Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
¨Dr. Antonio Núñez Jiménez
Facultad de Humanidades
Dpto. de Contabilidad y Finanzas.

TRABAJO DE DIPLOMA
En opción al título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.

Titulo: Evaluación de la Gestión la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” (ESUNI)”

Autor: Maryanis Leyva Legrá

Tutor: Mireya Olivares Laurencio

Moa, 2016.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa para que hagan el uso que estimen pertinente con este trabajo.
Para que así conste firmo la presente a los 10 días del mes de Mayo del año 2016

Maryanis Leyva Legrá
Firma del Autor

Mireya Olivares Laurencio
Firma del Tutor

PENSAMIENTO

“”Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales, a la reducción de los costos y el aumento de la rentabilidad de las empresas, en suma a la eficiencia.”

Fidel Castro Ruz.

AGRADECIMIENTOS

Queremos brindar nuestro más sincero agradecimiento a las personas que hicieron posible el desarrollo y culminación de esta tesis

Mis más sinceros agradecimientos a mi mamá, papá y hermana por brindarme su apoyo incondicional, a mis profesores y a mi Esposo, a mi tutora por formarme como buen estudiante y prepararme para el trabajo y para la vida. A la Revolución, por darme la oportunidad de estudiar la carrera que siempre me interesó, un agradecimiento muy especial por la ayuda brindada ante cualquier obstáculo que afronté durante el desarrollo de este trabajo; en fin, a todos los que me dedicaron incondicionalmente su tiempo desde el inicio hasta la completa confección del Trabajo de Diploma.

DEDICATORIA

No hay mejor empleo del corazón que darse todo, ni mayor sublimidad del alma que el agradecimiento, es por eso que dedico este trabajo:

A mis padres, impetuosos consejeros de amor de mis primeros pasos hasta hoy.

Esta tesis la dedico en primer lugar a Dios, el ser que me dio la vida, la capacidad para poder estudiar y unos padres ejemplares llenos de valores. Son ellos a los que también dedico de manera especial mi tesis, ya que sin su comprensión, amor, ayuda y apoyo incondicional no hubiese podido cumplir una de mis principales metas. Dedico además esta tesis a mi hermana y s u e s p o s o las personas que siempre me tendieron la mano en el momento en que más lo necesitaba, quiero también dedicar este trabajo a las dos personas que son el eje de mi vida, mi motivación, mi razón de luchar todos los días, mi hijo Jonathan y mi esposo Jesús.

- A Fidel, cultivador del intelecto de nuestro pueblo.
- A la Revolución cubana, de la cual soy hija y a la que me debo.
- A todas aquellas personas que de una u otra forma han tenido que ver con mi formación.

A todos: GRACIAS

RESUMEN

El presente trabajo titulado ¨ Evaluación de la Gestión la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” (ESUNI)” se trazó como objetivo general evaluar la economía, eficiencia y eficacia de los servicios en la entidad a partir de la guía metodológica de auditoría de gestión para facilitar la toma de decisiones oportunas en aras de lograr una mayor gestión.

Siguiendo este objetivo se realiza una valoración teórico-conceptual de la Auditoria de Gestión comentándose sobre la importancia del mismo y los métodos y herramientas que fueron utilizadas en la investigación, cuya fundamentación se encuentra recogida en el Capítulo I.

En el Capítulo II se caracteriza a la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” (ESUNI)”, se aplican las Normas por servicios y todos los métodos necesarios para la efectividad de los análisis.

Las recomendaciones y conclusiones están completamente conciliadas en función de brindar alternativas efectivas a la dirección de la Empresa, presentándolas como herramientas de utilidad para su sistema de trabajo y el cumplimiento de su misión.

ABSTRACT

The present job titled ¨Evaluation of the Internal Control at Company Service of the nickel", It was drawn like general objective to apply methods and tools for the Internal Control that guarantee the total quality in the information needed by the management for the decisions – making process.

According to this objective, a theorical - conceptual evaluation comes for the Internal Control explaining about his importance and the methods and tools used during investigations, and it's supported into the Chapter I.

Into the Chapter II the Company Service of the nickel is characterized and it's applying all the necessary Norms by Components and Methods for the effectively analysis process.

The recommendations and conclusions are fully reconciled in terms of providing effective management of the Company, presenting them as useful tools for working system and fulfilling its mission alternatives.

ÍNDICE

Introducción..…….....	1
CAPÍTULO I. CONCEPCIÓN DEL MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL QUE CARACTERIZA LA AUDITORÍA COMO PARTE DEL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN ..…….....	5
1.1 Análisis Histórico de las auditorías en General…….	5
1.2 Clasificación de las Auditorías……..…….	6
1.3 Surgimiento de la Auditoría de Gestión…..…….	7
1.3.1. Elementos de la Auditoría de Gestión……	8
1.4 Marco Conceptual: Auditoría de gestión…….……	9
1.4.1 Objetivos generales de la Auditoría de Gestión o Rendimiento……..…….	10
1.5 Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento...….	10
1.5.1. Planeación……	11
1.5.2. Ejecución……...	13
1.5.3. Informe Final de la Auditoría……..	15
1.5.4. Seguimiento……..	15
1.6 Programas para auditar los sistemas y procesos durante la auditoría de gestión……	16
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS…….	26
2.1.Estudio previo del sujeto a auditar ……..…….	26
2.2. Conocimiento del Sujeto a Auditar……	28
2.3. Ejecución……..…….....	43
2.3.1La Gestión Administrativa …....……..……	43
2.4. La Gestión Económico Financiera……...……..	50
2.5. Gestión de los Recursos Humanos……..	52
2.6. Gestión Comercial……..……	56
2.7. La Gestión de Producción de Bienes y Servicios……..	61
2.8. La Gestión de Información ……..……..	68
2.9. Indicadores generales de gestión	69
Conclusiones ……..……..……	71
Recomendaciones……..…….	72
Bibliografía ……..……..……	73
Anexos……..……..…..	75

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, estas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente contar solamente con una evaluación de sus Estados Financieros, se necesita una visión futurista, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes y eficaces.

La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que si bien es cierto que se debe evaluar el logro de los objetivos en un período determinado, también se está obligado a evaluar la gestión actual y su impacto hacia el futuro, de forma tal que las entidades puedan corregir sus errores en aras de mejorar sus resultados.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

El análisis de Gestión en nuestro país pasa a ser, una valiosa herramientas de los profesionales de la Administración para evaluar la efectividad de los sistemas de control interno de la empresa. El proceso de auditar y analizar la gestión administrativa y gerencial implica que la empresa debe ser examinada en todos sus aspectos, bien bajo una visión integral, bien en áreas, secciones o funciones de la

misma. En este sentido, esta herramienta-administrativa ayuda a identificar los problemas y fallas que afectan los sistemas administrativo de la empresa, analiza sus causas y efectos y contribuye mediante recomendaciones a la soluciones de ellos.

