la sustitución de las normas que rigen la sociedad y el mundo empresarial y productivo. La economía cubana ha transitado por un intenso camino de transformaciones, sin que esto conlleve a un cambio en su esencia socialista. Se han tomado importantes decisiones de políticas económicas que en condiciones desfavorables han permitido iniciar un proceso de recuperación, donde la eficiencia, eficacia, razonabilidad y control del sistema empresarial son objetivos primordiales, de ahí la obligación de ser racionales en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para la búsqueda de un mayor nivel de eficiencia, así como explorar nuevos horizontes de negocios que den posibilidad de desarrollo y amplio financiamiento a las empresas. (Alba Ruiz, 2015)

La auditoría es un concepto que ha ido evolucionando conjuntamente con el desarrollo de la humanidad, de las fuerzas productivas y las relaciones sociales de producción y a partir de la verificación de los registros patrimoniales para observar su fidelidad. No obstante, desde su surgimiento este no ha sido su único objetivo, el mismo ha ido evolucionando y su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimiento de su existencia desde lejanas épocas de la civilización. (Colectivo de autores, 2013)

La auditoría se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía, que han producido empresas sobredimensionadas en las que se separan los titulares del capital y los responsables de la gestión. Se trata de dotar de la máxima transparencia a la información económico-financiera que suministra la empresa a todos los usuarios, tanto directos como indirectos. Las auditorías tienen como propósito evidenciar la eficacia, eficiencia, efectividad y transparencia de la gestión de los distintos procesos, actividades, planes, proyectos, operaciones y demás resultados de las entidades para lograr su mejora continua, promoviendo el ejercicio de autocontrol y autoevaluación. (Colectivo de autores, 2016).

Según la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba. La auditoría es... "un proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos".

Dentro de los nuevos contextos, la actividad de la auditoría integral a los Sistemas de Gestión se ha convertido en una herramienta estratégica, cumpliendo con el papel fundamental de proteger aspectos claves de una entidad u organización y, con ello, ser fuente de apoyo para la comprobación y vigilancia de la mejora continua de cada proceso, área, producto e indicador.

De esta manera, la auditoría está concebida como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad, con lo cual se fortalece el cumplimiento de sus objetivos, a través de un enfoque sistemático y disciplinado de evaluación y medición de los procesos de gestión y control.(Fundora Díaz, 2012).

La auditoría es una parte importante del control, sobre todo, cuando se requiere una evaluación de sus resultados; ya que el trabajo de los auditores puede ser usado para proporcionar una seguridad razonable de que esta gestión está funcionando adecuadamente. (Herrera Martínez, 2007), (Murillo Vargas, 2013)

Las exigencias actuales, el adelantamiento económico, social y empresarial ha permitido que la auditoría se enfoque a un nuevo esquema, pues la toma de decisiones exigen en la actualidad la ampliación de las funciones de la Auditoría por lo que hoy en día nace la necesidad de realizar una auditoría del Control Interno en un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial, por lo que esta actividad ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en la organización. (Herrera Martínez, 2007)

El control interno es una herramienta fundamental en el desarrollo de la empresa, permite salvaguardar los recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) llevando así al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Herrera Martínez, 2007)

Teniendo necesidad de un mayor control en las actividades y operaciones que realiza la empresa, se implementa la auditoría que permite evidenciar la eficacia, eficiencia, efectividad y transparencia de la gestión de los distintos procesos, actividades, planes, proyectos, operaciones y demás resultados de las entidades para lograr su mejora continua. (Herrera Martínez, 2007)

Otra herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial es la Auditoría de procesos. Resulta una evolución de la auditoría que centra su propósito en la pro actividad, el análisis de riesgos, la mejora continua y la búsqueda de logro de la eficiencia y eficacia en la organización. Consiste en una evaluación objetiva, completa e integral de las actividades y operaciones que realiza una empresa para cumplir con sus fines y objetivos.

Es un método integral que ayuda a prevenir y planear medidas correctivas oportunas para asegurar que los objetivos y las metas se cumplan a las expectativas de la dirección. (Medina Enríquez, 2016)

En la actualidad la auditoría de gestión se ha formalizado mediante actividades ordenadas y sistemáticas que se enfocan en evaluar la gestión de las empresas para obtener una opinión profesional, independiente y objetiva de, cómo se están desarrollando los procesos, cual es el grado de responsabilidad de la dirección, si los productos o servicios se han realizado cumpliendo criterios de calidad y si la empresa dispone de un modelo de indicadores adecuado a sus necesidades, que le permitan medir los efectos y analizar las causas que producen inconformidades a fin de generar valor agregado en las acciones de mejorar, siendo este, uno de los objetivos esenciales que tiene esta acción de control. (Calapucha Coquinche, 2013)

La auditoría de procesos se encamina a lograr el cumplimiento de las acciones y estrategias, se considera un mejoramiento de la calidad, busca las mayores eficiencias operativas y mejor resultadas en los procesos. Los alcances previstos son a todas las áreas, departamentos o procesos de la organización. (Medina Enríquez, 2016)

Para la revisión y conocimientos de los procesos se debe conocer su naturaleza, sus objetivos, la efectividad de las políticas y acuerdos, la efectividad de las normas y disposiciones dadas y los procedimientos administrativos de cada área. (Medina Enríquez, 2016)

La auditoría de procesos examina y controla que los procesos de las entidades se cumplan con lo establecido en cada una de las áreas, ya que la competencia, cada día más fuerte, obliga a los procesadores a incrementar la satisfacción de sus clientes, optimiza sus recursos. Evitar las dificultades para cumplir con pedidos a tiempo, los flujos inadecuados, los bajos rendimientos, desviaciones de calidad, altos costos de producción, son algunos de los problemas comunes a los que se tienen que enfrentar de manera casi permanente. Estos problemas usualmente pueden ser resueltos casi sin costos, optimizando el flujo de producción, así como los recursos materiales y humanos. Con la auditoría de proceso a las áreas le permite al procesador, en base a evidencias objetivas, tener una idea precisa del nivel de desempeño de su sistema, departamento, área o proceso de la entidad. (Medina Enríquez, 2016)

Es importante resaltar que la auditoría basada en procesos se enmarca dentro la denominada Auditoría de Gestión que tiene como fin el proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos. (Chávez Zamora, 2012), (Flores Konja, 2003).

La necesidad de aplicar un procedimiento de auditoría de procesos con carácter sistémico, de mejora continua, alineada con la estrategia y que permita la proactividad sustentado en el tratamiento de los riesgos para un mejor control de los procesos de la empresa.

Por lo anterior, se plantea que el **problema científico** sobre el que se sustenta la presente investigación es: **¿Cómo contribuir al control del proceso Comercialización para el mercado nacional a través de la auditoría de proceso?**

A partir de dicho problema se define como **Objetivo general**: aplicar el procedimiento de auditoría de procesos a la Comercialización para el mercado nacional UEB José Antonio Echeverría de Cárdenas.

Con los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar un análisis crítico sobre el estado del arte en la auditoría, la auditoría de procesos y el marco legal vigente.
2. Describir el procedimiento de auditoría de procesos.
3. Caracterizar la entidad objeto de estudio.
4. Aplicar el procedimiento de auditoría de procesos en la UEB José Antonio Echeverría de Cárdenas en el proceso Comercialización para el mercado nacional.

Los métodos a utilizar en el desarrollo de la investigación estarán determinados por el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos previstos anteriormente. En el nivel reflexivo se emplearán el análisis y síntesis, la inducción y deducción, y la evolución conceptual lógica, todos ellos de gran utilidad en el estudio de las fuentes de información y en el procesamiento de los fundamentos científicos y de las disímiles apreciaciones de los autores consultados y que permitieron la propuesta de metodología a emplear y las herramientas que la complementan.

También se hará uso de métodos del nivel empírico y teórico para la realización de los procedimientos; entre ellos se destacan: la entrevista, criterio de expertos, diagrama AS – IS, trabajo en grupo, entre otros.

En función del logro de los objetivos planteados se propone la estructura siguiente para el presente trabajo de investigación: introducción, tres capítulos, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, una relación ordenada de la bibliografía empleada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión. En el Capítulo I se define en lo fundamental el marco teórico-referencial de la investigación, se hace alusión a los conceptos de Auditoría, Auditoría de Gestión y Auditoría de proceso y un estudio histórico-conceptual de **los procedimientos y lineamientos** conceptuales que se utilizarán en la aplicación del procedimiento propuesto. En el Capítulo II se explica el procedimiento propuesto y los

detalles de cada uno de los pasos a aplicar. Es destacable en los pasos concernientes **al enfoque de procesos** el alto nivel de terminación de las herramientas propuestas. Por último, en el Capítulo III se muestra la aplicación del procedimiento propuesto. Se incluyen a continuación las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación efectuada y un grupo de anexos que permiten la comprensión en detalle de los resultados expuestos.

El análisis bibliográfico realizado resulta una contribución importante a la investigación realizada. Se plantean 57 referencias, 33 % de los últimos 5 años, y 42 % de los últimos 10 años, trabajos de investigaciones realizadas en tesis de maestría o diplomas como parte de esta propia investigación.

Capítulo I: Marco teórico referencial

1.0 Introducción al capítulo

En el presente capítulo se plantea el análisis de la literatura especializada sobre la temática de auditoría, auditoría de gestión y de procesos, el enfoque de procesos y sus procedimientos. Estos aspectos permitirán demostrar la importancia del enfoque de procesos y la auditoría, establecer sus principios básicos y crear las bases para aplicar el procedimiento propuesto que permita la mejora del proceso y, a la vez, la actividad de auditoría. Además, se plantea el estudio de un conjunto de artículos, revistas y trabajos acerca de la auditoría de procesos y de gestión, que permitirán establecer los principios, pasos y tendencias actuales de las escasas experiencias reflejadas en la literatura internacional y, aún menos, en la nacional, acerca de esta temática.

1.1 Evolución de la auditoría en el mundo

Se considera que no se puede hablar de auditoría hasta después de haber surgido la escritura y la contabilidad, esta última requiere de asientos y registros de cuentas así como también muestra el estado exacto del patrimonio en un momento dado y a su vez comprueba y sigue los cambios, aumentos y disminuciones. La contaduría pública como auditoría o revisión de cuentas tiene algunos antecedentes muy remotos, en la Europa Feudal esta profesión comenzó a precisarse más, llegando a identificarse las funciones con el cargo y así nació el auditor. El nombre de „auditor“ debe su origen a la forma en que se recibían (oyéndolas) las liquidaciones de las cuentas. De esta época existen algunos antecedentes, de los siglos XIII y XIV que permiten establecer las causas que dieron origen a esta profesión, principalmente las siguientes:

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

A partir del siglo XVII, el feudalismo se debilitaba. Se desarrollaba la clase burguesa controlando la banca, el seguro, el tráfico marítimo, los mercados y la incipiente industria, contraponiendo su poderío económico a la hegemonía feudal terminando por derrotar al feudalismo. Comienza así una era de gran desarrollo en las actividades comerciales e industriales. Entre las nuevas actividades que surgen se encuentra la Contabilidad Pública, según los antecedentes comúnmente aceptados por todos los estudiosos de la contabilidad.

George Watson fue el primer contador que ofreció al público sus servicios como auditor en el año 1645 en Escocia. Durante muchos años Watson ocupó cargos de tesorero, cajero y contador del banco de Escocia. Según el desarrollo alcanzado a lo largo del tiempo de las civilizaciones, se puede decir que la auditoría sufrió cambios, pues comenzó a abarcar otras actividades, además de las ya existentes y fue entonces que se reconoció como una actividad tan importante como lo es y se fue perfeccionando; pero no es hasta mediados del siglo XVIII que se comienza a hablar de la auditoría como una materia. En sí la práctica de la auditoría nació durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a países de cultura empresarial anglosajona, consolidándose en las tres últimas décadas finales del pasado siglo, como una forma de proporcionar información contable con fiabilidad, que hiciera más transparente al inversor el mercado de valores, sobre todo después del precedente que supuso en denominado Crack de 1929. (Ferrando Alonso, Lamorú Torres y Téllez Sánchez, 2010) Actualmente, el desarrollo de la economía y la expansión de relaciones económicas exigen una información precisa a la hora de la toma de decisiones por los agentes que actúan en la economía, por ello la información económica y contable debe ser transparente para que de confianza, y de esta forma, poder ser utilizada en una economía competitiva. (Carmenate Díaz, 2011)

1.2 Antecedentes y evolución de la auditoría en Cuba

Durante la Cuba colonial, la actividad comercial era dirigida y controlada por España, que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto era revisada por inspectores. A finales 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. 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. Esto hizo que el contador cubano asimilara rápidamente las técnicas más modernas de contabilidad y auditoría. En la primera mitad del siglo XX y luego de surgir los estudios superiores de Contabilidad en 1927, aparecieron las primeras firmas privadas de auditores cubanos y surgieron instituciones públicas como tribunal de cuentas. El

Ministerio de Haciendas y el Banco Nacional de Cuba se dedicaban a realizar Auditorías de Balances o Financieras, tanto privadas como públicas. En estos años la práctica de la auditoría en Cuba se asemejaba a la que existía en los países desarrollados del mundo y los auditores se agrupaban en el Colegio de Contadores Públicos. Después de 1959 la actividad de auditoría en Cuba se debilitó producto de diversas causas. (Colectivo de autores, 2007).

- ✚ Éxodo de profesionales de la contabilidad que abandonaron el país.
- ✚ Debilitamiento de la actividad de control a partir de 1965 como resultado del falso de que la economía Socialista no necesitaba de controles estrictos.
- ✚ Eliminación de relaciones mercantiles en el ámbito empresarial.

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. A partir de este momento y hasta la actualidad la Auditoría cubana ha ido desarrollándose. Luego en la etapa revolucionaria se enmarca la evolución de la auditoría en dos etapas; anterior al año 1990 donde se hace énfasis en la aplicación de las auditorías financieras con carácter estatal, las inspecciones fiscales y las auditorías internas y como segunda etapa a partir del año 1990 en donde se tuvo en cuenta lo necesario que sería explotar al máximo las posibilidades del sistema de auditoría y comprobación de las empresas y unidades presupuestadas; mucho después se aprueba el Decreto Ley No. 159 de la Auditoría. 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. (Cintra Valdés y Pérez de Medina Lantigua, 2007).

Debido a lo anterior se propuso y creó constituida la Contraloría General de la República la cual tiene como objetivo, crear un sistema de órganos que la apoyaran, y que con autonomía funcional y subordinado a la Asamblea Nacional de Poder Popular y al Consejo de Estado, estará encargado de preparar y proponer a los órganos superiores de dirección estatal la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas, y el control económico – administrativo, y una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como diseñar, regular, organizar y fiscalizar el sistema nacional de auditoría y, en los casos que así lo requieran, ejecutar las acciones que considere necesarias, con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público y luchar contra la corrupción. Este órgano se encarga de sentar las bases tanto teóricas como prácticas

de la actividad de auditoría, como por ejemplo definiciones, formas de clasificar, objetivos que se persiguen hasta las técnicas de investigación y formas de recolección de la evidencia. (Medina Enríquez, 2016).

1.3 Definiciones de Auditoría, Auditoría de Gestión y Auditoría de Procesos

Por otra parte, se aprecia una evolución en el concepto de auditoría en el tiempo. Se plantea como un examen sistemático, al inicio solo dedicado a los estados contables y financieros; a partir de 1987 se aprecia la necesidad del control del sistema informativo, normas, procedimientos, operaciones. Mientras que en sus comienzos se apreciaba el carácter reactivo, a partir de 1991 se comienza a ver como una herramienta de planificación y control, de comparación de lo real versus lo planificado con la consecuente toma de medidas, pero a la vez con resalte en la prevención. A partir de 1996 con énfasis en la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad con enfoque al cliente y para el cliente. (Medina Enríquez, 2016)

Por tanto en este trabajo se entenderá como el examen sistemático de revisión y control de los procesos para evaluar las evidencias, el cumplimiento de los principios contables, los documentos legales, las normas y procedimientos vigentes que permitan la toma de decisiones con carácter proactivo en la búsqueda de eficiencia y eficacia.

A continuación, mediante la Tabla 1.1 se muestra un estudio del concepto de auditoría por diversos autores.

Autores / Año	Concepto / Definición
Menéndez Aniceto (1957)	Revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la empresa.
Holmes (1945)	Comprobación científica y sistemática de los documentos e informes, libros de cuentas y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación.
AICPA (1973)	Objetivo del examen ordinario de estados financieros por un auditor independiente es la expresión de una opinión sobre la rectitud con que presentan la situación financiera, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados
Vérez Basanta (1984)	Revisión, comprobación, exposición y representación de los hechos económicos de cualquier tipo de organización mediante el examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad, comprobantes y demás evidencias.

Taylor Donald (1988)	Proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar a las personas interesadas.
Fernández Arena (1993)	Revisión objetiva, metódica y completa.
Gómez González (2001)	Vital importancia promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se no violen las normas y los principios contables de general aceptación.
Colectivo de Autores (2002)	Instrumento eficaz para controlar, medir y evaluar las operaciones y procesos de una entidad.
Microsoft Corporation (2007)	Evaluación de los datos financieros, los registros contables y los documentos de la empresa, así como de otro tipo de documentación sobre la empresa que permita verificar la validez de sus registros contables.
De la Peña (2009)	Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata.
Quintero Díaz (2010)	Verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.
Virginia Pérez (2012)	Demostrar la veracidad e integridad de la contabilidad y la verdadera situación financiera.

Tabla 1.1: de Conceptos de Auditoría. Fuente Basado en Medina Enríquez, (2016).

Se muestran diversos conceptos de Auditoría de Gestión en el mundo por diversos autores, en nuestro país de una modificación realizada a la Ley 107/09 se denomina Auditoría de Desempeño.

Un estudio similar del concepto de Auditoría de Gestión se plantea en la tabla 1.2.