Bajo esta óptica, el profesional de la administración cuando realiza un análisis de gestión tiene como objetivo evaluar la calidad de la gerencia, a partir de determinar si las metas se están logrando con la optimización de los recursos disponibles, o sea en este caso, los resultados de los estadios financieros contribuyen para el analista de gestión, solo un medio de cuantificar la eficacia, la eficiencia y lo productividad de la acción general en cualquiera área de la empresa.

Por la importancia que encierra este tema y Debido al complejo y dinámico mundo económico que existe hoy en día, se ha hecho necesario integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diferentes áreas administrativas y operativas de las empresas, con el fin de poder responder a las nuevas exigencias empresariales, surgiendo así un nuevo concepto de control: el Control Interno.

En nuestro país han sido grandes los esfuerzos realizados a partir de enero de 1959 para mejorar y perfeccionar el desarrollo de la economía, la cual garantizará el desarrollo socio-económico del país dentro de los principios éticos que se nos caracterizan, la economía nacional ha pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento y precisamente en estos momentos se enfrenta al proceso de implementación del modelo de gestión económica, el cual se basa en la necesidad de perfeccionar nuestras entidades sobre la base de cambiar si es necesario ideas, cultura y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia que tanto está necesitando nuestro sistema social.

La entidad no es excepción en este sentido y es preciso señalar que como entidad presupuestada no busca obtener una rentabilidad económica, sino en garantizar que los recursos asignados sean utilizados de forma eficiente en función del cumplimiento de sus objetivos, garantizando una buena gestión.

La investigación se desarrolla en la Empresa Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”, debido a que En los últimos tiempos la entidad ha mostrado deficiencias en visita de supervisión realizados por parte de la Grupo Cubaníquel. Esto denota que la entidad no está siendo eficiente a la hora de alcanzar sus objetivos, y no ha sido capaz de tomar decisiones oportunas que le permitan el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles en función de las metas propuestas, lo que constituye la Situación **Problemática** de esta investigación.

El problema científico Es la necesidad por parte de la Empresa Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia de sus actividades para la toma de decisiones oportunas.

El **objeto de estudio** lo constituye la Auditoría de Gestión en la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”.
Para dar cumplimiento al objetivo general se elaboraron los **objetivos específicos** siguientes:

- Estudio del marco teórico conceptual del objeto de estudio.
- Aplicación de la guía metodológica de auditoría de gestión.
- Evaluación de la gestión a partir de los procesos de gestión según las etapas de auditoría: planeación y ejecución.

Campo de acción: Se enmarca en los procedimientos generales de la Empresa de Servicios del Níquel.

Por lo que el **objetivo general** de esta investigación es evaluar la gestión de la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán ”según la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión de la Contraloría General de la República de Cuba, para evaluar su grado de economía, eficiencia y eficacia, facilitando así la toma de decisiones oportunas.

Para dar solución a este problema se ha planteado como **hipótesis:** si se realiza un diagnóstico a la Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriaran" según la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión, la entidad conocerá el grado de economía, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades principales, lo que facilitará la toma de decisiones oportunas por parte de la administración, para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron métodos de investigación tales como:

Métodos Teóricos

- Histórico – lógico: para analizar los elementos teóricos acerca de la Auditoria de Gestión y sus diferencias con la Auditoria Financiera.
- Analítico – Sintético. Con el propósito de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno.
- Hipotético – deductivo. Al formular la hipótesis de la investigación.

Métodos Empíricos.

- La observación directa: Para caracterizar el problema.
- Análisis de documentos: Para consultar documentos relacionados con el tema objeto de estudio.

CAPÍTULO 1: CONCEPCIÓN DEL MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL QUE CARACTERIZA LA AUDITORÍA COMO PARTE DEL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN

1.1 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS AUDITORÍAS EN GENERAL

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorias de algún modo, las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto, el propósito fundamental de estas primeras era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

La auditoría existe desde tiempos inmemorables, prácticamente desde que un propietario entregó la administración de sus bienes a otra persona, lo que hacía que la auditoría primitiva fuera en esencia un control contra el desfalco y el incumplimiento de las normas establecidas por el propietario, el Estado u otros.

A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de Auditoría, la de gestión. Hoy en día, inversionista, accionista actividades del gobierno, y público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

La auditoría como elemento de análisis y control financiero y operacional surge como consecuencia del desarrollo producido por la Revolución Industrial del siglo XIX. En efecto, la primera asociación de auditores se crea en Venecia en el año 1851 y posteriormente en ese mismo siglo se produjeron eventos que propiciaron el desarrollo de la profesión, así en 1862 se reconoció en Inglaterra la auditoría como profesión independiente: en 1867 se aprobó en Francia la Ley de Sociedades que

reconocía al Comisario de Cuentas o auditor: en 1879 en Inglaterra se estableció la obligación de realizar auditorías independientes a los bancos: en 1880 se legalizó en Inglaterra el título de Chartered Accountants o Contadores Autorizados o Certificados: en 1882 se incluyó en Italia en el Código de Comercio la función de los auditores: y en 1896 el Estado de New York había designado como Contadores Públicos Certificados a aquellas personas que habían cumplido las regulaciones estatales en cuanto a la educación, entrenamiento y experiencia adecuados para ejecutar las funciones de auditor.

Los servicios de Auditoría comprenden la evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una conclusión independiente que permita calificar el cumplimiento de las políticas, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización a la cual pertenecen, estos servicios se clasifican Auditoria de Gestión u operacional, financiera o de estados financieros, de cumplimiento, de tecnologías de la información, de seguimiento o recurrente; y auditoría especial.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS

Las Auditorías se clasifican atendiendo a la afiliación del auditor y de acuerdo a los objetivos fundamentales que se persigan. Los diferentes auditores y asociaciones de contadores dan a estas últimas clasificaciones por lo general y coincidente en que:
De acuerdo a la afiliación del auditor estos pueden ser:
Auditoría Interna
Auditoría Externa que comprende la Auditoría Estatal y la Auditoría Independiente, a su vez la Auditoría Estatal puede ser General o Fiscal.

- Auditoría Gubernamental.

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persiguen.

- Auditoría de Gestión u Operacional

- Auditoría Financiera o de Estados Financieros
- Auditoría Especial
- Auditoría Fiscal
- Auditoría Recurrente o de Seguimiento
- Auditoría Forense.
- Auditoria de Medio Ambiente.
- Auditoria Informática y las Comunicaciones.

Es la Auditoría de Gestión u Operacional a través de nuestro estudio donde centraremos la atención teniendo en cuenta que puede ser realizada tanto por auditores internos como auditores externos.

1.3- SURGIMIENTO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de Gestión surgió de la necesidad para, medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, surge como una manera efectiva de poner en orden. Siendo una técnica relativamente nueva, de asesoramiento que presta como servicio independiente consultores experimentados, es una herramienta auxiliar vital en el análisis de las situaciones presente, futuras de la empresa, señalando el proceso necesario de comprobar la situación económica de la misma.

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos, comprendiendo todas las actividades organizacionales que implican, el establecimiento de metas y objetivos, el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previsto, la

utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.
Alienta a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables, evaluando el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como los planes, normas y procedimientos establecidos, determinado el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos, auditando y emitiendo opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.

La Auditoría de Gestión es la revisión formal, objetiva e independiente del conjunto de actividades o funciones de una entidad o empresa, realizada según fines previamente determinados, para comprobar el grado de control interno, el nivel de organización existente, la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, así como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas.

Definida de esta forma sería análoga a expresiones tales como: auditoría de las tres E, Auditoría de sistemas, Auditoría de métodos, Auditoría administrativas, Auditoría operativa y de optimización de los recursos.

1.3.1. Elementos de la Auditoría de Gestión

La insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de economía, eficiencia y eficacia para evaluar la actividad económica financiera, criterios que han ido recogiéndose en nuestro ordenamiento legal, así se definen estos principios:

Economía: significa la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas.

Eficiencia: relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.

Una actividad eficiente debe maximizar el resultado logrando que las normas estén en correspondencia con la producción y los servicios que se prestan, minimizando los desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados, que los trabajadores conozcan la labor que realizan, que esta sea la necesaria y conveniente para la entidad cumpliendo con los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción o de servicios que garantice la calidad.

Eficacia: significa el logro, en el mejor grado, de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad, no es mas el cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad, el producto obtenido y el servicio prestado, tiene que ser socialmente útil.

Diagnóstico de la Efectividad de la Gestión:
Tiene el propósito de determinar si la entidad auditada:

- Emplea la menor cantidad posible de recursos (personal, instalaciones) en la prestación de los servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiadas.
- Cumple las leyes y regulaciones que pudiera afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.
- Ha establecido un sistema de control adecuado para medir, preparar informe alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.

1.4 MARCO CONCEPTUAL: AUDITORÍA DE GESTIÓN

En nuestro país, en abril del 2013 fue aprobada la Guía Metodológica o Directrices para la Auditoría de Gestión.

1.4.1 Objetivos generales de la Auditoría de la Gestión o Rendimiento

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados propuestos en los programas, proyectos, procesos, actividades u operaciones de la entidad sujeto a control.
- Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica y con la calidad establecida para la obtención de sus bienes o servicios en el cumplimiento de su misión, objeto social, objeto empresarial o encargo estatal.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales y las disposiciones legales que le son aplicables.
- Evaluar el estado de la conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.
- Analizar el costo de la producción de bienes y los servicios.
- Detectar y advertir prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan.

1.5. PAUTAS GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN O RENDIMIENTO

La Auditoría de Gestión o Rendimiento debe cumplir con las cuatro fases de la realización de la auditoría que establece las Normas Cubanas de Auditoría: Planeación, Ejecución, Elaboración de informe y Seguimiento.

Durante la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento el auditor debe promover el uso y cálculo de los indicadores generales de gestión (de economía, eficiencia y eficacia) para la evaluación de la gestión de la entidad, la detección de desviaciones y la toma de decisiones para la mejora continua.

Los objetivos deben ser evaluados preferentemente en términos cuantitativos, aunque la naturaleza de algunos objetivos hace imposible su cuantificación y se debe recurrir a características cualitativas para su evaluación.

Para la realización de los programas específicos a aplicar en la Auditoría de Gestión o Rendimiento se recomienda usar el Anexo I "Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de los programas para auditar áreas y procesos de la entidad, durante la auditoría de gestión o rendimiento", el cual forma parte de estas directrices.

Para el facilitar el diseño y el cálculo de los indicadores generales de gestión (de economía, eficiencia y eficacia) se recomienda usar el Anexo II "Indicadores generales de gestión".

Para realizar la Auditoría de Gestión o de Rendimiento se hace necesario el cumplimiento de las Normas Cubanas de Auditoría, transitando a las diferentes fases, descripta como sigue:

1.5.1. Planeación

Estudio previo: Se realiza antes de iniciar la auditoría en el terreno, según el Plan de acciones de control de la unidad organizativa de auditoría. Esta fase permite obtener información general del sujeto a auditar.

Conocimiento del sujeto a auditar: Esta fase tiene como propósito evaluar a priori el Sistema de Control Interno del sujeto a auditar, determinando la existencia o no de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones que conllevan al incumplimiento de leyes, reglamentos y procedimientos.

El Sistema de Control Interno está relacionado con los riesgos internos y externos que se generan en las entidades por incumplimientos en las normas, procedimientos, leyes, políticas establecidas y errores en interpretaciones legales

que generan el descontrol de los recursos, lo que propicia la no confiabilidad de la información que incide de forma negativa en la toma de decisiones, así como en el logro de sus objetivos.

El riesgo de la auditoría está integrado por el efecto combinado de los tres diferentes riesgos que se explican a continuación:

- Riesgo inherente: representa el riesgo de que ocurran errores en el sistema de contabilidad generados por las características propias sujeto a auditar.
- Riesgo de control: representa el riesgo de errores que no sean detectados, ni corregidos por el Sistema de control Interno.
- Riesgo de detección: representa el riesgo de que el auditor no logre detectar los errores existentes con los programas de trabajo diseñados y la aplicación del juicio profesional adecuado, así como no descubrir errores importantes que no hayan sido detectados por el Sistema de Control Interno del sujeto a auditar.

Los riesgos inherentes y de control son riesgos de la entidad y existen independientemente de cualquier tipo de auditoría que se está practicando, y en la auditoría financiera o de los estados financieros específicamente, se requiere que el auditor evalúe el riesgo de representación errónea de importancia relativa a nivel de aseveración como base para los procedimientos adicionales de auditoría.

A continuación se exponen los elementos particulares que integran cada una de las fases para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, así como las cuestiones que deben quedar definidas en cada una de ellas.

El auditor para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad a fin de obtener evidencia del manejo organizacional, a través de: La recopilación de la información existente de la visión sistémica, la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada,

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

Del conocimiento y evaluación del sistema de control interno y de sus resultados depende el alcance y planeación de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, así como ofrece una evaluación del estado de control de la entidad, relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos.

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

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

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

1.5.2. Ejecución

En esta fase se recopila la evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización y las recomendaciones para mejorar su funcionamiento, manteniendo como interrogante durante la ejecución de la auditoría la pregunta:

¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?

Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

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

los recursos disponibles y la eficacia consiste en lograr los objetivos y metas planificados.

1.5.3. Informe Final de la Auditoría

El informe de la Auditoría de Gestión o Rendimiento debe contener en los resultados las desviaciones de las probadas prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la gestión de la entidad, así como detallar; los hallazgos obtenidos de la comprobación de los hechos y operaciones, los cuales deben cumplir con los atributos de: condición, criterio, causa y efecto.

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

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

1.5.4. Seguimiento

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

Este proceso de seguimiento debe facilitar la ejecución eficaz de la recomendación del informe y del plan de medidas resultante de la Auditoría de Gestión o Rendimiento realizada a la entidad.

1.6 PROGRAMAS PARA AUDITAR LOS SISTEMAS Y PROCESOS DURANTE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para la realización de este trabajo fue necesario adaptar la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión a las características de la entidad según la Resolución 372/2015 de la Contraloría General de la República de Cuba.