Autores / Año	Concepto / Definición
Decreto Ley No 159 (1995)	Evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos.
Redondo Duran <u>et.al.</u> (1996)	Técnica nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas.
Mills (1997)	Función técnica, realizada por un experto, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.
Guedez Alejo (1999)	Instrumento metodológico con el cual se practica el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado de la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programa, proyecto u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas, y de la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su desempeño.
Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP,1999)	Examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.
Armada Trabas (2003)	Proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva de las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados.
Yanel Blanco (2006)	Para concluir si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuesto y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.
Bejamín (2007)	Proceso que nos permite examinar y evaluar las actividades realizadas en una organización, sector, programa, proyecto u

	operación.
Gallart Molina (2008)	Es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos.
Ley No. 107 (2009)	Revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.
Balseca Lema & Caisaguano Bungacho (2010)	Examen evaluativo de las actividades de entidades públicas y privadas con el propósito de medir e informar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que son utilizados los recursos en el logro de metas y objetivos propuestos.
Resolución 340 (2012)	Consiste en el examen o evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.
Ley 107 modificado	Consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.

Tabla 1.2: de Conceptos de Auditoría de Gestión. Fuente Basado en Medina Enríquez, (2016).

Un estudio similar del concepto de Auditoría de Proceso se plantea en la tabla 1.3.

Autores / Año	Concepto / Definición
----------------------	------------------------------

Colectivo de Autores (1999)	Los objetivos que se deben tener en cuenta es medir y comparar los logros alcanzados por los entes del sector público en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de los correctivos necesarios para aumentar sus niveles de eficiencia, eficacia y calidad en los procesos.
Meza Guzmán (2005)	Una auditoría de proceso se realiza con el objeto de revisar para mejorar los procesos y procedimientos de una planta industrial, tratando de hacer uso eficiente de todos los recursos como: materia prima, energía, insumos, mano de obra, tiempo, equipo, instrumentación, reactivos, y otros.
Chávez Zamora (2012)	Las auditorías operativas, comenzaron a ser más frecuentes a partir de los ochentas. Los departamentos de auditoría estaban buscando evaluar el diseño, efectividad y eficiencia de los procesos.
Directriz de auditoría (2012)	Es el examen de la eficiencia de los controles diseñados para cada proceso, la medición de sus indicadores, utilizando acciones entrelazadas entre sí, con características de entradas y salida, evaluando sus resultados y las acciones enfocadas para la mejora continua.
Colectivo de Autores (2015)	Examina y controla que los procesos de las entidades se cumplan con lo establecido en cada una de las áreas, ya que la competencia, cada día más fuerte, obliga los procesadores a incrementar la satisfacción de sus clientes, optimizando sus recursos. Dificultades para cumplir con pedidos a tiempo, flujos inadecuados, bajos rendimientos, desviaciones de calidad, altos costos de producción, son algunos de los problemas comunes a los cuales se tienen que enfrentar de manera casi permanente. Estos problemas usualmente pueden ser resueltos casi sin costos, optimizando el flujo de producción así como los recursos materiales y humanos. Con auditoría de proceso a las áreas le permite al procesador, en base a evidencias objetivas, tener una idea precisa del nivel de desempeño de su sistema, departamento, área o proceso de la entidad.
Lorenzo Araujo	Busca determinar lo correcto de las condiciones en las que

(2016)		realizar las Acciones Requeridas para la Optimización en Mantenimiento.
Medina (2016)	Enríquez	Está destinada a prevenir y planear medidas correctivas oportunas para asegurar que los objetivos y las metas se cumplan. Promueve la integración estratégica para lograr la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades de los clientes y no puede limitarse solo a la comparación de lo establecido versus lo realizado, dado que tiene que ser una herramienta de mejora continua y obligar a buscar las vías para incrementar la satisfacción de sus clientes y optimizar sus recursos. Cumple un papel fundamental al evidenciar los riesgos derivados de no contar con sistemas adecuados, al detectar las vulnerabilidades y determinar cuándo es necesario implantar controles o reforzar los existentes.

Tabla 1.3: de Conceptos de Auditoría de procesos. Fuente elaboración propia

1.4 Elementos principales del enfoque de procesos

1.4.1 Importancia, necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen "lo que se hace y como se hace". El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que piden. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo. (Bendell, Boulter, & Kelly, 1993).

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión.

La mayoría de las organizaciones que toman conciencia de esta posibilidad, potencian el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos son considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain, 1999) (Ver Figura 1.1).

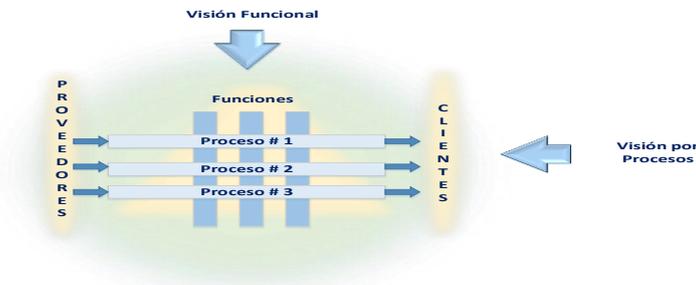


Figura 1.1: Orientación procesos versus orientación funciones. Fuente: (Grijalvo, 2002).

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999a), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y éste se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, en consecuencia, ver al proceso diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos) como la forma natural de organización del trabajo.

Los procesos poseen una importancia tal que forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), uno de los pilares sobre los que se asienta la gestión de la Calidad Total (Ferrándiz Santos & Rodríguez Balo, 2004) constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) (Roure & Rodríguez – Badal, 1999), forman una de las cinco claves del (Nogueira Rivera, 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer & Render, 1997), son el centro de las Normas ISO 9000 (9000:2000, 2000), poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido, como para lograr la integración de los sistemas de gestión (Ricardo Cabrera, Medina León, Nogueira Rivera, & NuñezChaviano, 2015).

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí, que el enfoque de procesos sea una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor. (Nogueira Rivero, 2002; Zaratiegui, 1999).

La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Esta forma de gestión necesita un compromiso firme de la alta dirección de la empresa, buena coordinación entre los miembros de la organización, dado que produce en ésta un cambio en cuanto al modo de llevar a cabo las actividades. Su efectividad radica en identificar los procesos, reconocerlos como un sistema y establecer sus interacciones orientadas a generar un resultado que responda a los requisitos del cliente. Generalmente, requiere de un proceso de formación de los miembros de la organización.

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por tanto, supone gestionar: Los clientes y sus expectativas, las salidas del proceso, las actividades internas que aportan valor, las entradas al proceso.

Los procesos son la clave, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, garantiza que estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar.

Lograr la transformación de una organización hacia su gestión por procesos resulta muy difícil. La cultura existente por más de cien años de empresas exitosas estructuradas funcionalmente y la presencia hasta nuestros días, mantenidas por siglos, de instituciones tradicionales con este diseño en su organización, como son: los Ejércitos, las Universidades y la propia Iglesia Católica, atentan contra la aceptación de esta forma de operar.

En contraposición, la gestión por procesos cada vez es más necesaria, impuesta por la globalización, las crecientes posibilidades de los clientes de seleccionar lo que desean y, por tanto su influencia en el mercado; así como, la necesidad de los empresarios de encontrar vías que permitan elevar los resultados de las estrategias empresariales diseñadas (Medina León, *et.al.*, 2010).

En fin, se muestra un escenario heterogéneo, donde de forma progresiva, en el que se aprecian experiencias desde la gestión de procesos hasta la gestión por procesos. Esta última aún limitada y puntual (Fernández Sánchez, 1993).

Por tanto, la Gestión por Procesos se justifica por la necesidad de lograr eficiencia en los procesos, un enfoque al cliente capaz de detectar y resolver sus necesidades, y como una forma de materializar las estrategias empresariales (eficacia). No obstante, en una inmensa mayoría de las ocasiones resulta imposible implantar la gestión de los procesos y, aun así, se considera exitoso el lograr la mejora de los procesos si esta lleva implícita transformar la cultura empresarial hacia el reconocimiento, en cada actividad, de quiénes son sus clientes, sus necesidades y exigencias; así como el logro de la adecuada coordinación, sin feudos y fincas, que permita la concreción de los objetivos estratégicos (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, Fonseca, & Batista, 2012). (Ver Figura 1.2)

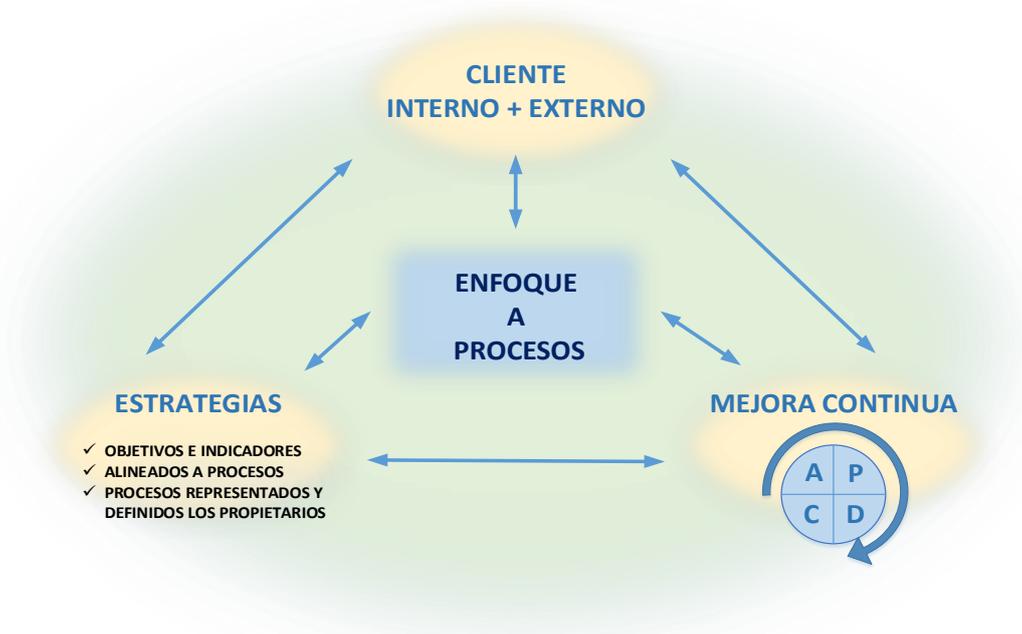


Figura 1.2 Situación exitosa en la actualidad acerca del enfoque a procesos para la mayoría de las empresas.

Asimismo, la importancia de la Gestión por procesos es justificada por (Ruimonte, 2008), al comentar en el libro “El camino de Deming a la mejora continua”¹ donde se plantea *“Una de mis mayores frustraciones, cuando ayudo a otros a mejorar, es la dificultad que tengo para hacerles reconocer que todo lo que hacen puede ser descrito en términos de un procesos (...) Todos los “gurús” y expertos de la calidad están de acuerdo en que los procesos están en todas partes (...)”*. Agrega, gestionar por procesos permite mover nuestros esfuerzos desde un enfoque reactivo y de inspección masiva a un enfoque preventivo que reconoce que si el proceso es correcto, también lo serán los resultados; de priorizar dedicarse a enfrentar los problemas actuales a la búsqueda y solución de las causas raíces que lo provocan. Entonces, el enfoque de procesos permite resultados que superan los tradicionalmente esperados (Ver Figura 1.4) de los estudios de mejora del añadido, centrados en:

- 1- Mejora continua de las actividades desarrolladas.
- 2- Reducir la variabilidad innecesaria.
- 3- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- 4- Optimizar el empleo de recursos.

¹ Autor Bill SherKenbach referido en el artículo como principal discípulo de Deming.

1.5 Herramientas para realizar una auditoría de procesos.

La aplicación de las técnicas y herramientas descritas, lo que permitirá mejorar las prácticas para un mejor análisis de causalidad de los hallazgos de auditoría, y en consecuencia contribuir a que se generen recomendaciones que tiendan a disminuir la probabilidad de ocurrencia y recurrencia de éstos. (Colectivo de Autores, 2015)

Tormenta de Ideas (Métodos cualitativos)

Es una técnica interactiva de trabajo en grupo que se realiza con el objetivo de ganar gran cantidad de ideas en poco tiempo. Presenta 3 modalidades:

1. Rueda libre: los miembros participan de forma espontánea cuando ellos quieren.
2. Round Robín: el facilitador otorga turnos para hablar por lo que todos los miembros están obligados a participar.
3. Tira de papel: los criterios se dan de forma anónima, los participantes piensan las ideas pero la registran en silencio en un papel, cada participante pone su hoja sobre la mesa y la cambia por otra hoja de papel dándosele la posibilidad de agregar nuevas ideas, este proceso permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evita los conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Gráficos de Control (Métodos Cuantitativos)

Son una herramienta sencilla y de fácil aplicación. El objetivo es intentar acercar lo más posible la toma de decisiones a los puntos donde realmente, son más importantes los problemas, donde es necesario adoptar acciones de mejora.

En el gráfico de control se representan los valores obtenidos en un intervalo de tiempo, para una característica concreta, que se desea controlar.

Los gráficos de control se desarrollan en función de las características de los elementos a estudiar, ya tengan estos un comportamiento que pueda ser descrito como atributos¹⁵ o variables¹⁶. Existen más tipos, tales como los gráficos CUSUM, las cuales son sumas acumuladas, donde se detecta desviaciones del proceso a un valor determinado y gráficos EWMA, que significa (Exponential weighted moving average control chart), para detectar mínimas variaciones de la media.

Gráficos de Radar

Muestra de manera gráfica las brechas entre los valores reales e ideales de una situación, requisito o evento, la cual permite evaluar y captar el desempeño de un proceso, actividad o personas respecto a estándares definidos.

Análisis de Campo de Fuerzas

Es una herramienta desarrollada por Kart Lewin²⁵, es utilizada para ayudar a facilitar el cambio, se basa en la premisa de que el cambio es el resultado del balance entre las fuerzas opositoras (impiden el cambio) y las fuerzas impulsoras (favorecen el cambio).

Al utilizar el análisis de campo de fuerzas, se puede identificar el plan de acción más adecuado para ser implementado, al contar con mayor número de fuerzas impulsoras y el menor número de opositoras.

Permite tomar al nivel de la alta dirección, empleados, miembros de un equipo de trabajo e inclusive usuarios, el mejor y más objetivo plan de acción dentro de un proceso de análisis estratégico.

Es más eficiente el proceso de planeación, al anticipar sistemáticamente qué tipo de resistencias se pueden encontrar.

1.6 Marco regulatorio legal.

1.6.1 Resolución 60/2011 del Control Interno

La necesidad de perfeccionar el control interno deja sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003 y la No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control y se emite una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad a nivel internacional, a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, esta es la Resolución 60 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República.

La presente disposición tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para todas las organizaciones y constituye un modelo estándar del sistema de control interno.

1.6.2 Resolución No.22/2017 de la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros

La Resolución 60 de la Contraloría General de la República, de fecha 3 de marzo de 2011, en su artículo 10, dispone que: El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Resulta procedente, como parte de la implementación de este componente, aprobar las modificaciones realizadas al Sistema de Trabajo de la Empresa según Resolución No. 22/2017 emitida por la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros.

1.6.3 Resolución No.97/2017 procedimiento financiero para las operaciones en pesos cubanos y pesos cubanos convertibles.

Teniendo en cuenta las particularidades y características financieras que hoy enfrenta la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros, de forma abreviada Tecno azúcar, la necesidad de uniformar el proceder para las operaciones en divisa y en moneda nacional; de definir las bases generales de cómo funcionará la solicitud, control y registro tanto de las operaciones en el órgano del Comité de Decisiones Financieras y los comité de cobros y pagos en las Unidades Empresariales de Base; fijar las cuantías que serán objeto de aprobación por cada nivel de dirección, las establecidas por el organismo superior para la Empresa, así como prohibiciones y limitaciones en el uso del peso cubano convertible y la moneda libremente convertible, resulta necesario aprobar el Procedimiento Financiero para las Operaciones en Pesos Cubanos y Pesos Cubanos Convertibles y dejar sin efectos la Resolución No. 185 de fecha 14 de julio de 2014 y la Resolución No. 46 de fecha 25 de febrero de 2016; según establece el Decreto 281/07 emitido por el Director General de la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros.

1.6.4 Resolución No.47/2017 formación de precios

Se establecen "Los principios generales para la formación de precios de la caña, las producciones industriales y servicios, aplicando precios aprobados de los insumos para la producción agropecuaria no cañera" donde serán aprobados los precios mayoristas que serán de aplicación para la zafra 2016-2017 de Empresa de los Derivados y Otros Productos, así como las tarifas de los servicios que se producen y prestan por entidades subordinadas al Grupo Azucarero; emitido por la Dirección de Agroindustria del Ministerio de Finanzas y Precios.

1.6.5 Resolución No.13/2016 estructura del consejo de dirección y sus potestades

Resulta necesario modificar la composición del consejo de dirección de la empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros, debido a movimientos de cuadros realizados en la misma, es decir, actualizar la membrecía. El consejo de dirección, sesionará una vez al mes como mínimo y tantas veces como sea necesario y asesorará al Director General para la toma de decisiones, por tanto se deja sin efecto la Resolución No. 192 de fecha 10 de agosto de 2015.

1.6.6 Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República.

Consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.

Conclusiones parciales

1. Se asume que la Auditoría de procesos examina y controla que los procesos se lleven a cabo con lo establecido en cada una de las áreas, por lo que la misma permite el análisis de riesgos, la mejora continua y la búsqueda del logro de la eficiencia y eficacia en la organización, brindándonos una idea precisa del nivel de desempeño del sistema, departamento, área o proceso de una entidad.
2. La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. Resultan premisas de la implantación de esta herramienta el logro de establecer: la mejora continua, el alineamientos de los procesos con la estrategia de la organización y el enfoque al cliente; mientras que a su vez, son elementos esenciales de su implantación: la representación del proceso, la determinación de los objetivos y riesgos del proceso; así como el establecimiento de indicadores para su monitoreo y control.
3. Podemos decir que para llevar a cabo la revisión de un proceso tenemos que conocer su naturaleza, sus objetivos y para que con el cumplimiento de las acciones y estrategias podamos adquirir un mejoramiento de la calidad, mayor eficiencia y mejores resultados en los procesos.

Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación.

2.0 Introducción.

Como resultado del análisis de los trabajos estudiados se aplica un procedimiento para la realización de la Auditoría de procesos. La propuesta se sustenta en que la actividad sea realizada como instrumento de mejora continua por la organización con el uso de auditores internos o el apoyo de externos, preferentemente los primeros, de forma tal de incorporar el proceso de control y prevención de riesgos a la cultura de la organización.

Esta actividad deberá realizarse en estrecha relación con el equipo de mejora de procesos de la organización, departamento de Calidad o área funcional encargada de la Mejora Continua.

En la aplicación sistemática de la propuesta existirán un conjunto de pasos y etapas que podrán ser obviados por la necesidad de su realización una sola vez o por ser parte de la actividad cotidiana del equipo de mejora.

El **objetivo general** de la aplicación sistemática de este procedimiento es lograr la mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la organización, sustentado en un sistema de control proactivo, sistémico y basado en la mejora continua, que garantice el establecimiento de buenas prácticas y la conservación y adquisición del conocimiento.

Objetivos específicos o resultados esperados de la aplicación de la propuesta resultan:

- ✚ Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
- ✚ Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
- ✚ Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.
- ✚ Crear una cultura que haga de la gestión de procesos y del control sistemático y proactivo una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.
- ✚ Propiciar al proceso de mejora y de gestión de un conjunto de buenas prácticas existentes en la literatura científica, y coincidentes en principios, objetivos y manera de actuar con el procedimiento propuesto.

Resultan **premisas** para la implementación de este procedimiento las siguientes:

- ✚ Compromiso de la Alta Dirección para el desarrollo de esta actividad y su intención a que se incorpore como parte de la cultura organizacional y del sistema de mejora continua.
- ✚ Existencia de Planeación Estratégica.
- ✚ Reconocimiento de la necesidad del enfoque de procesos. Para esto deberá existir (o se comenzará por su realización): la definición de los procesos de la organización, el mapa de procesos, su representación en una ficha y la determinación del líder de cada proceso).

2.1 Propuesta de procedimiento.

La propuesta de procedimiento consiste en:

I- Preparación de la auditoría.

- 1.1 Designar auditor Líder.
- 1.2 Definir objetivos, alcance y criterios.
- 1.3 Determinar la viabilidad.
- 1.4 Seleccionar equipo de auditoría.

II- Determinación de los procesos de la organización y selección de los procesos para la mejora.

- 2.1 Planificación del proyecto para la determinación de los procesos de mejora de la organización.
- 2.2 Formación del equipo de trabajo.
- 2.3 Identificación y clasificación de los procesos.
- 2.4 Elaboración del mapa de procesos.
- 2.5 Selección de los criterios para la selección de procesos para la mejora.
- 2.6 Selección de los procesos relevantes.
- 2.7 Selección de los procesos Diana.

III- Representación de los procesos a auditar.

- 3.1 Determinación del equipo de trabajo.
- 3.2 Definición del proceso.
- 3.3 Definición del propietario del proceso.
- 3.4 Definición de los Objetivos del proceso.
- 3.5 Representación general del proceso.
- 3.6 Identificación de los riesgos.
- 3.7 Obtención de la Ficha de proceso.
- 3.8 Selección de los indicadores del proceso.

IV- Determinación de los procesos de la organización a auditar.

- 4.1 Establecer contactos con los líderes de los procesos auditados y jefes funcionales asociados a estos procesos.
- 4.2 Verificar la existencia de procedimientos de trabajo.
- 4.3 Determinar el grado en que la dirección cumple su función de supervisión.
- 4.4 Evaluar las relaciones con la gestión de tecnología de la información y proponer mejoras.

V- Trabajo de campo.

- 5.1 Principios a cumplir.
- 5.2 Qué audito.
- 5.3 Medir y comparar los logros en relación con las metas y objetivos.
- 5.4 Concluir sobre las causas reales de los incumplimientos de los procesos.
- 5.5 Detectar los puntos vulnerables en los procesos que provocaron los riesgos o errores detectados y proponer mejoras y cambios en los procedimientos.
- 5.6 Realizar informe final. Determinar las dificultades sustentado en evidencias y proponer vías para la mejora.

2.2 Explicación de las etapas del procedimiento.

2.2.1 Preparación de la auditoría.

1.1 Designar auditor Líder.

El auditor líder tiene que ser conocedor del tema, que cuente con experiencia, formación en la aplicación de técnicas y herramientas para obtener las evidencias dentro del proceso.

Conocedor de las leyes, normativas y regulaciones vigentes estipuladas por nuestro país y las que intervienen en los procesos a analizar y que sea reconocido por sus compañeros.

Resulta una ventaja que sea un conocedor del proceso productivo de la empresa y que posea experiencia de trabajo en un grupo con el equipo de mejora del proceso.

1.2 Definir objetivos, alcance y criterios.

La auditoría puede poseer como objetivo el perfeccionamiento integral de la organización o estar simplemente dedicada a una actividad específica.

Cuando se desea el perfeccionamiento integral de la organización, el propósito fundamental es verificar el nivel de alineamiento de los procesos con la estrategia y misión de la organización en busca de la eficiencia y eficacia deseada.

No obstante, la literatura recoge diversos tipos de auditorías que pueden ser realizadas con enfoque de procesos, a saber: de conocimiento, de tecnologías de información, proceso productivo y calidad, vinculadas exclusivamente al análisis de riesgos.

El objetivo supremo de una auditoría de proceso es contar con un proceso estandarizado y documentado, nos arroje resultados para la mejora continua, incida en el cumplimiento de los indicadores establecidos en la organización.

La auditoría debe evaluar la eficacia del resultado final del proceso que se examine en la entidad u organización.

Dado que el enfoque de procesos pretende fundamentalmente: lograr el alineamiento estratégico de la organización, lograr el enfoque al cliente y garantizar un proceso de mejora continua para lograr la eficacia y eficiencia deseada los objetivos y alcance de la auditoría estarán condicionados por este propósito. Lo anterior conlleva que los primeros intentos que se realice deberán estar centrados en los procesos claves y en aquellas actividades que mayor afecten el cumplimiento de los objetivos.

1.3 Determinar la viabilidad.

Una vez definido el objetivo y alcance de la auditoría se deberá proceder al análisis de viabilidad. Para esto se deberán verificar las premisas que se establecen para el procedimiento, fundamentalmente el compromiso de la alta dirección.

Elementos tales como la existencia de planeación Estratégica o los referidos al enfoque de procesos pueden ser resueltos su aplicación previa o con la propia aplicación de las siguientes etapas de este procedimiento. No obstante, debe velarse por la existencia de documentación o registros que permitan realizar el estudio. Otro aspecto fundamental es el dominio del marco legal existente o los procedimientos aprobados.

1.4 Seleccionar equipo de auditoría.

Para la selección del equipo de trabajo se debe considerar los siguientes aspectos y debe estar formado de 2 o 3 personas.

- ✓ Los auditores deben ser independientes del proceso a auditar.
- ✓ Pueden ser de carácter interno o externo.
- ✓ Nadie puede auditar su propio trabajo.
- ✓ El auditor es quien hace la revisión (capaz, capacitado, liderazgo).
- ✓ El auditado es a quien se le hace la revisión (conocedor del proceso, disponibilidad, veracidad).

- ✓ En cada proceso deberán definirse los involucrados, responsables, líderes, auditores, asesores y la función de cada uno de ellos para el logro óptimo de los objetivos planteados al inicio de la auditoría.

Dado el propósito que se pretende de que esta aplicación se convierta en elemento de mejora continua y posea carácter proactivo, deberá vincularse en lo posible a los equipos de mejora de proceso o de prevención de riesgos.

2.2.2 Determinación de los procesos de la organización y selección de los procesos para la mejora.

2.1 Planificación del proyecto.

Resulta necesario en la organización previa al trabajo, establecer la planificación de las reuniones para el desarrollo del proyecto. **(Anexo #1)** muestra un ejemplo del cronograma que se puede utilizar. Durante las actividades de trabajo grupal de esta etapa, se debe implantar como premisa que, es imprescindible:

- ✚ La presencia del máximo líder de la organización, de lo contrario el proyecto no se ejecuta.
- ✚ El grupo debe estar integrado por personas con experiencia en la empresa, conocimientos técnicos de la actividad e iniciativas, a la vez que, debe existir una representación de todas las actividades que realiza la organización.

2.2 Formación del equipo de trabajo.

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete u ocho personas (Amozarrain, 1999) o entre 6 y 8 (Trischler, 2008), en función del tamaño de la empresa, en su mayoría miembros del consejo de dirección de la empresa (Medina León et.al. 2008). Asimismo, deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con conocimientos acerca de la Gestión por Procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador o facilitador del proyecto.

2.3 Identificación y clasificación de los procesos.

2.3.1 Obtención del listado de procesos.

Antes de embarcarse en cualquier nueva iniciativa de gestión, es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa (Bendell, 1993). Por lo tanto, en esta fase se recogerá, mediante una sesión de brainstorming, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa, teniendo en cuenta las premisas siguientes:

1. El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
2. La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
3. Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
4. Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

Resulta imprescindible dejar definida la misión de cada uno de los procesos y proceder a su aprobación por el grupo.

2.3.2 Clasificación de los procesos.

Se plantea utilizar la clasificación de: Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

Cada grupo realiza la evaluación de los procesos, lo publica en una pancarta, se buscan los puntos de contacto y se llega al resultado final por consenso.

2.4 El mapa de procesos.

El mapa de procesos es más que una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización, un método (Zaratiegui, 1999) para visualizar las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones.

2.4.1 Construcción de su mapa de procesos.

Para la construcción del mapa de procesos se crea con los tres niveles dados por la clasificación (estratégicos, claves y de apoyo) y las relaciones “fundamentales” entre los procesos, se recomienda (Medina León *et.al.*, 2008):

-  Determinar las principales relaciones entre los procesos.
-  Sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo.
-  Construcción del mapa de procesos.

El mapa se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. El sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une a los procesos

donde la cola es la fila (origen) y la punta (columna) el destino. Existen procesos que poseen relaciones con fuerza en ambos sentidos y quedará reflejado con la existencia de saetas en las dos puntas de la flecha. En consecuencia, la saeta indica el sentido de la relación de los procesos. Se reflejan las cinco principales relaciones de cada proceso.

2.5 Selección de criterios para la determinación de los procesos a mejorar.

Existe plena concordancia con (Amozarrain, 1999) cuando crea la matriz de objetivos estratégicos-repercusión en el cliente, para la determinación del orden de los procesos a ser mejorados. Esta matriz contiene los dos criterios más difundidos, dada la propia esencia de la gestión por procesos: alineación de los procesos con la estrategia (objetivos estratégicos) y orientación al cliente (repercusión en el cliente). Manifiesto de la forma siguiente:

Impacto del proceso (IP): Valoración de la incidencia del mismo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.

Repercusión en el cliente (RP): Reflexión para cada proceso acerca de las incidencias que posee en la satisfacción de los clientes de la organización.

Otros criterios manejados en la literatura e incorporados a la selección de los procesos para la mejora son: Posibilidad de éxito a corto plazo (ECP), Variabilidad (V) y Repetitividad (R), Variabilidad (V), Repetitividad (R), Valor agregado al producto final (VAPF), Peso Económico (PE), Perfiles de Competencias (PC).

Como se aprecia, son varios los criterios que se pueden considerar en la selección de los procesos a ser mejorados (Medina León, et.al., 2012). Además, resulta factible la incorporación de algún otro criterio que el equipo considere diferente a los mencionados.

Se define como procesos “Diana”, a aquellos en los que la entidad deberá centrar sus principales esfuerzos para la mejora. (López, 2010; Solé, 2008)

2.6 Selección de los procesos relevantes.

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora y presentados a la Alta Dirección, para su revisión y aprobación y como pre-selección a la obtención del orden de los procesos a ser mejorados (Diana), se debe aplicar el método del coeficiente de Kendall. (Medina León, et.al., 2012).

El algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia de cada uno de los procesos. Para ello, el equipo deberá reflexionar acerca de los principales elementos que inciden en la selección de los procesos a mejorar (abordado en el paso anterior).

Este método permite reducir el listado de procesos (se les llama procesos relevantes) en función de su importancia y, a la vez, verificar la concordancia entre los juicios expresados por el grupo de expertos, con respecto a las evaluaciones que ofrecen para seleccionar los procesos relevantes.

2.7 Selección de los procesos “Diana”.

Para la selección de los procesos “Diana” se propone aplicar la matriz de objetivos estratégicos (IOE)/ repercusión en el cliente (RC)/ éxito a corto plazo (ECP). Se incorporan, además, otros elementos o criterios que el equipo considere oportunos, como: repetitividad (R), variabilidad (V), perfiles de competencias (PC), peso económico (PE), valor agregado al producto final (VAPF), u otro a consideración del equipo. A partir de ahí, se obtiene la puntuación total de cada proceso (TP).

Los criterios que formarán parte de la matriz serán aquellos que el equipo de mejora, con una valoración subjetiva, determinó como influyentes para la aplicación del método Kendall para la selección de los procesos relevantes y, por tanto, para los posibles procesos Diana.

Existe consenso en la literatura en cuanto a la importancia de las dos primeras variables, y la experiencia práctica ha demostrado que resulta viable considerar como factibles las cinco primeras. En cuanto a las restantes, se considera que están reflejadas en las cinco primeras en alguna medida. No obstante, la elección para utilizar una u otra, así como la incorporación de alguna nueva, resulta plena potestad del grupo de trabajo y el someterlo a su consideración, con la explicación precisa de su significado, constituye un paso obligatorio de quien dirige el proyecto.

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos), y baja (1 punto) (Amozarrain, 1999). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos con referencia a los de máxima puntuación. Deberá realizarse el diseño o rediseño de todos los procesos relevantes (uno a uno) con inicio en los procesos Diana de primer orden.

2.2.3 Representación y mejora de los procesos.

3.1 Determinación del equipo de mejora del proceso.

El equipo de trabajo deberá estar constituido por un grupo de personas propuestas por el jefe del equipo de mejora, en cantidad entre 6 y 8 en función de la complejidad del proceso y tipo de organización, liderados por el propietario del proceso, con conocimiento del proceso y posibilidad de aportar ideas y criterios. En lo posible es importante contar con la presencia de personas que resulten suministradores o clientes del proceso que se analiza.

3.2 Definición del proceso.

El equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento (ciclos P, D, C, A), de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, denominada ficha del proceso², que incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido.

En este punto se deberá resumir: Misión y objetivos, clasificación y caracterización del sistema de servicio, cliente/mercado, límites, entradas y salidas, competencia distintiva.

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe rescatar la información contenida en la matriz objetivos estratégicos / impacto en procesos / repercusión en clientes / éxito a corto plazo, para el análisis siguiente:

- ✚ Contraste con los objetivos estratégicos: De acuerdo con los impactos registrados por el proceso clave seleccionado, el equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso.
- ✚ Contraste con las necesidades de los clientes: Se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

3.3 Definición del propietario del proceso.

El propietario del proceso es nombrado por la alta dirección de la organización y puede o no ocupar responsabilidades funcionales. Debe poseer un amplio dominio del proceso y, sobre todo, capacidad para analizar con enfoque sistémico y en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos. En muchas ocasiones una excelente medida para un área de la organización perjudica el resultado general del proceso y en estas situaciones es decisiva la existencia y participación adecuada del propietario del proceso.

3.4 Definición de los objetivos y políticas del proceso.

La definición de los objetivos y políticas del proceso resulta una exigencia de las normas ISO. Se recomienda que se analice su definición desde los enfoques estratégicos, de calidad y ambiental.

² El resultado de este conjunto de pasos permitirá la elaboración de la Ficha de procesos.

3.5 Representación general del proceso.

Se representa gráficamente cada proceso en aproximación a un mapa IDEF0. Se representan los elementos relevantes para su comprensión a nivel general (entrada, mecanismos, controles y salidas). En este paso se facilita además la búsqueda de la información asociada a: suministradores, se destacan los recursos necesarios para el proceso; infraestructura (con información acerca de la capacidad del proceso y los cuellos de botella); grupos de interés asociados al proceso; clientes/destinatarios (conocidas y definidas las ofertas de servicio y los requisitos o expectativas del cliente y de otros grupos de interés); el análisis de los residuos, el manejo de las sustancias tóxicas o peligrosas. (Medina León, et.al. 2014).

Es importante además determinar las ofertas de servicio y referirse a aquellas particularidades que debe poseer el proceso para su ejecución exitosa, por ejemplo: confiabilidad, celeridad, trazabilidad del estado del trámite.

3.5.1 Identificación de las actividades de los procesos.

Los procesos de una organización pueden ser divididos en subprocesos y actividades. La identificación detallada de cada una de las actividades es importante para una correcta definición de los procesos y lograr una representación gráfica efectiva. Se puede realizar de dos maneras:

- ✚ El líder del equipo prepara un diagrama preliminar de acuerdo a su experiencia y conocimiento personal del proceso, que puede ser confirmado por otras personas que conozcan el proceso y no formen parte del equipo. Finalmente, el equipo revisa y actualiza el diagrama en una sesión de grupo.
- ✚ El otro método y más utilizado, es aquel en el que el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de *brainstorming* para desarrollar la descripción desde cero y en base a los conocimientos y experiencias de los miembros del equipo.