La guía se divide en dos cuestionarios, el No.1 ´´**Evaluación de la Gestión**´´ y el No 2 ´´**Indicadores Generales de Gestión**´´ para una mejor comprensión en los epígrafes siguientes a partir de las condiciones específicas y las características de las entidades, a continuación se establecen algunos de los aspectos principales, a tener en cuenta al elaborar los programas específicos para evaluar la gestión de la entidad.

Cuestionarios No.1 ´´Evaluación de la Gestión´´

I. La gestión administrativa:

El programa para evaluar la gestión administrativa debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: cumplimento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional.

II. La gestión económica financiera:

El programa para evaluar la gestión económica- financiera debe tener en cuenta aspectos e indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, que considere necesarios, para medir el grado de economía y eficiencia de las acciones y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.

III. La gestión comercial.

El programa para evaluar la gestión comercial debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas de: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión comercial.

IV. La gestión de recursos humanos.

El programa para evaluar la gestión de los recursos humanos debe tener en cuenta, el análisis integral del estado de los temas de: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

IV. La gestión de la producción de bienes y servicios.

El programa para evaluar la gestión de la producción de bienes y servicios, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

V. Gestión de información

El programa para evaluar la gestión de información, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad.

Cuestionarios No.2 Indicadores Generales de Gestión´´

Indicadores de Economía:

Identificar el término de Economía (en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos: Óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos y cumplir con las normas técnicas. Es la correlación del uso racional de los recursos utilizados contra la maximización de los resultados obtenidos.

Establece si la adquisición, asignación y uso de los recursos humanos, financieros, materiales, técnicos y otros, han sido los adecuados para maximizar los resultados.

Economía en la asignación de los recursos = insumos correctos al menor costo

Para la evaluación del principio de Economía y elaborar los indicadores, debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Identificar los objetivos de la entidad que tributan al cumplimiento de las directivas para el plan de la Economía y el Presupuesto.
- Determinar si se adquiere el tipo, la calidad y la cantidad apropiada de recursos a un costo adecuado, para el cumplimiento del plan la Economía y el Presupuesto.
- Analizar los diferentes agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad.
- Realizar un análisis costo/ beneficio para el logro de los objetivos.
- Análisis integral de la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- Determinar si los recursos adquiridos para ejecución de los procesos en el cumplimiento del Plan de la Economía y el Presupuesto, se corresponden con el uso más económico de los recursos financieros.
- Determinar si los recursos elegidos para un proceso, actividad u operación específica representan el uso más económico de los recursos financieros.

- Determinar si los costos incurridos por la entidad para la producción de bienes o servicios fueron mínimos. (Costo del personal, costo de producción).
- Determinar si los recursos disponibles se han utilizados de forma económica.

Indicadores que pueden medir Economía en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios, recursos humanos y de información.

Además de la utilización de los indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, que considere necesarios, para medir el grado de economía, pueden utilizar los siguientes indicadores:

- Economía en la asignación de los recursos: Utilidades ó pérdidas Recursos utilizados.
- Rendimiento de las ventas: Indica cuanto beneficio se ha obtenido por cada peso de ventas. Se determina por el porcentaje de las utilidades obtenidas con relación al volumen de las ventas, así como el beneficio por cada peso de ventas.

Rendimiento sobre las ventas= Utilidad Neta del período/Ventas netas

Indicadores de Eficiencia:

Identificar el término de Eficiencia (en los procesos): Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso, con las cantidades o valor de los insumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.

Una operación eficiente produce la máxima cantidad de bienes o servicios con una cantidad adecuada de recursos.

La relación existente entre la cantidad y valor de los recursos y los insumos utilizados en los procesos, frente a la cantidad y valor de los resultados obtenidos. Esto tiene

dos medidas esenciales: técnica y económica. La técnica es el resultado de su medición en términos físicos (productividad) y la economía en términos monetarios (costos). La eficiencia está relacionada con la economía y la cuestión central se refiere a los recursos utilizados.

Indicadores de eficiencia: Son los relacionados con las variables de insumo (asignación) y de productos. Mide la relación de dos magnitudes la producción física de los bienes y servicios y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar el producto. El indicador habitual de la eficiencia es el costo unitario o costo promedio, ya relaciona la productividad física con su costo.

Eficiencia en los procesos = insumos que producen los mejores resultados

Para la evaluación del principio de Eficiencia y elaborar los indicadores se debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Determinar que están completamente identificadas las necesidades de recursos para la ejecución de los procesos, actividades y operaciones para el cumplimiento de los objetivos y metas y que están contenidas en plan de la Economía y del Presupuesto aprobado para la entidad.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y los procedimientos para la adecuada adquisición, control y utilización de los recursos de la entidad.
- Dictaminar sobre la coherencia de los procesos y sus actividades con la misión, objeto social, encargo estatal y objetivos estipulados.
- Determinar si los recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria.
- Cantidad. Determinar el volumen de bienes y/o servicios producidos y si se utiliza la cantidad optima de recursos en la producción de bienes y servicios.
- Verificar la relación entre la cantidad y calidad de los bienes o servicios y el costo de los recursos utilizados para obtenerlos.
- Determinar si los resultados obtenidos son proporcionales a los recursos empleados.

Indicadores que pueden medir Eficiencia en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios, recursos humanos y de información.

Productividad del trabajo: Es la representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante un período económico. Podemos relacionarlo con el subsistema de costo representando este valor o rendimiento de producción. El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación, se define como el valor agregado generado por un trabajador. Estadísticamente se expresa como la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.

Salario medio = Fondo de salario / No de trabajadores

Índice de Productos Rechazados, No conforme con los requisitos o Reprocesos: Es la cantidad de productos producidos que está rechazado, declarado no conforme por incumplimiento algún requisito o producto para reprocesar.

Productos Rechazados, No conforme con los requisitos o Reprocesos/ producción total

Costo de la producción o los servicios prestados**:** expresa el costo promedio de los costos atribuibles a la obtención o generación del bien o servicio.

Costo de producción/ Ingresos

Recursos invertidos por productos: *Expresa* el valor del recurso invertido frente a cada producto o servicio generados. Se lee: Por cada $(unidad de dinero) invertido, la empresa ha producido una unidad de (servicio o producto).

Volumen de producción o servicio /Costo del insumo

Promedio de trabajadores: Es el número de trabajadores que como promedio utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al Plan de producción o servicios durante un período.

Fondo de salario: Es la vinculación del salario recibido y los resultados económicos obtenidos, tanto individualmente como por el colectivo, es el plan que se elabora de acuerdo con la plantilla de la empresa, que comprende el salario fijo de cada trabajador, además de los estímulos monetarios para las empresas que apliquen sistemas de estimulación.

Salario medio mensual: Es el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante un período. Este gasto de salario debe ser acorde a lo que la entidad aspira a producir o el servicio que va a brindar.

Salario medio mensual = Fondo de Salario / Promedio de trabajadores

Velocidad de rotación de inventarios**:** Ventas netas/producción terminada promedio.

Indicadores de Eficacia:

Identificar el término de Eficacia (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos planificados.

Se mide como el grado de cumplimiento o logro de los objetivos, metas, planes y programas, cumpliendo estándares predeterminados de cantidad, calidad, oportunidad y costo de los bienes y servicios producidos. Es el logro de manera oportuna de los objetivos y metas planificadas o la relación entre los productos o servicios generados y los objetivos y metas programados.

Eficacia en los resultados = resultados que brindan los efectos planificados

Para la evaluación del principio de eficacia y elaborar los indicadores se debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, plan de actividades, de acuerdo con el Plan de la Economía y de Presupuesto, así como los que los que guardan relación directa con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Evaluar la oportunidad, cantidad y calidad del bien o servicio entregado al usuario.
- Comprobar que los resultados obtenidos de la entidad, programa, proyecto, proceso o actividad se logren de manera oportuna en términos de cantidad, tiempo y calidad.
- Determinar si se están cumpliendo los objetivos de acuerdo con los recursos empleados y los bienes o servicios producidos.
- Determinar si los objetivos de proceso, un programa o proyecto y los medios asignados son adecuados o pertinentes.
- Determinar los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos o un rendimiento satisfactorio.
- Determinar si los resultados son coherentes con las directivas para el Plan de la Economía y Presupuesto, con los objetivos de trabajo de la entidad y con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Indicadores que pueden medir Eficacia en las gestiones: administrativa, comercial y de producción de bienes y servicios.

Cumplimiento de los objetivos de trabajo: Expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los objetivos de trabajo programadas.

Objetivos de trabajo cumplidos / Objetivos de trabajo planificados

Cumplimiento del Plan del Presupuesto: Expresa la relación de los gastos ejecutados frente a los presupuestados.

Gastos ejecutados / Gastos planificados

Cumplimiento del Plan de producción o servicio: Es la cantidad o total de bienes obtenidos y servicios prestados comercializados de acuerdo al Plan de la Economía y el Presupuesto para la entidad.

Cumplimiento del Plan (%) =Total de producción realizada/ Total de producción planificada

Cumplimiento del Plan de Ventas: Representa los ingresos por concepto del cumplimiento del plan de ventas.

Cumplimiento del presupuesto de compras: Cantidad de productos comprados / Cantidad de productos solicitados.

Nivel de satisfacción de los clientes frente al producto o servicio recibido:

- ✓ Cantidad, número o total de quejas o reclamaciones recibidas.
- ✓ Cantidad, número o total de devoluciones de productos han sido vendidos por estar no conforme con los requisitos establecidos.
- ✓ Índice devoluciones de ventas = Total de devoluciones de ventas/ ventas netas
- ✓ Resultados del análisis de los datos de las encuestas realizadas sobre la calidad del producto o servicios prestados y la satisfacción de los clientes.
- ✓ Índice de repitencia o retención de los clientes de los productos o los servicios prestados.

Oportunidad o Tiempo ejecutado: Coeficiente entre el tiempo programado contra tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas o por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.

Coeficiente de Disponibilidad Técnica de los Equipos de Transporte (Autos y Microbús): Parque de vehículos paralizados/ Parque de vehículos disponible.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DEL NÍQUEL

Para el desarrollo del diagnóstico se aplica RS- 678/2013 CGR, directrices generales adaptadas de la auditoría de gestión, cumpliendo con las cuatro fases de la realización de la auditoria establecida en la Resolución 340/2012 Contraloría General de la República ´´Normas Cubanas de auditorias´´ a partir de la:

- Planeación
- Ejecución
- Elaboración del Informe
- Seguimiento

Los períodos que se tomaron en cuenta para la investigación fueron las operaciones correspondientes a los años 2014,2015-2016.

2.1. Estudio Previo del Sujeto a Auditar

La empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” se creó con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente mediante la Resolución No. 103 del Ministerio de la Industria Básica de fecha 09 de agosto de 1993, teléfono 60-2287 con horario de trabajo de 7:00 a.m. – 4:30 p.m.

El objeto Empresarial de la entidad fue aprobado en la Resolución No. 853 del 12 de diciembre del 2013 emitida por el Ministerio de Energía y Minas previa autorización por el Ministerio de Economía y Planificación que modifica su objeto social, quedando como sigue:

- Prestar servicios de alimentación a los trabajadores, a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica y a otras entidades que presten servicios a este sistema ubicadas en Moa y Mayarí.

- Brindar servicios de transportación de personal a sus trabajadores, a los del sistema del Ministerio de la Industria Básica y de otras entidades que presten servicios a este sistema ubicadas en Moa y Mayarí.
- Prestar servicios recreativos con gastronomía asociada a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Industria Básica.
- Ofrecer servicios de limpieza de locales, jardinería, recogida de desechos y cultura industrial a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica en los territorios de Moa y Mayarí.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivos de obras menores, así como de refrigeración y climatización a entidades del Grupo Empresarial del Níquel, CUBANIQUEL.
- Comercializar de forma mayorista chatarra a las entidades de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento.
- Brindar servicios de reclutamiento y selección de fuerza de trabajo a la industria del níquel, Prestar servicios de capacitación y homologación en los oficios y especialidades que demanda la industria cubana del níquel, así como de certificación de soldadores

Misión:

La Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán Suministra Servicios Gastronómicos, de Transporte y Hospedaje en el tiempo previsto con calidad y bajos costos, a los trabajadores de la Industria Cubana del Níquel. Para esto cuenta con una eficaz tecnología y Recursos Humanos consagrados con un alto sentido de pertenencia a la entidad.

Visión:

Somos una organización de Competitividad Internacional, capaz de brindar Servicios Gastronómicos, de Transporte y Hospedaje con una alta calidad y profesionalidad.

2.2. CONOCIMIENTO DEL SUJETO A AUDITAR

La empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán"OSDE Cubaníquel, Código REEUP: 104.0.01947 Subordinación: Nacional, Tipo de Entidad: Empresarial, situada en: Calle 9 na No. 127 Rolo Monterrey, Municipio de Moa Provincia: Holguín, la misma aplica el Sistema de Gestión y Dirección Empresaria, presenta el acuerdo CECM No: 3884 de Fecha: 05/02/2001, con Teléfonos: 60-2287 o 60 65-47 y Correo electrónico: esuni@.moa.minem.cu

La empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán"se creó con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente mediante la Resolución No. 103 del Ministerio de la Industria Básica de fecha 09 de agosto de 1993, teléfono 60-2287 con horario de trabajo de 7:00 a.m. – 4:30 p.m.

El objeto Empresarial de la entidad fue modificado en la Resolución No. 853 del 12 de diciembre del 2013 emitida por el Ministerio de Energía y Minas previa autorización por el Ministerio de Economía y Planificación, quedando el siguiente como sigue:

- Brindar servicios generales que garanticen la logística del sistema de Energía y Minas en los territorios de Moa y Mayarí.
- Brindar servicios de alimentación a trabajadores vinculados al desarrollo del níquel en los territorios de Moa y Mayarí.
- Prestar servicios de transportación de trabajadores.

Disposiciones que aprueba la constitución de los Órganos de Dirección y Consultivos:

- Consejo de Dirección: Resolución 918 de fecha 21 de noviembre de 2014, dictada por el Director General de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán.