3.5.2 Representación gráfica de los procesos.

Como base para la mejora, es extendido el uso de los diagramas de procesos que, a partir de varios enfoques, permiten la visualización y apreciación de las interrelaciones dentro de los procesos, subprocesos y actividades para perfeccionar los resultados que los clientes desean.

La eliminación de los defectos, la mejora de la moral y la reducción del tiempo para comercializar productos y servicios, son objetivos esenciales y comunes de casi todas las organizaciones. La llave para lograr estos objetivos yace en entender

primero, y después cambiar, los procesos subyacentes que introducen las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo ritmo de producción.

3.6 Identificación de los riesgos.

La identificación de los riesgos por procesos es el paso inicial para la evaluación de posibles vulnerabilidades. La reducción o eliminación de los riesgos, principalmente los de alta probabilidad de ocurrencia y de un mayor impacto, garantiza una seguridad razonable en la organización. Insertar dentro de la ficha de proceso los riesgos empresariales, es un punto importante para lograr una verdadera integración en la función de control.

El abordaje de los riesgos es visto en la literatura desde diversos enfoques, a saber: químicos, físicos, biológicos, económicos, ambientales, seguridad y protección del trabajo. En menor medida, pero con una máxima importancia deberán considerarse aquellos riesgos que pueden atentar contra la misión de la organización. Las normas ISO exigen la declaración de las consecuencias asociadas a los riesgos. Su detección deberá estar acompañada de su frecuencia de ocurrencia, importancia o repercusión y de su permanencia en el tiempo.

3.7 Representación de los resultados en la Ficha de proceso.

Para culminar la definición de los procesos se realiza una ficha que incluye las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como la gestión del proceso. La información a incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe definirse por la propia organización. Las principales cualidades que fueron establecidas en pasos anteriores y otras necesarias para el buen desempeño de una gestión por procesos. **(Anexo # 2)**

3.8 Selección de los indicadores.

El indicador es el instrumento de medición para valorar el desempeño del proceso. Se define el listado de los indicadores, de eficiencia y eficacia, para la evaluación de los procesos y del desempeño empresarial a través del CMI. Para una formalización de los indicadores se deben definir al menos las características siguientes: nombre, objetivo del indicador, forma de cálculo, unidad de medida, punto de lectura, periodicidad y niveles de referencia. Todos estos valores son representados en una ficha de indicador como complemento de la ficha de proceso. **(Anexo #3)**

2.2.4 Determinación de los procesos de la organización a auditar.

4.1 Establecer contactos con los líderes de los procesos auditados y jefes funcionales asociados a estos procesos.

Los líderes de los procesos aparecen reflejados en la Ficha. Primeramente, se deberá velar por su existencia y la correspondencia con lo registrado en la

documentación. En segundo momento, es importante constatar el dominio que posee el líder acerca de los procedimientos, ficha, objetivos, metas, indicadores del proceso y, por último, su capacidad para en la realidad incidir en los jefes funcionales para el ajuste y mejora del proceso.

4.2 Verificar la existencia de procedimientos de trabajo.

Se deberá solicitar la documentación que respalda al proceso. Esta documentación deberá permitir el acceso al marco legal y a los registros primarios y de información sistemática del proceso.

4.3 Determinar el grado en que la dirección cumple su función de supervisión.

Deberá verificarse acerca de las vías que dispone la dirección para realizar el control del proceso y el cumplimiento de su misión. En tal sentido se deberá ver la periodicidad del control, su cercanía a los momentos en que se pueden cometer las desviaciones, los niveles de aprobación existentes para la toma de decisiones, etc. Este aspecto deberá validar el sistema de indicadores y control que existe sobre el proceso.

4.4 Evaluar las relaciones con la gestión de tecnología de la información y proponer mejoras.

En la ficha propuesta se plantea reflejar la existencia de software para el desarrollo de las actividades. Deberá verificarse lo concerniente a la seguridad informática, la existencia de registros de información adecuados, que los sistemas informáticos trabajen sobre procesos mejorados y estandarizados y no se automatice lo mal hecho.

2.2.5 Trabajo de campo.

5.1 Principios a cumplir.

Los principios que se plantean deben ser cumplidos son la estandarización y documentación de los procesos. Los procesos deben estar estandarizados y documentados sobre la forma de cómo deben realizarse las actividades y determinar el cumplimiento de los indicadores establecidos para el cumplimiento de las metas. La existencia de estos registros deberá permitir reflejar las mejoras realizadas al proceso.

El procedimiento propuesto garantiza la existencia de estandarización y la documentación adecuada. El auditor deberá junto al equipo de mejora velar por la vigencia de la documentación (Fichas) sobre todo en lo referido a su marco legal y a los indicadores de proceso y resultado declarados.

5.2 Qué audito.

Deberá realizarse una lista de verificación del proceso conforme a los lineamientos establecidos en el proceso que se revisa. Verificar si el proceso solo tiene un área o hay áreas de interconexión para delimitar funciones y responsabilidades. Las entrevistas apoyarán a recabar información durante la revisión. En el caso de que se necesiten opiniones de terceros involucrados, deberán solicitarse (ejemplo: área jurídica, estudios actuariales, médicos, etc.). Debe obtenerse evidencia competente y suficiente de lo que se revisa. El auditor deberá verificar o comparar lo establecido en los procedimientos y fichas versus lo que se realiza, la actualidad de los registros primarios de información, el dominio de los trabajadores del marco legal existente, la documentación declarada en la ficha y su existencia y vigencia. Los sistemas informáticos existentes y el resto de los aspectos establecidos. Es importante no solo comparar lo establecido con lo que se realiza, sino también pedir criterios de los trabajadores de que se hace en demasía, que se puede simplificar, etc.

5.3 Medir y comparar los logros en relación con las metas y objetivos.

La ficha de procesos establece las metas y objetivos de los procesos. El auditor deberá comprobar su vigencia, su correspondencia con los objetivos de la organización, la existencia de registros primarios que permiten reflejar la evolución de los indicadores fijados. Respecto a los indicadores deberá analizarse si ellos muestran (miden) ciertamente lo que se desea y como es su comportamiento contra los valores deseados, líderes, comportamiento histórico, etc.

En caso de existir desviaciones el auditor, junto al equipo de mejora deberá procurar con trabajo en grupo buscar las causas de mejora necesarias.

5.4 Detectar los puntos vulnerables en los procesos que provocaron los riesgos o errores detectados y proponer mejoras y cambios en los procedimientos.

La documentación de los procesos deberá reflejar la documentación de los riesgos existentes. Es primordial que esta no se limite a los económicos y que se trabaje en la búsqueda de prever las causas de aquellas incidencias que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Resulta importante verificar la existencia de registros de incidencia donde se reflejen aquellos hechos que provocaron errores, desviaciones o que resultaron causas de problemas. Lógicamente estos incidentes deberán poseer un registro de causas que lo provocaron y estas, a su vez, tienen que ser utilizadas como fuente de mejora

5.5 Realizar informe final. Determina las dificultades sustentado en evidencias y propone vías para la mejora.

El informe final deberá cumplir con las exigencias de los informes de Auditoría. Se resalta la necesidad de que el objetivo fundamental de esta actividad es convertir a la auditoría en proceso de mejora continua y llevar su carácter proactivo. Por tanto es vital en el informe: un plan de mejoras con actividades, responsables y fecha de cumplimiento; la garantía de que las nuevas propuestas modifiquen los procedimientos y fichas existentes; la actualización del plan de prevención de riesgos y que se haga un estudio en cada riesgo de los elementos necesarios a modificar en el proceso que impliquen su eliminación definitiva.

2.3 Caracterización de la unidad objeto de estudio.

En esta UEB se integran actividades productivas y de servicio, la dirección general y de comercialización radica en Pinillos # 309 / Sáez y Carrillo, Cárdenas.

En estas inmediaciones de la bahía de Cárdenas, se encuentran: la Planta de Bebidas, que tiene la producción de rones y licores, la Planta de Caramelos , que incluye la producción de caramelos duros, de sirope para refresco de azúcar y de fructosa, sirope para helados, envase de azúcar en bolsas de 1 kg , en mini dosis de 6g, y azúcar lustre, la Planta de Agua, para el tratamiento de la dureza del agua cruda, Planta Generadora de Vapor, para la obtención de vapor directo, Taller de Transporte y Almacenes de insumos y productos terminados.

En la carretera Cárdenas Coliseo, 2.5 km, está la Planta de Tableros, con la producción de tableros de bagazo.

En la carretera Cárdenas Martí, 7.5 km esta la Planta de Alimentos, a que pertenece el Centro de Elaboración, del Central José Smith Comas, con la producción de Conservas de varios dulces y vegetales encurtidos y la producción de Cárnicos, con una gama amplia de productos como croquetas, embutidos, picadillo entre otros, la finca Dos Hermanas, con ceba y cría de porcino, toros, producción de huevos, caña de azúcar, hortalizas, organopónico y un Matadero.

También en el asentamiento José Smith Comas, se encuentra el Museo Agroazucarero, con un parque de locomotoras de vapor y áreas expositivas con la tecnología para la obtención de azúcar a partir de la caña de azúcar.

En el municipio de Calimete, pueblo Amarillas, Finca Cirineo, se encuentra el Centro Porcino 26 de julio con reproductoras, sementales, cría y preceba de puercos.

En las inmediaciones del Puerto de Matanzas, zona industrial, Terminal Marítima, en Versalles, el Laboratorio de Azúcar, el grupo de Logística y grupo Comercial

que se ocupa de la comercialización de azúcar crudo, refino, alcoholes y mieles.

(Anexo #4)

Misión: Producir y comercializar azúcar y sus derivados, productos agropecuarios y turismo azucarero de forma eficiente logrando la satisfacción de nuestros clientes.

Visión: Una empresa con un Sistema Integrado de Gestión Certificada, eficiente y eficaz en la comercialización y producción de azúcar, derivados y productos agropecuarios, con clientes satisfechos.

Su objeto social aprobado es:

- 1- Brindar servicios de maquillado a las producciones derivadas de la agroindustria azucarera.
- 2- Comercializar insumos, materias primas y materiales.
- 3- Brindar servicios de sacrificio de ganado mayor y menor.
- 4- Comercializar pieles frescas y saladas.
- 5- Producir y comercializar agua tratada.
- 6- Brindar servicios de suministro de energía eléctrica y vapor.
- 7- Prestar servicios de almacenaje.
- 8- Prestar servicios de transportación de carga.
- 9- Prestar servicios de transportación de personal a sus trabajadores.
- 10- Ofrecer servicios de alquiler de equipos especializados de carga.
- 11- Brindar servicios de maquinado de piezas, partes y accesorios.
- 12- Brindar servicios de calibración de báscula de pesaje y de ensayos de laboratorios.
- 13- Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento a equipos ligeros automotores.
- 14- Ofrecer servicios de alojamiento no turístico y de alimentación.
- 15- Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores.
- 16- Brindar servicios de recreación con servicios gastronómicos a sus trabajadores.
- 17- Ofrecer servicios de alquiler de espacios y locales.
- 18- Brindar servicios de parqueo.
- 19- Comercializar papel, cartón, desechos plásticos, materiales ferrosos y no ferrosos.
- 20- Comercializar excedentes de las reproducciones agropecuarias a sus trabajadores.

Los principales clientes de la entidad son:

- | | |
|------------------|----------------|
| - Cuba Ron | - Cadena ARTEX |
| - DIVEP Tunas | - Cadena TRD |
| - Cadena Caracol | - Cadena CIMEX |

- Hoteles Gaviota
- Hoteles, tiendas Cubanacán
- Hoteles Isla Azul
- Otros MINTUR (Palmares y Hoteles)
- Flora y Fauna
- Empresa Construcción Mtzas
- AZCUBA
- EMSERPET
- AZUMAT
- Emp. Comercio y Gastronomía
- Cultura
- Comunales
- Minagri
- UBPC, CCS, CPA
- **MINCIN**
- EMBERE
- Productos Lácteos
- Molinera
- Pescamat
- Cítrico CUC
- **MININT**
- **MINFAR**
- **MINAZ**

Como sus principales proveedores tienen a los siguientes:

- Antonio Guiteras
- Enrique José Varona
- México
- Mario Muñoz
- 30 de Noviembre
- AZUMAT Jovellanos
- Materiales de la Construcción Matanzas
- René Fraga
- Materias Primas Matanzas
- Heriberto Duquezne UEB Villa Clara
- Empresa del Cemento Jovellanos
- Molinera Cárdenas
- SERVINDUS Cárdenas
- Carpintería de Aluminio
- Comercializadora Escambray
- CIMEX
- UEB Glucosa Cienfuegos

Conclusiones parciales

- 1- El procedimiento propuesto está concebido para lograr la mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la organización, sustentado en un sistema de control sistémico y basado en la mejora continua, que garantice el establecimiento de buenas prácticas y la conservación y adquisición del conocimiento.
- 2- La concepción de la propuesta se centra en que la actividad de Auditoría de procesos debe estar encaminada a verificar la existencia de procedimientos, fichas de procesos e indicadores, con elementos esenciales definidos como: objetivos, misión, cliente, documentación necesaria y el tratamiento preciso de los riesgos sobre todo aquellos asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- 3- Se propone una caracterización de la UEB José Antonio Echeverría en cuanto a su misión, visión, objetivos, situación económica financiera de la unidad; análisis de la cartera de productos, principales proveedores, clientes ya sean interno y externo, para el estudio de la unidad.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento para la Auditoría de procesos.

3.0 Introducción.

Para la confección de este capítulo se utilizó el procedimiento de Medina Enríquez, (2016) para realizar auditoría de procesos en la UEB José Antonio Echeverría de Cárdenas.

3.1

Fase I: Preparación de la auditoría.

3.1.1 Designar auditor Líder.

En esta etapa se designó a la inspectora Anielys Alfonso Duran y en compañía de la autora, forma parte del equipo de trabajo, es reconocido por sus compañeros y de una alta experiencia y conocimiento de todos los procesos de la empresa.

3.1.2 Definir objetivos y alcance.

Entre los objetivos fundamentales del procedimiento es evaluar la eficiencia del proceso.

1. Determinar grado de cumplimiento e implementación de los Procedimientos Específicos y Ficha de Proceso declarados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Organización.
2. Verificar el estado de las No Conformidades y tratamiento de quejas.
3. Verificar la aplicación de encuestas para medir la satisfacción del cliente, así como el tratamiento a los aspectos no conformes.

3.1.3 Determinar la viabilidad.

La revisión de procedimientos existentes, el marco regulatorio legal y el cumplimiento de las premisas y objetivos del procedimiento propuesto.

3.1.4 Seleccionar equipo de auditoría.

El equipo de auditoría está compuesto por el auditor líder (inspectora) (1) auditor de la unidad y con ayuda de la autora de la investigación.

Fase II: Determinación de los procesos de la organización y selección de los procesos de mejora.

3.2.2 Formación del equipo y planificación del proyecto.

En esta etapa se le realizó entrevistas a cada uno de los miembros del consejo de dirección donde pudo constatarse que dominaban al menos las más elementales técnicas y herramientas gerenciales. Se seleccionan un total de nueve (9) directivos para que conformen el equipo de mejora de procesos cuyos datos se muestran en el Tabla 3.1. Las primeras sesiones de trabajo con este equipo se dedicaron a impartir seminarios con los elementos generales de la Gestión por Procesos, con el fin de lograr una formación homogénea, que permitiera el éxito del proyecto.

Tabla 3.1: Datos del equipo de trabajo.

No	Nombre y apellidos	Cargo que ocupa
1	Arturo Morejón Fdez.	Director de la UEB
2	Eladio Martínez	Coordinador General
3	Jorge Martínez	Jefe de Aseguramiento

4	Abel Noda Albelo	Jefe Productivo
5	Juana Ma Salgueiro Diez	Especialista de Calidad
6	Juan Friol	Jefe de Servicios de Almacenes
7	Ana Alfonso López	Directora Economía
8	Aniels Alfonso Duran	Inspectora
9	Raquel Gala	Especialista del Control Interno

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Listado de los procesos de la empresa.

Para obtener el listado de los procesos de la empresa se realizaron sesiones de trabajo en grupo, las cuales se dividieron en tres etapas:

La primera se dedicó a tratar temas acerca de los conceptos de proceso, Gestión por Procesos, proceso estratégico, clave y de apoyo, entre otros aspectos; así como de las reglas de trabajo en grupo.

En la segunda se procedió a dividir el equipo en tres subgrupos, donde cada uno presentó la relación de los procesos de la entidad y luego mediante trabajo grupal se buscó el consenso para el listado de los procesos entre los equipos, en la tabla 3.2 se expone el listado oficial de los procesos y su misión.

Tabla 3.2: Listado de los Procesos de la UEB José Antonio Echeverría de Cárdenas.

No	Proceso	Misión
1	Gestión de la Calidad y Desarrollo	Facilitar con el diseño, asesoría y medición el desempeño efectivo y la mejora continua de todos los procesos para obtener resultados que satisfagan las expectativas de los clientes, de la propia entidad, y de otras partes interesadas.
2	Gestión de la Dirección	Dirigir, controlar, aprobar los recursos necesarios y desarrollar la estrategia, desplegándola e involucrando al personal, para lograr el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa con un desarrollo sostenible.
4	Gestión del Capital Humano	Garantizar el personal con las competencias laborales para el desarrollo de las actividades en la entidad con la calidad requerida y la organización del trabajo, así como métodos para alcanzar una adecuada satisfacción laboral, motivación y permanencia de los trabajadores.
5	Contabilidad y Finanzas	Desarrollar la planificación, registro, control, cálculo y análisis económico-financiero para brindar información confiable y oportuna para la toma de decisiones que garantice el uso eficiente de recursos, el desarrollo de la entidad y una rentabilidad creciente.
7	Técnico-Productivo	Describir las actividades a realizar para la ejecución de las producciones agropecuarias y de derivados de la industria azucarera en la entidad.

9	Comercialización para el mercado nacional	Lograr la satisfacción de los clientes y estar representados con nuestros productos en todos los mercados.
---	---	--

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Elaboración del mapa de procesos.