- Comité de Prevención y Control: Resolución 961 de fecha 28 de diciembre de 2014, dictada por el Director General de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorrearán.
- Comité de Seguridad y Salud del Trabajo: Resolución 577 de fecha 20 de junio de 2014, dictada por el Director General de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorrearán.
- Consejo de Producción: Resolución 714 de fecha 24 de agosto de 2014, dictada por el Director General de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorrearán.
- Comité de Inversiones: Resolución 576 de fecha 20 de junio de 2014, dictada por el Director General de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos gorrearán.
- Consejo Técnico: Resolución 948 de fecha 05 de diciembre de 2014, dictada por el Director General de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán.
- Comité de Experto: Resolución 366 de fecha 13 de marzo de 2014, dictada por el Director General de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán.
- Comité Económico Financiero y de Contratación: Resolución 920 de fecha 21 de noviembre de 2014, dictada por el Director General de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán.
- Consejo Energético: Resolución 626 de fecha 01 de julio de 2014, dictada por el Director General de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán.

La disposición que aprueba la constitución de los órganos de dirección y consultivos es El Decreto Ley 281, articulo. 130 hasta 156 entre los que se encuentran Consejo de Dirección (CD), Consejo de Producción, Consejo Técnico, Comité Económico Financiero y de Contratación, Consejo de Calidad, Consejo Energético, Comité de Control de las Inversiones, Comité de Prevención y Control, Comité de Seguridad y

Salud del Trabajo, funcionamiento de la Comisión de Cuadros, Evaluación del cumplimiento del Plan de trabajo de la empresa, Rendición de cuentas de las Áreas de Regulación y Control y de las Unidades Empresariales de Base.

Por la Resolución No. 641 de fecha 18 de julio/ 2014 emitida por el Director General de la empresa aprueba la modificación 45 de la plantilla de cargos y la estructura organizativa.

Poseen el registro de plantilla de personal y el registro de trabajadores, está elaborado y actualizado de acuerdo con la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, contando con una plantilla aprobada de 2493 trabajadores y cubierta de 2165. Hombres: 1163 y Mujeres: 1002.

Categoría Ocupacional:

- Cuadros: 27 de ellos Hombres 17, Mujeres 10.
- Técnicos: 328 de ellos Hombres 154, Mujeres 174.
- Obreros: 1175 de ellos Hombres 831, Mujeres 344.
- Servicios: 588, Hombres 155, Mujeres 433.
- Administrativos: 47, Hombres 6, Mujeres 41

Cuentan con el Organigrama donde se detalla la estructura de la empresa comprobando que además de la Dirección General, está constituida por 3 Áreas de Regulación y Control (ARC), Dirección Técnica, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Economía y Finanzas y 10 Unidades Empresariales de Base (UEB), UEB No. 1 de Gastronomía, UEB No. 2 de Gastronomía, UEB No. 3 de Gastronomía, UEB Servicios Nicaro, UEB Servicios Felton, UEB Servicios Generales, UEB Comercial, UEB Transporte y UEB Mantenimiento) .
Registra sus operaciones, confeccionando el Balance de Comprobación de los tres centros contables (Moa, Nicaro y Felton) posteriormente las operaciones se

consolidan a nivel de la Empresa emitiendo el Balance de comprobación consolidado y luego se envían al Grupo Empresarial CUBANIQUEL. (Anexo)

Referente a los trabajadores de la Dirección de Contabilidad y Finanzas y otros de interés según los objetivos de la auditoria se relacionan nombres y apellidos y la fecha desde cuando ocupa el puesto de trabajo, con las funciones generales.
La entidad posee el Reglamento Orgánico el cual fue aprobado según Resolución 726 de fecha 10 de septiembre de 2014, el cual consta de los siguientes capítulos: misión y objeto empresarial, organización y estructura de la empresa, órganos auxiliares, de coordinación y colectivos de dirección, de las funciones y facultades de la empresa, de las funciones y facultades comunes de los directores de áreas de regulación y control y las unidades empresariales de base.

La Empresa posee el Manual de Contabilidad de Costo, el cual consta de 103 páginas y cuatro capítulos, por acuerdo No. 436, adoptado en la reunión del Comité Económico Financiero y Contratación de la entidad, efectuada el día 15 de septiembre de 2014, en el acta No. 20, en la misma se aprueba además el Manual de Contabilidad.

De igual manera se comprobó la existencia de los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales. Cuentan además con los manuales técnicos correspondientes a las actividades de Contabilidad, caja, banco, cobro y pago e Inventario.

Poseen el Reglamento para el Sistema de pago por rendimiento, aprobado mediante la Resolución No. 781 de fecha 1 de octubre/2014, el cual consta de 3 capítulos, 24 artículos y 5 anexa.

Cuentan además con el Reglamento de Estimulación en moneda libremente convertible, aprobado a través de la Resolución No. 201 de fecha 10 de febrero/2014.

Se encuentra elaborado el Plan de Seguridad Informática con fecha el 29 de agosto de 2011, siendo aprobado por el Director General de la Empresa, certificado por ACERPROT el día 29 de agosto de 2011, con fecha de vencimiento 29 de agosto de 2013, por lo que este se encuentra desactualizado, existiendo evidencia documental donde el Especialista en Seguridad y Protección le comunica a su Organismo Superior Cubaníquel la situación que presenta el Plan pero que la empresa se encuentra aún en el proceso de traspaso de unidades a otros organismos .

El Plan de Seguridad y Protección física se encuentra elaborado y actualizado de acuerdo a la legislación vigente.

La entidad cuenta con un total de 27 cuadros, 183 funcionarios y 130 trabajadores designados.

La entidad opera con un fondo para Pagos Menores por importe de 5 000.00 CUP, un fondo para Pagos Especial para Nóminas de 4 900.00 CUP custodiado por dos cajeros, los mismos poseen el acta de responsabilidad, así como un fondo para cambios de 540.00 CUC y 2915.00 CUP, distribuidos en ocho unidades. Se anexa.

La empresa en los meses de agosto, octubre y diciembre/2015 emitió un total de 25 vales para pagos menores y 107 anticipo y liquidación de gastos de viajes.

Cuentan con la certificación actualizada de la inscripción en el Registro Central de Juristas de la República de Cuba de los asesores jurídicos de la entidad, las

que se encuentran en el expediente laboral de cada uno de ellos: Inscripción No. 11961 y 19644.

Se comprobó que están definidos los objetivos y Plan de Actividades para el año 2015 presentado por el Director General de la Empresa y aprobado por la Directora General del Grupo Empresarial del Níquel según la Instrucción 1/2009 de los Consejos de Estado y de Ministros. La entidad se planificó tres objetivos fundamentales, correspondiente a:

GESTIÓN ECONÓMICO – FINANCIERA.

- Asegurar el cumplimiento de los Indicadores Económicos fijados en el Plan de Negocios. (Lineamientos 1, 7, 8, 10, 13, 15, 16,184).

GESTIÓN CAPITAL HUMANO.