La tercera etapa se dedicó a la clasificación de los procesos en estratégicos, claves y de apoyo y determinar las principales relaciones entre los procesos, a través de la creación de una matriz “n x n”, donde “n” es el número de procesos. Todo este trabajo nos permitió la confección del mapa de proceso de la UEB José Antonio Echeverría de Cárdenas. **(Anexo #5)**

3.2.5 Selección de los criterios para la selección de procesos para la mejora.

Una vez aprobado por el equipo de trabajo el listado de los procesos de la UEB José Antonio Echeverría, se presentó al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación.

3.2.6 Selección de los procesos relevantes.

Luego se procedió a la aplicación del método del coeficiente de Kendall (Tabla 3.3) con el fin de seleccionar los procesos relevantes y determinar la concordancia entre los expertos.

Para dar orden de prioridad a los procesos los expertos se apoyaron en los siguientes criterios:

- ✓ Repercusión en el cliente.
- ✓ Contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ Posibilidad de éxito a corto plazo.

Tabla 3.3: Método Kendall

		Expertos							ΣA_i	Δ	Δ^2	Selección	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7					
Procesos	1	Desarrollo y calidad	1	2	2	7	2	1	3	18	-5.0833	25.840278	Relevante
	2	Dirección	8	9	5	12	9	11	2	56	32.9167	1083.5069	--
	4	Capital Humano	4	12	4	10	4	7	7	48	24.9167	620.84028	--
	5	Economía	2	8	12	8	7	11	7	55	31.9167	1018.6736	--
	6	Producción	3	3	2	4	2	5	1	20	-3.0833	9.5069444	Relevante
	8	Comercialización para el mercado nacional	1	2	3	3	3	3	5	20	-3.0833	9.5069444	Relevante
									ΣA_i	277		4130.715	

Fuente: Elaboración propia

Como $W \geq 0.5$, se puede afirmar que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de expertos, por lo que el estudio puede valorarse como confiable.

De la aplicación del método quedaron seleccionados como relevantes los tres (3) procesos siguientes:

1. Calidad y Desarrollo.
2. Producción.
3. Comercialización para el mercado nacional.

Nombramiento de los responsables de procesos

En esta etapa el equipo de trabajo designó responsables para cada uno de los procesos identificados en la fase dos (2), y cuyos datos han sido reflejados en el Tabla 3.4.

Tabla 3.4: Responsables de procesos.

No	Proceso	Responsable
1	Gestión de la Calidad y Desarrollo	Adel Noda Albelo
2	Gestión de la Dirección	Arturo Morejón Fernández
4	Gestión del Capital Humano	Edelia Cidiera
5	Contabilidad y Finanzas	Ana Alfonso
7	Técnico-Productivo	Adel Noda Albelo
9	Comercialización para el Mercado Nacional	Orlando Lana

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta etapa se pasará a analizar el proceso de Comercialización para el mercado nacional por ser uno de los procesos relevantes.

3.2.7 Selección de los procesos Diana. No se aplica.

Este proceso no se aplica debido a que la UEB no cuenta una gran cantidad de procesos y con el método Kendall se determinó los procesos a mejorar.

Fase III: Representación de los procesos a auditar.

3.3.1 Determinación del Equipo de trabajo.

Una vez finalizada la **fase II** de la metodología el responsable del proceso seleccionado en la etapa anterior, formó su equipo de trabajo. El equipo del proceso de Comercialización para el mercado nacional estuvo integrado por diferentes personas cuyos datos se muestran en la tabla 3.5. La autora de este trabajo participó como guía y facilitador del proceso.

Tabla 3.5: Datos del equipo de trabajo

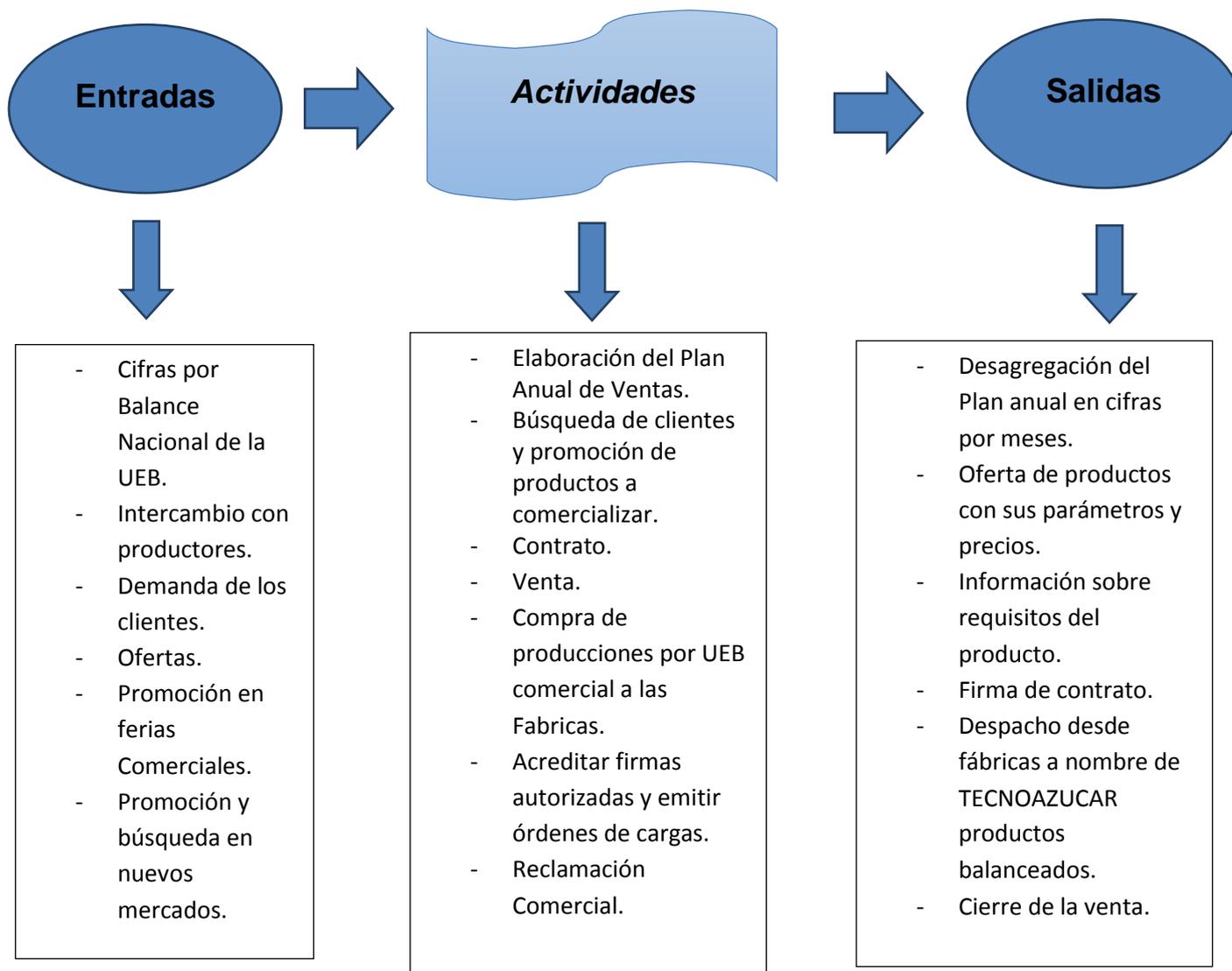
No	Nombre y apellidos	Cargo que ocupa
1	Orlando Lana	Jefe Comercial
2	Tania Batista	Especialista Comercial
3	Juan Friol	Jefe de Servicios de Almacenes
4	Juana Ma. Salgueiro Diez	Especialista de Calidad
5	Aymee Hernández	Auditora Jefa de equipo

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Definición del Proceso

A partir de la aplicación de la técnica brainstorming entre los miembros del equipo de mejora fue posible confeccionar el mapa del proceso de Comercialización para el mercado nacional (Figura 3.1), así como definir sus características fundamentales, que complementadas con posteriores entrevistas a los responsables del proceso, permitió la confección de la ficha del mismo.

Figura 3.1: Representación del proceso de Comercialización para el mercado nacional.



Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Definición del propietario del proceso.

En esta etapa se determina el propietario del proceso seleccionado para la mejora.

Tabla 3.6: Responsable del proceso seleccionado.

No	Proceso	Responsable
9	Comercialización para el Mercado Nacional	Orlando Lana

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Definición de los objetivos del proceso.

Identificación de los objetivos por actividad.

Para la realización del primer paso del procedimiento los integrantes del equipo de trabajo se reunieron y basándose en las experiencias de los mismos y mediante la aplicación de la técnica brainstorming fue posible identificar los objetivos del proceso. Posteriormente esta serie de objetivos fueron enviados a la alta dirección donde se analizaron y se aprobaron los siguientes:

1. Garantizar el plan de entrega de alcohol a Cubaron.
2. Garantizar las entregas de azúcar, miel y alcohol contratadas para la economía interna.

3. Lograr ventas de ron, aguardientes, licores, azúcar y otros derivados, manteniendo las cuentas por cobrar según lo contratado con cada cliente.
4. Garantizar la comercialización de los productos producidos en el centro de conservas y cárnico de nuestra UEB para mejorar sustancialmente la alimentación de los trabajadores de AZCUBA.
5. Mantener una información estadística que nos permita estar actualizados de forma permanente con la realización de nuestra actividad.
6. Cumplir con la contratación para la venta en moneda nacional y divisa según los procedimientos y documentación establecidos.
7. Garantizar una gestión de venta adecuada para lograr que no existan llenuras de miel y alcohol.
8. Garantizar la entrega en los plazos establecidos.

3.3.5 Representación general del proceso.

El proceso Comercialización para el mercado nacional es un proceso de realización, cuenta con tres etapas, la primera es de Planificación donde se elabora el plan anual de ventas de acuerdo a la demanda de los clientes, estadísticas e intercambio con los productores, la segunda es de Negociación y Venta, donde se lleva a cabo la búsqueda de clientes y promoción de productos para la comercialización, ofertas y la realización del contrato para realizar la venta y la tercera es de Generalidades para la ejecución de la venta, donde se realiza un chequeo sobre el cumplimiento del Plan anual de producción por meses, se acreditan las firmas autorizadas para emitir órdenes de cargas, donde se despachan desde las fábricas los productos balanceados para la venta y posteriormente se analizan las cuentas por cobrar en el cierre del ciclo para la culminación de la venta. **(Anexo #6)**

Fuente: Elaboración propia

3.3.6 Identificación de los riesgos.

A partir de la observación directa y las entrevistas hechas a los trabajadores de cada actividad que se realiza en el proceso, se pudo detectar una serie de problemas y afectaciones que inciden de forma directa e indirecta en el cumplimiento de los objetivos del proceso. Dichas afectaciones fueron procesadas por el equipo de trabajo conjuntamente con el grupo de desarrollo del proceso para así llegar a un consenso y determinar los riesgos relativos, el tipo de riesgo, posibles manifestaciones negativas, la actividad o el área que se manifestó, la frecuencia y el impacto del mismo. Posteriormente en la Asamblea de Afiliados se analizaron los problemas con todo el personal de trabajo y se determinó la siguiente información:

Tabla 3.7: Información de los riesgo del proceso

Riesgos	Tipo o Clase	Área o actividad	Posibles manifestaciones negativas
1. Que las condiciones de almacenaje y manejo de los productos no sean las apropiadas para la naturaleza de los mismos.	Interno	ALMACENAJE	Indisciplinas entre los trabajadores, deterioro de los productos debido al mal manejo de los

			mismos, poca seguridad en el almacén e incumplimiento con las normas del control interno.
2. Tener incompleto el sistema de protección contra incendios.	Interno		
3. Que no se selle correctamente el almacén.	Interno		
4. Permitir acceso de personal no autorizado a los almacenes.	Interno		
5. Capacidad de almacenamiento insuficiente	Interno		
6. Que la organización de almacén sea inapropiada y no facilite el almacenamiento.	Interno		
7. Equivocar la información de las tarjetas de estiba falsificando las existencias	Interno		
8. No realizar los conteos periódicos del 10 y 100% del almacén	Interno		
9. No realizar el cuadro diario del almacén	Interno		
10. Que los sistemas de control en los almacenes y los mecanismos de facturación no sean seguros y eficientes y se propicien desvíos de productos y posibles delitos económicos.	Interno		
11. Mal manejo de las roturas o deterioro.	Interno		

12. El no cumplimiento con los procedimientos de facturación y de manejo de almacenes con el consiguiente descontrol en la UEB	Interno		
13. El no cumplimiento con la legislación vigente y lo establecido en el Procedimiento de contratación.	Interno	CONTRATACION	Incumplimiento de los contratos según los procedimientos y documentos establecidos.
14. Que se firmen contratos sin la aprobación del Comité de Contratación.	Interno		
15. Ausencia de seguimiento a la concertación y a la ejecución de los contratos	Interno		
16. Nuevos precios de los productos	Externo	DERIVADOS Y AGROPECUARIOS	Posible disminución en las ventas de rones, licores, azúcar y otros derivados y con ello el deterioro del comercio en el mercado interno.
17. Que los precios ofrecidos y la calidad de nuestros productos no nos permitan competir en los diferentes mercados.	Interno, Externo		
18. El parque automotor de los equipos destinados a la comercialización no cubre la demanda actual del territorio	Interno		
19. Que los comerciales no se desempeñen eficientemente.	Interno		
20. Que la capacidad productiva sea insuficiente para cubrir las necesidades de los clientes y se incumpla plan de ventas.	Interno, Externo		
21. Retraso en las entregas de productos a los clientes.	Interno		
22. Deficiencias en las conciliaciones y cobros a los clientes.	Interno		

23. Que no se revisen y despachen las cuentas por cobrar.	Interno		
24. Que se realicen las ventas sin presentar cheques.	Interno		
25. Incumplimientos reiterados en la calidad del producto.	Interno, Externo		
26. Inadecuado tratamiento a las quejas de los clientes.	Interno		
27. No se mide la satisfacción de los clientes ni se tiene enfoque al cliente en las estrategias que se siguen en la UEB.	Interno		
28. Que no se dé seguimiento correcto a las entradas de Alcohol de los distintos destinos según las ofertas.	Interno, Externo	PRODUCTOS INDUSTRIA AZUCARERA ALCOHOL CUBARON	Retraso en el plan de entrega de azúcar, miel y alcohol en los plazos acordados, existencia de faltantes o sobrantes, fraudes
29. No se verifique bien la mercancía a la hora de la descarga para que no exista faltante ni sobrante.	Interno		
30. Que no se revisen y controlen el estado de los contratos según los registros establecidos.	Interno		
31. Que no se cuente con la infraestructura necesaria para llegar al cliente final.	Interno, Externo		
32. Deficiencias en el rol de representante de TA en el productor.	Interno		
33. Que el proceso de almacenamiento de azúcar sea prolongado y luego se tengan pérdidas en ventas por deterioro.	Interno		

34. Que no exista correspondencia entre los valores de los parámetros reportados en origen de las mercancías con lo recibido en destino.	Externo		
35. Que las transportaciones planificadas no se correspondan o no logren cubrir la totalidad de las entregas necesarias para cumplir los planes con los clientes.	Interno, Externo		
36. Que los comerciales no están al tanto de los clientes potenciales o contratados y sus requisitos de calidad.	Interno		
37. Que existan sustracciones de productos como resultado de las transportaciones de los mismos.	Interno, Externo		
38. Incumplimientos de la calidad por el productor.	Externo		
39. Que se considere el valor del productor en discrepancias con los resultados del laboratorio y comercial.	Externo		

Fuente: Elaboración propia

Estimación del Riesgo.