- Sistematizar el sistema de Gestión de Capital Humano enfocado a la gestión por Competencias. (Lineamiento 8, 12, 20, 23, 41,138, 153).

GESTIÓN DE LA CALIDAD.

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. (Lineamiento 208).

El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos de la entidad, comprobando que responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de actividades principales del órgano u organismo al que se subordina, de acuerdo a la regulación aprobada por el Presidente del Consejo de Estado y de Ministros para la planificación.

Se comprobó que para el plan anual de actividades, se tiene en cuenta la misión de la entidad, los objetivos de trabajo, las funciones de cada área y puesto de trabajo, las actividades a realizar en cada proceso, los riesgos más relevantes, el plan de

actividades con las tareas de consulta y discusión del Plan Económico y el Presupuesto anual con los trabajadores en todas sus etapas.

Se elabora el plan de trabajo mensual sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento se incluyen las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias que se detecten.

Se comprobó que cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, así como los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. Los jefes inmediato superior revisan, aprueban y analizan el cumplimiento del plan aprobado.

La entidad cuenta con el Plan/2015 aprobado por la Directora General del Grupo Empresarial CUBANIQUEL en fecha 6-1-2015, el mismo fue modificado en el mes de octubre/2015 debido a la necesidad de incrementar el fondo de salario, teniendo en cuenta que en el plan inicial aprobado se concibió el traspaso de algunas actividades hacia otros organismos la cual no se hizo efectiva en el año.

Se encuentra desarrollado un programa para impulsar y fortalecer el desarrollo de una cultura ética en la empresa diseñado a partir de 20 acciones.

El Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano está firmado el día 21 de febrero de 2015 y se evalúan en las rendiciones de cuenta de los directivos de cada área, así como el Código de conducta de los trabajadores, y el Código de Ética de los auditores siendo firmado por los auditores de la entidad el 25 de Enero de 2015, poseen el reglamento disciplinario interno, puesto en vigor este último en la resolución 930 de fecha 28 de noviembre de 2015.

Se cumple con el Convenio Colectivo de Trabajo, puesto en vigor este último a partir del 18 de diciembre de 2015, tendrá vigencia por un período de tres años.

Se pudo apreciar que la entidad posee el registro de las medidas disciplinarias durante el año 2015 se aplicaron 205 medidas de los cuales 10 son cuadros de la empresa, consistente en amonestación ante el colectivo del área de trabajo (4) y amonestación ante el Consejo de Dirección de la unidad (6).

La entidad cuenta con el Plan Anual de Capacitación para el año 2015, siendo aprobado en el acuerdo No. 7, en la Sesión Ordinaria del Consejo de Dirección efectuada el día 20 de enero de 2015, recogida en el acta No. 2 y contempla 101 acciones de capacitación.

Se comprobó que el Plan de Prevención de Riesgos cumple con lo establecido en el componente Gestión y Prevención de Riesgos de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, el mismo, presenta 13 actividades, 98 Riesgos, 115 Posible Manifestaciones y 146 Medidas a aplicar, no obstante se comprueba que mantienen un señalamiento realizado en acciones de control anterior correspondiente a:

- Siete Planes de Prevención de Riesgos que representan el 64 por ciento del total revisado presentan fechas no medibles (diario, mensual, trimestral).

- En cuatro Planes de Prevención de Riesgos que representan el 37 por ciento se plasman medidas sin fechas de cumplimiento.

Además la Resolución que conforma el Grupo de Identificación y Análisis de Riesgos está desactualizada al mantener como integrante la Especialista Principal de Auditoria que causó baja de la entidad.

Poseen registro de relación de los contratos de la empresa en el área Jurídica y de Contratación.

Durante el año 2015 se concertaron un total de 25 contratos con clientes, así como 50 contratos y 6 suplementos con proveedores todos encaminados a lograr los objetivos y metas de la entidad. Se anexa.

La empresa tiene habilitado un expediente de acciones de control, donde se encuentran archivadas las auditorias, inspecciones, comprobaciones y verificaciones recibidas, así como los planes de medidas adoptados para erradicar las deficiencias detectadas. No obstante es de señalar que las acciones de control no se encuentran archivadas y anotadas en el índice del expediente en orden cronológico, lo que muestra que dicho expediente no se actualiza oportunamente.

A continuación se detallan las principales deficiencias detectadas en las auditorías realizadas:

Auditoria externa:
Auditoría Financiera por la UAI Cubaníquel el 10 de marzo de 2015.

Principales deficiencias detectadas en la auditoría:

- Las pérdidas de la agricultura por autoconsumo presenta un saldo de 2 099 795.79 pesos, manteniéndose desde el año 2012 y está comprendido en el comprendido en el objeto social hasta el 2013 la actividad de la agricultura como autoconsumo recibiendo la entidad subsidio del Estado en el año 2011 por 6 900 000.00 pesos, quedando pendiente el importe antes señalado. En el año 2013 se solicita nuevamente subsidio que incluía esta actividad, lo cual no fue aprobado por considerarse que en el 2014 se traspasa para la Empresa Municipal Agropecuaria Moa.

- Se contabiliza incorrectamente un saldo de 28 310.90 pesos correspondiente a cancelación de cuentas por cobrar incobrable que corresponden a Gasto por pérdida según Resolución 20/2009 del MFP, al no tener creada la provisión para estos casos, incumpliendo además con la Resolución 290/2007 del MFP.
- Falta por cobrar o pasar a proceso judicial un importe de 24 360.23 CUC, contabilizado en cuenta por cobrar en litigio en el año 2013, representa el 0.9 por ciento de cuentas y efectos por cobrar, comprobando que en fecha 10 de marzo de 2014 se habían conciliado un importe de 16 705.52 pesos.
- De los fondos para Pagos Menores y Especial para Nóminas como promedio mensual utilizan 4 984.51 CUP que representa el 63 por ciento, realizando un sólo reembolso al mes, lo que constituye un riesgo de inmovilización de efectivo.
- Venta de 254 helados realizada el 27 de diciembre 2013 por 381.00 pesos, depositado 9 y 18 días hábiles bancario posteriores a la fecha de venta, por importe de 378.00 pesos, incumpliendo lo establecido en la Resolución 324/1994 del BNC.
- Incorrectamente se descuenta un importe de 134.79 pesos por concepto de multa a la trabajadora Yaniuska Pupo Olivares y aportado en el mes de octubre/2013 al Presupuesto del Estado.

Inspección a las Empresas Mayores Consumidoras ONURE. 14 de agosto de 2014.

Principales deficiencias detectadas en la auditoria.

- Los comprobantes de consumo no tienen la firma, la chapa del vehículo que servició y solo puede ser un vehículo por comprobante.
- Se evidencia descontrol del combustible habilitado y consumido, ya que poseen una tabla de distancia certificada por GEOCUBA y esta se utiliza incorrectamente, al existir diferencia entre los kilómetros recorridos origen – destino según hoja de ruta y los recorridos establecidos por tabla de distancia en el caso de los vehículos que no poseen odómetros.