Para la estimación de riesgo se utilizaron los datos de frecuencias e impacto recogidos anteriormente y con ellos se confeccionó la siguiente información:

Tabla 3.8: Estimación del Riesgo.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO
Que las condiciones de almacenaje y manejo de los productos no sean las apropiadas para la naturaleza de los mismos.	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)

Tener incompleto el sistema de protección contra incendios.	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)
Que no se selle correctamente el almacén.	1 (bajo)	2 (medio)	2 (medio)
Permitir acceso de personal no autorizado a los almacenes.	1 (bajo)	1 (bajo)	1 (bajo)
Capacidad de almacenamiento insuficiente	2 (medio)	2 (medio)	2 (medio)
Que la organización de almacén sea inapropiada y no facilite el almacenamiento.	2 (medio)	2 (medio)	2 (medio)
Equivocar la información de las tarjetas de estiba falsificando las existencias	1 (bajo)	2 (medio)	2 (medio)
No realizar los conteos periódicos del 10 y 100% del almacén	1 (bajo)	2 (medio)	2 (medio)
No realizar el cuadro diario del almacén	1 (bajo)	1 (bajo)	2 (medio)
Que los sistemas de control en los almacenes y los mecanismos de facturación no sean seguros y eficientes y se propicien desvíos de productos y posibles delitos económicos.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
Mal manejo de las roturas o deterioro.	1 (bajo)	2 (medio)	2 (medio)
El no cumplimiento con los procedimientos de facturación y de manejo de almacenes con el consiguiente descontrol en la UEB	1 (bajo)	2 (medio)	2 (medio)
El no cumplimiento con la legislación vigente y lo establecido en el Procedimiento de contratación.	2 (medio)	2 (medio)	2 (medio)
Que se firmen contratos sin la aprobación del Comité de Contratación.	1 (bajo)	1 (bajo)	1 (bajo)
Ausencia de seguimiento a la concertación y a la ejecución de los contratos	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
Nuevos precios de los productos	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)
Que los precios ofrecidos y la calidad de nuestros productos no nos permitan competir en los diferentes mercados.	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)
El parque automotor de los equipos destinados a la comercialización no cubre la demanda actual del territorio	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)
Que los comerciales no se desempeñen eficientemente.	2 (medio)	3 (alto)	2 (medio)

Que la capacidad productiva sea insuficiente para cubrir las necesidades de los clientes y se incumpla plan de ventas.	3 (alto)	3 (alto)	3 (alto)
Retraso en las entregas de productos a los clientes.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
Deficiencias en las conciliaciones y cobros a los clientes.	2 (medio)	3 (alto)	2 (medio)
Que no se revisen y despachen las cuentas por cobrar.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
Que existan ventas sin presentar cheques.	2 (medio)	3 (alto)	2 (medio)
Incumplimientos reiterados en la calidad del producto.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
Inadecuado tratamiento a las quejas de los clientes.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
No se mide la satisfacción de los clientes ni se tiene enfoque al cliente en las estrategias que se siguen en la UEB.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
Que no se dé seguimiento correcto a las entradas de Alcohol de los distintos destinos según las ofertas.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
No se verifique bien la mercancía a la hora de la descarga para que no exista faltante ni sobrante.	2 (medio)	3 (alto)	2 (medio)
Que no se revisen y controlen el estado de los contratos según los registros establecidos.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
Que no se cuente con la infraestructura necesaria para llegar al cliente final.	2 (medio)	3 (alto)	2 (medio)
Deficiencias en el rol de representante de TA en el productor.	1 (bajo)	2 (medio)	2 (medio)
Que el proceso de almacenamiento de azúcar sea prolongado y luego se tengan pérdidas en ventas por deterioro.	2 (medio)	3 (alto)	2 (medio)
Que no exista correspondencia entre los valores de los parámetros reportados en origen de las mercancías con lo recibido en destino.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
Que las transportaciones planificadas no se correspondan o no logren cubrir la totalidad de las entregas necesarias para cumplir los planes con los clientes.	2 (medio)	3 (alto)	2 (medio)
Que los comerciales no están al tanto de los clientes potenciales o contratados y sus requisitos de calidad.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)
Que existan sustracciones de productos como	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)

resultado de las transportaciones de los mismos.			
Incumplimientos de la calidad por el productor.	2 (medio)	3 (alto)	2 (medio)
Que se considere el valor del productor en discrepancias con los resultados del laboratorio y comercial.	1 (bajo)	3 (alto)	2 (medio)

Fuente: Elaboración propia.

Por los resultados expuestos en la tabla anterior en cuanto al nivel de riesgo se concluye que los que más afectan al proceso son:

- ✓ Que las condiciones de almacenaje y manejo de los productos no sean las apropiadas para la naturaleza de los mismos.
- ✓ Tener incompleto el sistema de protección contra incendios.
- ✓ Nuevos precios de los productos.
- ✓ Que los precios ofrecidos y la calidad de nuestros productos no nos permitan competir en los diferentes mercados.
- ✓ El parque automotor de los equipos destinados a la comercialización no cubre la demanda actual del territorio.
- ✓ Que la capacidad productiva sea insuficiente para cubrir las necesidades de los clientes y se incumpla plan de ventas.

Cuantificación de la posible pérdida esperada o exposición.

Para realizar este paso se otorgaron a las pérdidas valores estimados en dependencia de la experiencia del equipo de trabajo y de la ocurrencia de los riesgos en determinados años. También existe una serie de riesgos que no fue posible darles un valor numérico ya que no se contaba con ninguna de las dos condiciones anteriormente mencionadas.

Formulación de las acciones / objetivos de control.

A partir de la obtención del nivel de riesgo anteriormente, el equipo de trabajo elaboró las acciones o medidas a aplicar (ver tabla 3.9), utilizando información históricas de auditorías realizadas al proceso y sus experiencias mediante brainstorming, con el objetivo de evitar o reducir los riesgos mencionados.

Tabla 3.9: Medidas a Aplicar

PLAN DE ACCIONES POR RIESGOS UEB “JOSÉ ANTONIO ECHEVERRÍA”.					
COMERCIALIZACION					
N	Riesgos de alto nivel	Medidas a tomar	Responsa	Ejecutante	Fecha de
			ble		cumplimi
					ento
1	Que las condiciones de almacenaje y manejo de los productos no sean las	No abarrotar los almacenes, que solo se tengan 3 meses de cobertura	Jefe aseguramien to	Jefe aseguramien to	trimestre

	apropiadas para la naturaleza de los mismos.	Cumplir normas de almacenes, cronograma de limpieza y tarea de encalar	Jefe Almacén	Jefe de Brigada	mensual
		Velar por la correcta manipulación de los preenvases en los almacenes	Jefe Almacén	Estibadores	diario
		Ejecutar mantenimiento a las esteras de carga	Jefe Almacén	Jefe mantenimiento	trimestral
		Que se garantice la higiene y limpieza de los equipos para el transporte	Jefe Almacén	Jefe de transporte	diario
		Reparación de los techos de los almacenes	Jefe Almacén	Jefe de Brigada	Marzo 2018
		Diseño y ejecución de sistema de drenaje efectivo de los almacenes	Jefe Técnico Productivo	inversionista	Marzo 2018
		Garantizar la iluminación necesaria	Jefe Técnico Productivo	Jefe mantenimiento	Febrero 2018
		Mejorar la ventilación	Jefe Técnico Productivo	Jefe mantenimiento	Diciembre 2018
2	Tener incompleto el sistema de protección contra incendios.	Que se otorgue la inversión para completar el sistema de protección contra incendios	Jefe Técnico Productivo	Jefe de Brigada	Diciembre 2018
3	Nuevos precios de los productos	Disminuir los costos fijos, mejorando la eficiencia tecnológica	Jefe Técnico Productivo	Jefe de planta	Julio 2018
4	Que los precios ofrecidos y la calidad de nuestros productos no nos permitan competir en los diferentes mercados.	Exigencia de la calidad de los productos con costos aceptables para obtener mayor participación en el mercado	Jefe Técnico Productivo	Jefe de planta	mensual
		Cumplir con los destinos previstos para cada una de las producciones acorde al plan	Jefe Comercial	Jefe Comercial	mensual
5	El parque automotor de los equipos destinados a la comercialización de los derivados no cubre la demanda actual del territorio	Solicitud del completamiento del parque automotor dedicado a las ventas	Jefe Técnico Productivo	inversionista	Julio 2018

6	Que la capacidad productiva sea insuficiente para cubrir las necesidades de los clientes y se incumpla plan de ventas	Correcta planificación del plan de ventas y demanda de clientes	Director	Jefe Técnico Productivo y Jefe de Economía	Segundo semestre del año
		Buena gestión de producción y de venta para satisfacer peticiones de los clientes	Jefe Técnico Productivo y Jefe Comercial	Especialista comercial	Permanente

Fuente: Elaboración propia

Con toda esta información anteriormente tratada se pase a conformar el inventario de riesgo.

Inventario de Riesgos Resumen.

Para la obtención del Inventario de Riesgos Resumen se tomaron los calificados con nivel de riesgo: 3 (alto) ya que estos son los que mayor peligro representa para el proceso y por consiguiente son a los que el equipo de trabajo debe prestarle la máxima atención.

Tabla 4.0: Inventario de Riesgos Resumen.

Objetivos	Actividad o Área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Clase	Frecuencia	Impacto	Nivel de impacto	Medidas a aplicar
-----------	------------------	---------	------------------------------------	-------	------------	---------	------------------	-------------------

Control adecuado y proteger los productos de cualquier daño físico a fin de que lleguen al cliente final con la presentación y calidad adecuadas y salvaguardar su existencia contra delitos .	Almacenaje	Que las condiciones de almacenaje y manejo de los productos no sean las apropiadas para la naturaleza de los mismos.	Indisciplinas entre los trabajadores, deterioro de los productos debido al mal manejo de los mismos, poca seguridad en el almacén, existencia de faltantes o sobrantes y fraudes, incumplimiento con las normas del control interno.	Interno	3	3	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por la correcta manipulación de los preenvases en los almacenes 2. No abarrotar los almacenes, que solo se tengan 3 meses de cobertura. 3. Que se garantice la higiene y limpieza de los equipos para el transporte. 4. Garantizar la iluminación necesaria. 5. Mejorar la ventilación.
		Tener incompleto el sistema de protección contra incendios.			Interno	3	3	3

<p>Lograr ventas de ronnes, aguardientes, licores, azúcar y otros derivados, manteniendo las cuentas por cobrar según lo contratado con cada cliente Garantizar la comercialización de los productos producidos en el centro de conservas y cárnico de nuestra UEB para mejorar sustancialmente la alimentación de los trabajadores de AZCUBA.</p>	<p>Derivados y Agropecuarios</p>	<p>Nuevos precios de los productos.</p>	<p>Posible disminución en las ventas de ronnes, licores, azúcar y otros derivados y con ello el deterioro del comercio en el mercado interno.</p>	<p>Externo</p>	3	3	3	<p>1. Disminuir los costos fijos, mejorando la eficiencia tecnológica.</p>
		<p>Que los precios ofrecidos y la calidad de nuestros productos no nos permitan competir en los diferentes mercados.</p>			<p>Interno, Externo</p>	3	3	3

		El parque automotor de los equipos destinados a la comercialización no cubre la demanda actual del territorio		Interno	3	3	3	1. Solicitud del completamiento del parque automotor dedicado a las ventas.
		Que la capacidad productiva sea insuficiente para cubrir las necesidades de los clientes y se incumpla plan de ventas.		Interno, Externo	3	3	3	1. Correcta planificación. 2. Buena gestión de producción y de venta.
Garantizar las entregas de azúcar, miel y alcohol contratadas para la economía interna	Productos Industria Azucarera Alcohol CUBARON	Infraestructura obsoleta y en mal estado en la transportación del azúcar para la exportación	Retraso en el plan de entrega de azúcar, miel y alcohol en los plazos acordados e incumplimiento de los contratos según los procedimientos y documentos establecidos.	Externo	3	3	3	1. Notificar y erradicar los perjuicios por problemas de transportación.

Fuente: Elaboración propia

3.7 Obtención de la ficha de proceso. (Anexo #7)

Fase IV: Determinación de los procesos de la organización a auditar.

3.4.1 Establecer contactos con los líderes de los procesos auditados y jefes funcionales asociados a estos procesos.

La inspectora Anielys Alfonso Duran realizó contacto con el equipo de trabajo para el análisis y comparación de la documentación obtenida en las fases anteriores del procedimiento.

3.4.2 Verificar la existencia de procedimientos de trabajo.

Se solicitó la documentación referida al proceso de Comercialización para el mercado nacional, se nos brindó acceso al Expediente de Acciones de Control, a la carpeta de las regulaciones vigentes en relación con el proceso, los registros de salidas y entradas de este proceso.

3.4.3 Determinar el grado en que la dirección cumple su función de supervisión.

Se elaboró en la fase anterior III.

3.4.4 Evaluar las relaciones con la gestión de tecnología de la información y proponer mejoras.

Se valora por la parte de la calidad, en la ficha propuesta se plantea reflejar la existencia de software para el desarrollo de las actividades. Deberá verificarse lo concerniente a la seguridad informática, la existencia de registros de información adecuados, que los sistemas informáticos trabajen sobre procesos mejorados y estandarizados y no se automatice lo mal hecho.

Fase V: Trabajo de campo.

3.5.1 Principios a cumplir.

Los principios que se plantean deben ser cumplidos, son la estandarización y documentación de los procesos. Los procesos deben estar estandarizados y documentados sobre la forma de cómo deben realizarse las actividades y determinar el cumplimiento de los indicadores establecidos para el cumplimiento de las metas. La existencia de estos registros deberá permitir reflejar las mejoras realizadas al proceso.

El procedimiento propuesto garantiza la existencia de estandarización y la documentación adecuada. El auditor deberá junto al equipo de mejora velar por la vigencia de la documentación (Fichas) sobre todo en lo referido a su marco legal y a los indicadores de proceso y resultado declarados.

3.5.2 Qué auditor.

Se realizó la lista de verificación del proceso conforme a los lineamientos establecidos y las normativas vigentes en el proceso. El proceso mantiene vinculada la interconexión con varias áreas, las cuales se verificó por el grupo de trabajo las informaciones pertinentes y se le entrevistó a trabajadores para conocer sus criterios y los conocimientos acerca de las regulaciones, exigencias y procedimientos establecidos en el proceso, así como el cumplimiento del mismo.

3.5.3 Medir y comparar los logros en relación con las metas y objetivos.

La confección de las fichas de proceso en la fase III se realizó con el objetivo y cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización.

3.5.4 Detectar los puntos vulnerables en los procesos que provocaron los riesgos o errores detectados y proponer mejoras y cambios en los procedimientos.

Se detectaron los puntos vulnerables en el proceso de Comercialización para el mercado nacional, así como los principales riesgos que le afectan (7), se revisaron los registros de incidencias y las causas que los originaron en la fase III del procedimiento. Con los resultados obtenidos en esta fase y el análisis de los riesgos detectados se realizó la confección del plan de prevención de riesgo, con la actualización de los riesgos detectados en el transcurso del proceso. **(Anexo #8)**

3.6 Realizar informe final. Determinar las dificultades.

Después de toda la investigación realizada fueron detectadas un conjunto de deficiencias en el Proceso de Comercialización para el mercado nacional, dicho proceso está relacionado con la manipulación de los productos, hecho que no está del todo controlado, la falta de control y cuidado por parte de los manipuladores, distribuidores y montacargas hace que el producto se maltrate y se dañe, por lo que se han generado pérdidas, fraudes y en consecuencia la violación de las normas del Control Interno. Se identificaron y evaluaron los riesgos por áreas de trabajo o actividades para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, así como de las medidas a tomar para eliminar la ocurrencia de los riesgos. Para la elaboración del plan de prevención se determinó cuáles eran los problemas que afectaban al Sistema de Control Interno. Para ello se realiza de manera trimestral un consejo de dirección para el análisis del comportamiento del delito, indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, donde se toman en cuenta las deficiencias detectadas por las diferentes visitas e inspecciones de auditores externos, recibidas durante el trimestre, como son: inspección a la calidad, inspección de los procesos y auditoría interna a los procesos más relevantes; por mencionar algunos. Luego es levantada un acta, la cual recoge todo lo analizado y planteado en el consejo de dirección. Seguido a ello, en el proyecto, es donde se agrupan de una manera más concreta las deficiencias detectadas, proponiéndose las soluciones, fechas de cumplimientos, responsables y ejecutantes. Por último, son plasmados en el plan de prevención del año de la entidad. **(Anexo #8)**

El **plan de acción** consistió en reflejar las deficiencias más graves para la entidad y las soluciones tomadas para combatir dichos males. En el transcurso de la evaluación se detectaron 39 problemas, de ellos 6 fueron los más graves y sus soluciones ya fueron previamente plasmadas.

Conclusiones parciales

- 1- Se propone una aplicación parcial del procedimiento del proceso de Comercialización para el mercado nacional de la UEB José Antonio Echeverría Cárdenas. La aplicación se sustenta en la utilización de la experiencia de un grupo de especialistas de la institución que permitieron contribuir a la documentación del proceso, la detección de problemas y la propuesta de soluciones.
- 2- Se logró determinar el Mapa de Procesos de la organización y un orden para realizar los procesos para la mejora en contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- 3- Para el proceso de Comercialización para el mercado nacional se plantea el plan de prevención de riesgo con los resultados obtenidos mediante la elaboración de la fase III del procedimiento, donde se obtuvo los principales riesgos que afectan el proceso.

Conclusiones:

1. La investigación resultó pertinente, tanto desde una perspectiva teórica como práctica, al encontrarse escasas referencias en la literatura internacional y en la nacional que permitan encontrar propuestas de procedimientos para la aplicación de la auditoría de procesos.
2. La propuesta se sustenta en el trabajo conjunto entre el equipo de mejora de procesos y los responsables de la auditoría y convierten a esta en una herramienta de mejora continua.
3. Luego de haber realizado el análisis para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se pudo constatar que la mejora de un proceso empresarial es encaminada preferentemente desde la mejora continua. Se demuestra la necesidad de la búsqueda de alinear procesos con estrategias, garantizar la prevención de riesgos y el carácter proactivo del control, la necesidad de formalizar, estandarizar y documentar los procesos.
4. Los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto contribuyó al análisis de los riesgos del proceso de Comercialización para el mercado nacional llevando a cabo un plan de acciones para una mejora continua.

Recomendaciones:

- 1- La aplicación del presente trabajo en la UEB José Antonio Echeverría Cárdenas.
- 2- Continuar en la aplicación del procedimiento de mejora en los restantes procesos de la entidad.
- 3- Cumplir con los objetivos de la empresa en base a un control rígido del producto de manera que se cumplan los objetivos establecidos.
- 4- Revisar que el producto salga sin defectos de la empresa en el momento de la carga, para que no ocurran devoluciones.

Bibliografía

1. AICPA, (1973): American Institute of Certified Public Accountants. Declaración sobre las Normas de Auditoría. Volumen No. 1, New York, pág. 110.
2. Alba Ruiz, L. (2015): Programa de auditoría financiera para la revisión de la entrega de subsidios a personas naturales en la sucursal 4331, perteneciente al Banco de Crédito y Comercio. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, facultad de Ciencias Económicas, departamento de Contabilidad y Finanzas. Santa Clara. Cuba.
3. Amozarrain, M. (1999) *La gestión y Mejora de procesos* [en línea]. Disponible en: http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm. Consulta 21 de enero del 2015.
4. Armada Trabas, E (2003): Auditoría Financiera, Maestría en Contabilidad, Universidad de La Habana, Cuba, Pág. 2
5. Balseca Lema, M. Y. & Caisaguano Bungacho N. C. (2010): Auditoría de Gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero Pakarymuy Sucursal Latacunga periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2008. Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA. Universidad Técnica de Cotopaxi, unidad académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas. Latacunga, Ecuador.
6. Bendell, T. et.al. (1993): *Benchmarking for Competitive Advantage*. Pitman Publishing, London.
7. Benjamín, F. (2007). Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio. México: Pesaron.
8. Calapucha Coquinche, J. V. (2013): Auditoría de gestión a los procesos administrativos de la Consultora AVSE con la finalidad de evaluar la consecución de los objetivos empresariales. Tesis de grado previo a la obtención de título de ingeniería en Contabilidad superior Auditoría y Finanzas C.P.A. Universidad Autónoma de los Andes "Uniandes", facultad de Sistemas Mercantiles, Escuela de Contabilidad y Auditoría. Puyo-Pastaza, Ecuador.
9. Carmenate Díaz, Y. (2011): Determinación mediante una auditoría fiscal del aporte a la contribución a la seguridad social en la unidad básica de producción Calimete. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", facultad de Ciencias Económicas e Informática, Centro Universitario Municipal Cesar Modesto Rodríguez Alayón. Calimete, Matanzas, Cuba.
10. Chávez Zamora, M. E. (2012): Formulación de una metodología de auditoría basada en procesos y riesgos para el Órgano de Control Institucional del

- Banco de la Nación 2010. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Contabilidad con Mención en Auditoría Superior. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facultad de Ciencias Contables, Unidad de Postgrado. Lima, Perú.
11. Cintra Valdés D. y Pérez de Medina Lantigua L. M. (2007): Trabajo de Diploma: Ejecución de una Auditoría a partir de las Normas de Información Financieras y Contables en la Empresa de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería de Matanzas.
 12. Colectivo de autores, (1999): Metodología para la auditoría de gestión. Cuaderno de auditoría de la Contraloría. Ediciones de la Contraloría General de la República. Número 3, Venezuela, ISBN 980-6151-68-2.
 13. Colectivo de Autores, (2002): Revista de Auditoría y Control, Ministerio de Auditoría y Control. Ediciones Pontón Caribe, S.A. Número 7, La Habana, Cuba, ISSN 1682-7554.
 14. Colectivo de autores, (2007): Manual de Auditoría, Ministerio del Turismo. La Habana, Cuba.
 15. Colectivo de autores, (2013): La auditoría de gestión social en las empresas cooperativas. Revista Cooperativismo y Desarrollo, Vol. 1, No. 2 (2013), Pinar del Río, Cuba.
 16. Colectivo de autores (2015): Guía para auditores principiantes. Auditorías por procesos (ISO). Disponible en <https://es.scribd.com/document/328443673/Guia-Para.Auditores-Principiantes>. Acceso el 27 de marzo del 2018.
 17. Colectivo de autores (2015) Auditoría de procesos. Disponible en http://www.sudamar.com/auditoria_proceso_productivo.htm. Acceso el 18 de diciembre del 2015.
 18. Colectivo de autores, (2016): La calidad de la auditoría en Sistemas de Gestión. Software AUDIT_INTEGRATED. Revista Ciencias Holguín, vol. 22, núm. 2, pp. 1-18, Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba.
 19. Consejo Técnico de la Contaduría Pública [CTCP, 1999]. Declaraciones Profesionales 1-9 (Pronunciamientos del 1 al 9) Investigar Editores. Medellín: 1999.
 20. De la Peña, A. (2009). Auditoría un enfoque práctico. España: PARANINFO.
 21. Decreto Ley 159 (1995): De la Auditoría. Gaceta Oficial. Consejo de Estado. La Habana, Cuba.

22. Fernández Arena, JA. (1993): La auditoría (Texto Básico), Editorial Diana. Cuarta Edición corregida y aumentada, México.
23. Ferrando Alonso L., Lamorú Torres P. y Téllez Sánchez L. (2010). Desarrollo histórico de la auditoría en el mundo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/auditor/> [consultado: 5 Noviembre, 2010]
24. Flores Konja, A A. (2003): Auditoría a los procesos de la empresa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Facultad de Ciencias Contables. ISSN versión electrónica 1609-8196 primer trimestre, pag. 43-57. Quipukamayoc, Lima, Perú.
25. Fundora Díaz, M. (2012): Verificación de los componentes del control interno a los activos fijos tangibles en la Dirección Municipal de Salud en Martí. Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Matanzas, Cuba.
26. Gallart Molina, Y. (16 de octubre de 2008): Auditoríade Gestión. Obtenido de <http://agsonmer.blogspot.com/search?updated-min=2008-01-01T00:00:00-08:00&updated-max=2009-01-01T00:00:00&max-results=10>
27. Gómez González, A. (2001): Fundamentos sobre la auditoría. Disponible en: <http://www.monografias.com//>. Consultado el 19 de Septiembre de 2015.
28. Guedez Alejo, A. (1999): Cuadernos de auditoría 2. Venezuela, ISBN 980-6051-49-2, pág. 21.
29. Herrera Martínez, Y. A. (2007): Auditoría del Control Interno de los procesos de venta y distribución de The Tesalia springs Company S.A. Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas Contador Público auditor. Departamento de Ciencias económicas administrativa y de comercio, Escuela politécnica del ejército. Sangolqui, Ecuador.
30. Holmes, A. (1945): Auditoría: Principios y Procedimientos. Editorial UTHEA, Hispano-Americana. México.
31. Ley No. 107 (2009): Gaceta Oficial de la Contraloría General de la República de Cuba. Reglamento. Consejo de Estado. La Habana, Cuba.
32. Lorenzo Araujo, R. (2016): Disponible en <http://www.ingenieriamantenimiento.org/auditoria-de-procesos/>. Consultado el 13 de marzo de 2018.
33. López, D. (2010): Diseño e implementación parcial del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 35., Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

34. Medina Enríquez, A. (2016): Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos en el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas. Mención: Producción y los Servicios. Universidad de Matanzas, facultad de Ciencias Económicas e Informática. Matanzas, Cuba.
35. Medina León, A.; Nogueira Rivera, D.; Medina Enríquez, A., et.al. (2008): Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. Restos Turísticos. No Vol. 7. p. ISSN: 1681-9713.
36. Medina León et.al. (2012): Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. Revista Ingeniería Industrial. No. 3. Vol. XXXIII. Septiembre – Diciembre 2012. Ciudad de la Habana. ISBN: 1815 – 5936.
37. Medina León, A.; Nogueira Rivera, D. y Comas Rodríguez, R. (2014): Criterios para la elaboración de la ficha de proceso y su importancia en la gestión por procesos. (Artículo en proceso de elaboración), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
38. Menéndez Aniceto, E J. 1957): Intervención de las cuentas. Edición 4ta. México, pág. 27.
39. Meza Guzmán, M. G. (2005): Auditoría de Proceso de producción de una Planta Transformadora de Cloruro de Polivinilo (PVC). Trabajo e graduación. Universidad de San Carlos de Guatemala, facultad de Ingeniería. Ciudad de Guatemala, Guatemala.
40. Microsoft Corporation. (2007): Microsoft Enciclopedia Encarta.
41. Mills, D. (1997): Manual de Auditoría de la Calidad. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, pág. 240.
42. Murillo Vargas, A. (2013): Auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del municipio Maracaibo. Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Contador Público. Universidad Rafael Urdaneta, facultad de Ciencias Políticas, Administrativas y Sociales, Escuela Contaduría Pública. Maracaibo, Venezuela.
43. Quintero Díaz, O. (2010): Auditoría. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.zip> Consultado el 25 de marzo del 2015.
44. Redondo Duran, R. Llopert Pérez, X. & Duran Juve, D. (1996): Auditoría de Gestión. Universidad de Barcelona. España.

45. Resolución 13 (2016): Consejo de Dirección de la Empresa o la Organización Superior de Dirección de la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros. Contraloría General de la República. Gaceta Oficial. La Habana, Cuba.
46. Resolución 22 (2017): Aprobación de las modificaciones realizadas al Sistema de Trabajo de la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros. Contraloría General de la República. Gaceta oficial. La Habana, Cuba.
47. Resolución 47 (2017): Listado de precios agropecuarios y conservas de la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros. Contraloría General de la República. Gaceta Oficial. La Habana, Cuba.
48. Resolución 60 (2011): Normas del Sistema de Control Interno. Contraloría General de la República. Gaceta Oficial. La Habana. Cuba.
49. Resolución 97 (2017): Aprobación del Procedimiento Financiero para las operaciones en pesos cubanos y pesos cubanos convertibles de la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros. Contraloría General de la República. Gaceta Oficial. La Habana. Cuba.
50. Resolución 340 (2012): Normas Cubanas de Auditoría, de la Contraloría General de la República de Cuba. Gaceta Oficial. La Habana, Cuba.
51. RS 2317 (2012): Directriz de aplicación de realizar auditoría por procesos. Contraloría General de Cuba. La Habana, Cuba.
52. Solé, A. (2008). Gestión por Procesos. Disponible en <http://www.budok.es/tienda/libros-tags/iso9001> Consultado el 22 de enero del 2015.
53. Taylor, Donald (1988): "Auditoría Conceptos y Procedimientos "Edición Primera, Editorial Limusa, S.A México pág. 30
54. Trischler, W. (2008). Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro: Gestión 2000.
55. Vérez Basanta, G. (1984): Auditoría, Cap. I p 5. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
56. Virginia Pérez, H. (2012): La auditoría Interna en España una aproximación conceptual. Universidad de Sevilla, Disponible en: <http://www.ti.usc.es>. Consultado el: 14 de Enero de 2016.
57. Yanel Blanco, L. (2006). Normas y procedimientos de la auditoría integral. Colombia: ECOE.
58. Zaratiegui, J. (1999): La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, VI(330), pág. 81-88.

Anexos:

Anexo #1: Planificación del proyecto

No. Actividad	Contenido
1	Visita a la organización. Elaboración del cronograma de trabajo. Constitución del equipo para la mejora de los procesos.
2	Conferencia introductoria (1 hora). Proceder por parte de los miembros del equipo de trabajo al listado de los procesos de la empresa (1 hora). Formalización de la misión y límites de los procesos (1 hora). Clasificación de los procesos (1 hora). En todos estos casos se incluye el tiempo para la obtención del consenso. Proceder a llenar por cada uno de los miembros la matriz que recoge las principales relaciones entre los procesos. El trabajo de consolidación y propuesta del mapa de procesos lo realiza el facilitador del proyecto fuera de la sesión (4 horas).
3	Presentar propuesta del mapa de procesos y su aprobación. Selección de los criterios a considerar para la selección de los procesos para la mejora. Obtener los procesos relevantes a través del método <u>Kendall</u> . Aplicar la metodología <u>AHP</u> ³ y obtención de los procesos "Diana". Elección de los responsables de cada proceso (4 horas).
4	Reunión con la alta dirección de la empresa: para determinar la cantidad de procesos a ser mejorados, y el cronograma de control del proyecto.

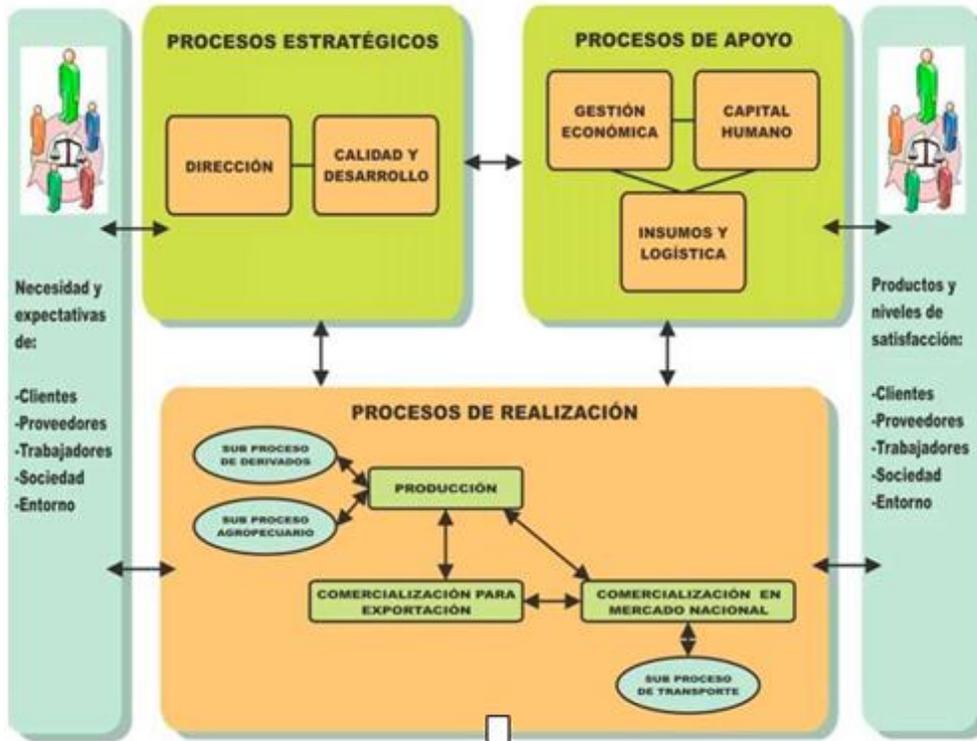
Anexo #2: Representación de la Ficha de proceso

FICHA DEL PROCESO			
Nombre del proceso:	Subproceso.	Tipo de proceso:	Código:
Responsable o propietario:			
Misión:			
Alcance. Inicio: Incluye: Fin: Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda:			
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales)		Políticas (estratégicas, calidad, ambientales)	
Ofertas de servicios:		Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas:	
Entradas:	Suministradores:	Salidas:	Destinatarios/Clientes:
Documentación utilizada:		Aspectos Legales:	
Registros y Formatos:		Aplicaciones informáticas:	
Otras informaciones importantes para el proceso			
Desperdicios generados por el proceso:		Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso:	
Riesgos:		Consecuencias de los riesgos:	
Competencias necesarias:		Valores:	
Capacidad distintiva:		Grupos de interés asociados al proceso:	
Elaborada por:	Revisada por:	Modificada por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:			
Fecha de la próxima auditoría interna:		Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:	
Descripción del proceso (IDEF0, As – IS, explicativo) :			

Anexo #3: Representación de la ficha de indicador

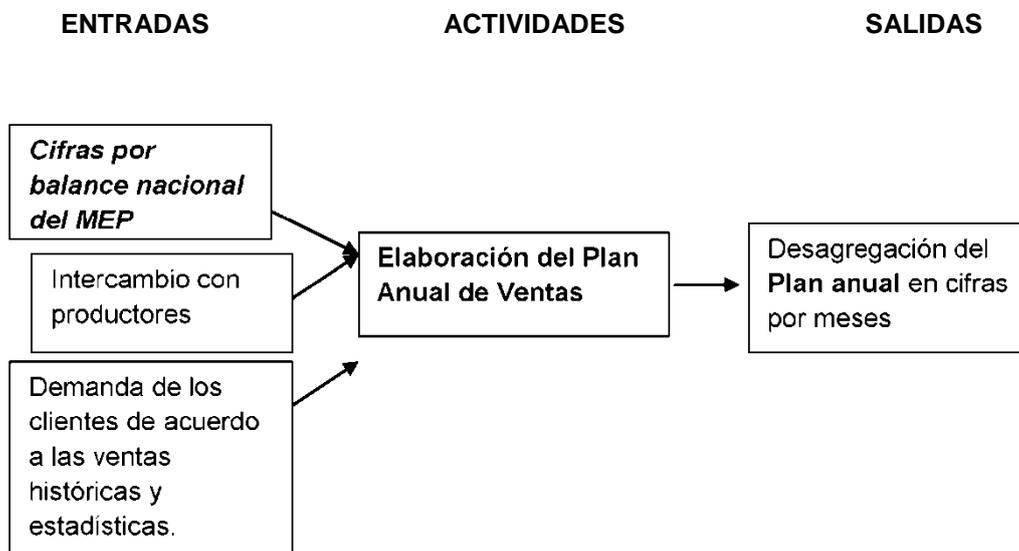
FICHA DE INDICADOR		
Indicador:	Eficiencia	
Utilizado en la Gestión para:	Eficacia	
Expresión de cálculo y/o descripción de la forma de obtenerlo:	Unidad de medida:	
Donde se obtiene:	Cuando se obtiene (y la frecuencia en caso de ser necesario):	
Fuente de la información:		
Resultado planificado:		
Resultado de la competencia u otras empresas del sector:	Resultados de la empresa líder:	Gráfico de tendencias:
Registros y Formatos:		
Elaborado por:	Revisado por:	Modificado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Anexo #5: Mapa de Proceso de la UEB

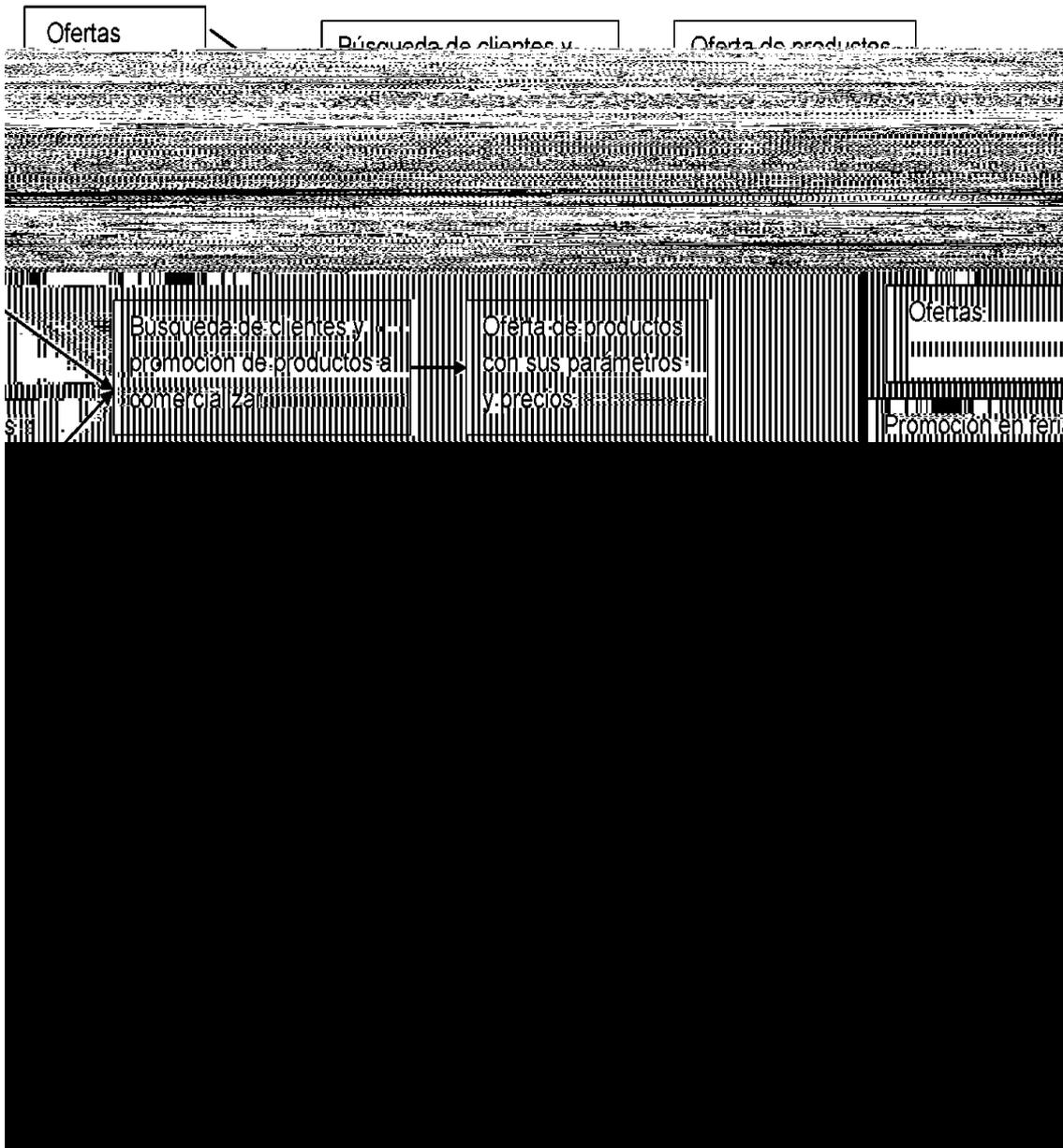


Anexo #6: Diagrama AS-IS

1ra ETAPA: PLANIFICACION.

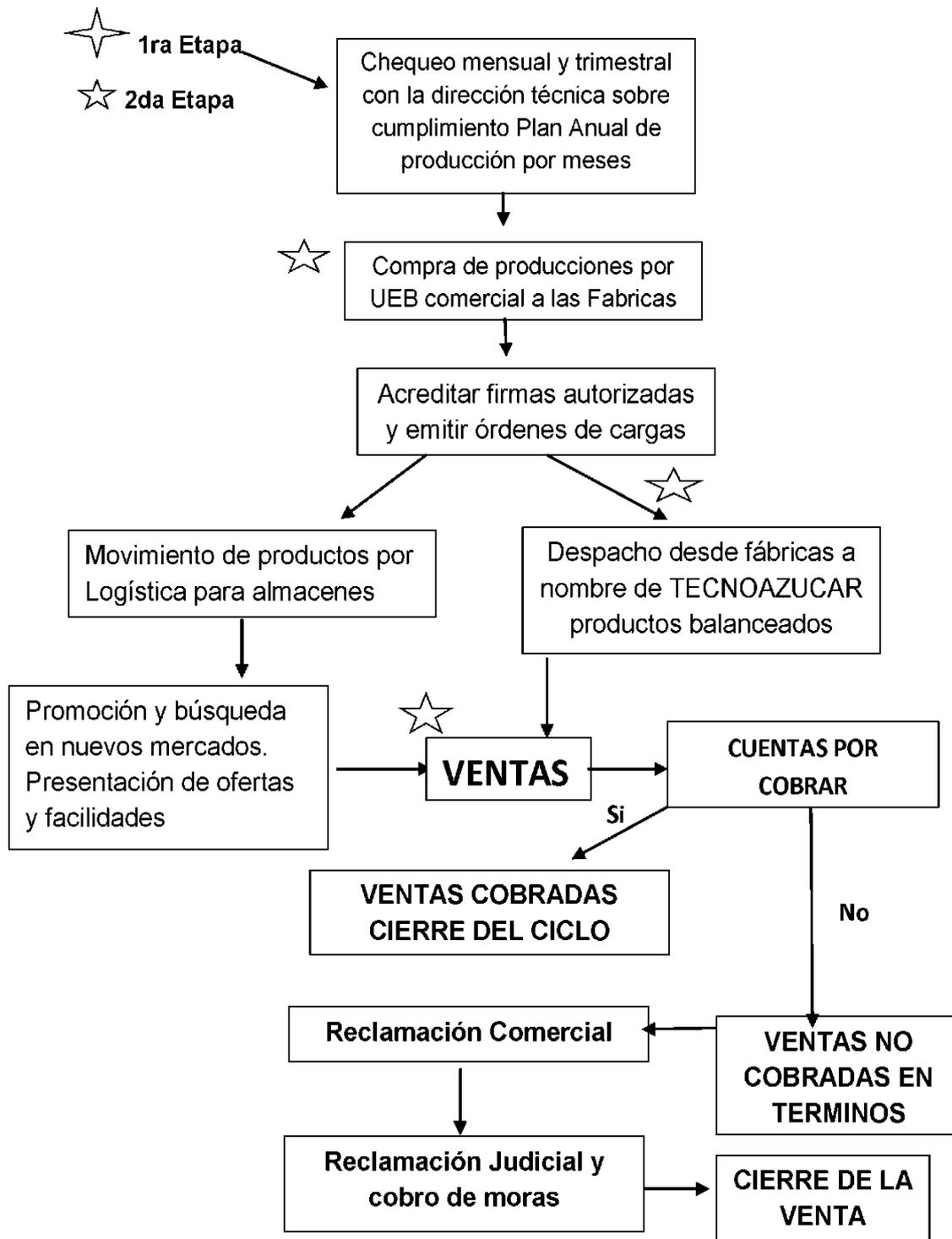


2da ETAPA: NEGOCIACION Y VENTA.

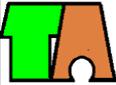


® La contraoferta está limitada según el tipo de producto a vender a ese cliente.

3ra Etapa: GENERALIDADES PARA LA EJECUCION DE LA VENTA: (©)



Anexo #7: Ficha de proceso de Comercialización para el mercado nacional

	FICHA DE PROCESO: COMERCIALIZACIÓN PARA EL MERCADO NACIONAL		Código: FP-09
			Edición: 2da
			Fecha: oct 2017
Propósito: Lograr la satisfacción de los clientes y estar representados con nuestros productos en todos los mercados.		Proceso: ___ Estratégico y Supervisión De Apoyo _ X_ de Realización	
Alcance: A las actividades de comercialización en el mercado nacional de los productos comercializados por la UEB José Antonio Echeverría de acuerdo al nomenclador aprobado al respecto.			
Jefe de Proceso: Orlando Lana			
Clientes: Ver Anexo 6 Listado de clientes por Grupos.		Proveedores: Ver Anexo 7 Listado de proveedores por Grupos	
RECURSOS			
Humanos y Competencias: Ver profesiograma en Capital Humano. Ver Matriz Proceso/estructura. Capital Humano		Conocimientos, Tecnologías, Información y Software: Ver flujograma Anexo 1 Diagrama de flujo o esquema de proceso.	
Financieros: Ver Presupuesto de Gasto Economía		Infraestructura, Materiales e insumos: Ver Listado de AFT del área: file control de AFT, custodio Economía	
Documentos normativos y registros Ver Anexo 4, Manual de comercialización M-COM-09 y RDAA - 09,			
Indicadores, Riesgos y Puntos Críticos de Control del Proceso: Ver Anexo 3 Indicadores de Control del Proceso...		Ambiente, Seguridad y Salud: Manual de Seguridad y Salud en Capital Humano.	
Elaborado por: Juana Ma. Salgueiro Diez		Fecha: Octubre 2017	Firma:
Revisado por: Orlando Lana		Oct. 2017	
Aprobado por: Arturo Morejón Fernández		Nov2017	

Anexo #8: Plan de Prevención de Riesgos

<p style="text-align: center;">PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS.</p> <p style="text-align: center;">UEB "JOSÈ ANTONIO ECHEVERRÌA".</p> <p style="text-align: center;">EMPRESA TECNOAZUCAR</p>							
No	Actividad o área	Riesgos	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha de cumplimiento
1	Reestructuración de la entidad.	Cambio de nivel estructural de la entidad de Empresa a UEB.	Descontento del personal por afectación salarial.	Verificar que el personal con lo obtenido con el pago por resultados compensa la diferencia salarial.	Director UEB	J' Grupo RRHH CPC	Día 20 de cada mes.

2	Reestructuración de la entidad.	Demasiados cambios en la estructura organizativa.	Inestabilidad en la gestión de la UEB.	Verificar que la estructura organizativa se ha estabilizado.	Director UEB	J'Grupo RRHH CPC	Día 5 de cada mes.
3	Visita de trabajo a los establecimientos.	Que en la nueva estructura organizativa haya establecimientos muy distantes de la dirección de la UEB.	Dificultades para realizar las visitas de trabajo requeridas.	Comprobar que se establecen las condiciones necesarias para realizar las visitas.	Director UEB	J'Grupo Servicios Generales. CPC	Días 2 y 17 de cada mes.
4	Localización de la Empresa T. A.	Que la dirección de la Empresa radique tan distante de la UEB.	Malas comunicaciones entre ambas entidades.	Chequear que las comunicaciones entre ambas entidades van mejorando.	Director UEB	J'Grupo Técnico Productivo CPC	Día 7 de cada mes.
5	Objeto social.	Que el objeto social de la UEB sea tan heterogéneo.	Se prioricen algunas actividades en	Verificar que cada actividad	Director UEB	J'Grupo Técnico Productivo	Día 10 de cada mes.

			detrimento de las otras.	sea atendida adecuadamente.		ctivo CPC	
6	Finanzas.	La UEB no maneja directamente sus finanzas, sino la Empresa T.A.	Poca liquidez para enfrentar las deudas con los proveedores y para garantizar el pago a los trabajadores .	Verificar que la UEB disponga de la solvencia necesaria para realizar sus operaciones.	Direc tor UEB	J`Grupo Cont. y Finanzas. CPC	Día 3 de cada mes.
7	Control interno.	En la UEB se realizan operaciones que no son propias de ella.	Violación del control interno.	Comprobar que se eliminan estas operaciones.	Direc tor UEB	J`Grupo Cont. y Finanzas. CPC	Días 5 y 20 de cada mes.
8	Estructura organizativa.	Decisiones organizativas inadecuadas.	Pérdidas de recursos y de tiempo.	Evaluar si se analizan con profundidad las decisiones	Direc tor UEB	Consejo de Dirección.	Día de realizar el Consejo de Dirección.

				s a tomar.			
9	Cambio de nivel estructural.	Poca contribución financiera de la UEB a su municipio.	Poco crecimiento del municipio de Cárdenas.	Comprobar que se le busca solución a esta situación.	Director Empresa T.A.	Director UEB.	Día 8 de cada mes.
10	Estructura organizativa	Actualización constante de las normas jurídicas a aplicar por cambios de estructuras.	Gasto excesivo de recursos monetarios y de tiempo	Verificar que no haya más cambios estructurales en la UEB.	Director UEB	J' Grupo Técnico Productivo CPC	Quinto día de cada trimestre.
11	Piquera de carros.	Inexistencia de una piquera de carros para la transportación de jefes, funcionarios y técnicos a las plantas y áreas de la UEB.	Que no se atiendan adecuadamente las plantas y áreas por el personal de la UEB.	Comprobar que se crea la piquera y se gestiona adquirir ma carros.	Director UEB	J' Grupo Servicios Generales. CPC.	Días 4 y 19 de cada mes.
12	Buró Sindical.	Inexistencia de Buró Sindical en la UEB.	Desorientación de la masa trabajadora.	Verificar que se constituya el Buró Sindical y	Director UEB	Consejo de Dirección. CPC.	Días 10 y 16 de cada mes.

				que funciona.			
13	Crisis económica-financiera mundial.	Indisponibilidad de recursos financieros por la crisis económica-financiera mundial que afecta a nuestro país.	Limitaciones financieras para el desarrollo de nuestra UEB.	Comprobar que se están utilizando óptimamente los recursos financieros disponibles.	Director UEB	J'Grupo Contabilidad y Finanzas. CPC	Días 10, 20 y 30 de cada mes.
14	Disciplina laboral.	Incumplimiento de la disciplina laboral.	Llegadas tardes, ausentismo. salidas fuera de hora, etc.	Verificar la exigencia y control que se lleva sobre la disciplina laboral.	J'Grupo RRHH.	Esp. RRHH. CPC.	Días 15 y 30 de cada mes.
15	Capacidad laboral.	Mal aprovechamiento de la capacidad laboral.	Algunos trabajadores sobrecargados y otros con poco trabajo.	Comprobar que se realice estudio de organización del	J'Grupo RRHH.	Esp. RRHH. CPC.	Tercer día de cada trimestre.

				trabajo.			
16	Expedientes laborales.	Desactualización de los expedientes laborales.	Reclamación de los trabajadores	Verificar que se encuentren actualizados los expedientes laborales.	J'Grupo RRHH.	Esp. RRHH. CPC.	Quinto día de cada trimestre.
17	Reglamento de seguridad y salud del trabajo.	Inexistencia en la UEB del reglamento de seguridad y salud del trabajo.	Accidentes laborales.	Chequear si se aplica el reglamento de seguridad y salud del trabajo.	J'Grupo RRHH.	Esp. RRHH. CPC.	Segundo día de cada trimestre.
18	Cuadros y su reserva	Mala política sobre los cuadros y su reserva.	Nuevos jefes sin la capacidad requerida.	Comprobar que se está trabajando con la reserva de los cuadros y	Director UEB.	Consejo de Dirección. CPC.	Día de realización del Consejo de Dirección

				utilizándola.			ción.
19	Normación de los puestos de trabajo.	No realizar normación de los puestos de trabajo que lo requieran.	Trabajadores afectados económicamente.	Verificar que se normen los puestos de trabajo que lo requieren.	J'Grupo RRHH.	Esp. RRHH. CPC.	Días 5 de los meses pares.
20	Pago por resultado.	Incumplimiento de los parámetros necesarios para alcanzar los pagos por resultados satisfactorios.	Se le afecta el salario a los trabajadores.	Verificar que existan las condiciones objetivas para poder cumplir los pagos por resultados satisfactorios.	J'Grupo Técnico Productivo.	J'Logística. CPC	Días 8 y 23 de cada mes.

21	Convenio Colectivo de Trabajo.	Inexistencia en la UEB del Convenio Colectivo de Trabajo.	No existan relaciones laborales oficiales entre los trabajadores y la UEB.	Comprobar que se obtiene el Convenio Colectivo de Trabajo y se discute con los trabajadores.	J'Grupo RRHH.	Esp. RRHH. CPC.	Días 6 y 21 de cada mes.
22	Idoneidad demostrada	Incumplimiento de lo establecido con relación a la idoneidad del trabajador.	Incapacidad del trabajador para cumplir cabalmente su trabajo.	Verificar que cada todo trabajador nuevo tenga la idoneidad demostrada.	J'Grupo RRHH.	Comité de expertos. CPC.	Cada vez que haya un nuevo ingreso.
23	Contenido de trabajo.	Trabajadores laborando sin el contenido de trabajo.	Los trabajadores no conozcan con exactitud qué y cómo deben hacer.	Comprobar que todo trabajador tenga su contenido de trabajo.	J'Grupo RRHH.	Especialista de RRHH. CPC.	Día 11 de cada mes.

24	Reglamento Disciplinario Interno (R.D.I.)	Poca utilización del R.D.I.	Los trabajadores cometan indisciplinas por no conocer el R.D.I.	Chequear si todo trabajador domina el R.D.I.	J'Grupo RR HH.	J'Grupos. CPC.	En las Asambleas de Afiliados.
25	Rotación del personal en las áreas claves.	No se cumple la norma del Control Interno "rotación del personal en las tareas claves."	Comisión de irregularidades.	Verificar que se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control en las tareas claves.	Director UEB.	J'Grupos y J'Plantas. CPC.	Días 6, 16 y 26 de cada mes.
26	Control interno.	No implementar con celeridad las nuevas normativas recibidas.	Se siga trabajando con normativas no vigentes.	Comprobar que se implantan con celeridad las nuevas normativas recibidas.	Director UEB.	J'Grupos Funcionales J'Plantas. CPC.	Días 7 y 22 de cada mes.

27	Plazas claves sin cubrir.	Tener plazas claves de dirección sin cubrir.	Afectación al buen funcionamiento de los colectivos laborales donde radican dichas plazas.	Verificar que se está localizando, procesando y contratando el personal adecuado para cubrir las plazas claves vacantes.	Director UEB.	Especialista de RRHH. CPC.	Días 8, 18 y 28 de cada mes.
28	Valores éticos.	Insuficiente divulgación de documentos que permiten elevar los valores éticos de los trabajadores.	No se logra elevar los valores éticos de los trabajadores.	Chequear que se divulgan documentos que permiten elevar los valores éticos de nuestros trabajadores.	J'Grupo RRHH.	Especialista en Producciones Derivadas. CPC	Días 13 y 28 de cada mes.
29	Relaciones de trabajo.	Indefinición de las relaciones de trabajo entre los	Mal funcionamiento interno	Comprobar que definen	J'Grupo RR	J'Grupos Funcio	Días 2 y 17 de

		distintos puestos de cada área.	de las áreas.	las relaciones de trabajo entre los distintos puestos en cada área.	HH.	na les CPC.	cada mes.
--	--	--	----------------------	--	------------	--------------------	------------------