- Se comprobó que del control ejercido sobre las tarjetas prepagadas del combustible en las UEB en la cual se hace entrega de las tarjetas a los usuarios, existiendo un registro de entrega y liquidación de las mismas entre la sub-caja y el usuario, el mismo carece de las firmas de quién entrega y recibe, por lo que no está definida la responsabilidad sobre su custodia.
- Se comprobó que del 100 por ciento de las hojas de rutas revisadas correspondiente a los meses de enero, febrero y marzo del presente año, que los viajes realizados, reflejados en dicho documento no son confiables ya que no coinciden los recorridos con el lugar y hora de la habilitación del combustible.
- Se comprobó que las hojas de rutas emitidas en el área de transporte en el periodo analizado no coinciden su folio con las relacionadas en el registro de entrega, las cuales no se archivan por su consecutivo correspondiente, presentan múltiples enmiendas, tachaduras, sobre escritura, ilegibles, mal estado y sin cuño de algunas hojas de ruta.

Auditorías Internas:
Auditoria Especial al Sistema de Contratación Económica. 28 de julio de 2014.

Principales deficiencias detectadas en la auditoría:

- Se prestaron servicios a trece clientes encontrándose el contrato vencido, así como se le presta servicio a tres clientes sin contratos.
- En la UEB Comercial no se encuentran diseñados los riesgos que atentan los objetivos y metas de la entidad.

Auditoria Especial con el objetivo de verificar la adecuación y aplicación de la Guía de Autocontrol de la entidad. 1 de septiembre de 2014.

Principales deficiencias detectadas en la auditoría:

- Se comprobó que algunos planes de prevención de riesgo muestran fechas de cumplimiento que no son precisas fijándose el término diario, así como no se precisan el nombre y dos apellidos en el escaque responsable y ejecutantes.
- En la UEB No. 2 Gastronomía no existe un registro para el control de las facturas donde se refleje el consecutivo de los folios de las mismas.

Auditoria Especial a las Ventas efectuada a la Empresa de Recuperación a Materia Prima. 12 de septiembre de 2014.

Principales deficiencias detectadas en la auditoría:

- Existen 44 IRM por importe de 55.55 pesos sin soporte documental en el expediente del control de la representante de materia prima.
- El procedimiento general para el tratamiento a los residuos sólidos y recuperables se encuentra elaborado por el especialista en Medio Ambiente, pero no está aprobado por el Director General.

- Dos facturas por importe de 82.98 pesos están firmadas por una persona no autorizada.

Activos Fijos Tangibles.

La entidad cuenta con 20 áreas de responsabilidad. Poseen las actas de responsabilidad individual para el control de los activos. En el último cierre contable correspondiente al mes de diciembre/2014 poseen un total de 7868 Activos Fijos Tangibles por un valor ascendente a 21 329 206.11 pesos.

En el año 2014 se efectuaron 155 Movimiento de bajas de AFT a un total de 1653 activos por valor total ascendente a 1 044 281.48 pesos. Así como 140 movimientos de traslado.

Inventarios.

En el último cierre contable correspondiente al cierre de diciembre/ 2014 poseen un total de 5471 renglones por un valor ascendente a 2 945 859.05 pesos. Se anexa.

La entidad cuenta con un total de 37 comedores y cafeterías.

La Empresa cuenta con un parque de vehículos automotores de 183 y con un grupo electrógeno.

Poseen el plan de portadores energéticos aprobado y desagregado por tipo de combustible.

Se encuentran inscriptos 70 inmuebles estatales en el Registro de la Propiedad.

Poseen los Registros contables en uso SISCONT 5 (Sistema de contabilidad), siendo su último cierre contable del mes, el 30 de diciembre del 2014, así como los Estados Financieros (EF), están aprobados éstos últimos por el Director General de la empresa, la entidad realizó la entrega de los EF al Organismo Superior de Dirección Empresarial CUBANIQUEL dentro del término establecido.

Los registros que utilizan son los siguientes:

5920 Estado de Situación
5921 Estado de Rendimiento Financiero
5924 Estado de Gastos por Elementos
5925 Estado de Inversiones.
300 Costo de Producción Vendida

Opera además con los siguientes sistemas: Sistema de nóminas, SAGREH (Recursos Humanos), DESOFT (Combustible), iAra Inventarios (control de los medios de rotación) y SGestMan (Sistema de control de mantenimiento).
Todos los sistemas en uso se encuentran certificados por el organismo competente.

Al cierre de diciembre/2014 la entidad tenía no presenta saldos en las cuenta de Ingreso y Gastos de años anteriores, Gastos por Faltantes de Bienes y Gastos por Pérdidas 4 334.88 y 224 249.60 pesos, respectivamente, así como Ingresos por Sobrantes de 4 414.55 pesos.

Aporta por los siguientes conceptos: Impuesto Sobre la Fuerza de Trabajo, Aporte a la Seguridad social, Contribución Especial a la Seguridad, Depreciación de Activos Fijos Tangibles, Impuesto Sobre Utilidades, Impuesto Transporte Terrestre, Impuesto por Rendimiento de la Inversión, Servicios Gastronomía, Servicios Hospedaje, Salarios no reclamados, Aporte Anuncios y Propaganda y otros aportes.

Han sido multados por incumplimiento con el sistema tributario de las obligaciones por concepto de la tasa de radicación de anuncios y propaganda comercial por los siguientes conceptos: recargo por mora 42.00 CUP, multa 255.79 CUP y apremio 19.80 CUP.

Otros datos de interés.

Se comprobó que la entidad en el año 2015 aplicó mensualmente la Guía de Autocontrol, se tomó como muestra la aplicada en el mes de diciembre/2015 los resultados obtenidos se entregan al Grupo Empresarial Cubaniquel los días 5 de cada mes, a raíz de los cuales la empresa confecciona el correspondiente Plan de Medidas en la última guía aplicada fueron señalados 31 aspectos negativos y se adoptaron 56, de estas 19 se encuentran cumplidas, dos incumplida y 35 en fecha.
No obstante se detecta lo siguiente:

El plan de seguridad informática se encuentra desactualizado y a pesar de estar identificado el riesgo por el grupo de Seguridad y Protección de la entidad no se encuentra identificado en la Guía de Autocontrol.
La entidad en el mes de diciembre/ 2015 efectuó pago de salario por un total de 1052.9 MP a un total de 2026 trabajadores, así como estimulación en CUC por 2119.7 MP a 1974 trabajadores.

La empresa para el año 2015 tenía previsto y aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación efectuar el traspaso de diferentes unidades o otros organismos, realizando ocho traspaso durante el año 2015 y quedando pendiente para el 2015 ocho. Se anexa

En la entidad durante el año 2015 ocurrieron nueve hechos delictivos, correspondientes a robo con fuerza, apropiación indebida y hurto. La empresa tiene identificada las causas y condiciones que propiciaron los hechos. Se aplicaron medidas disciplinarias.

Se realizó una valoración de los factores generales y especifico que presenta la empresa, teniendo en consideración en el Conocimiento del Sujeto a Auditar y el Sistema de Control Interno al cierre de diciembre/2015 y hasta la fecha identificando:

Riesgo inherente: lejanía de los almacenes de Feltón, Nicaro y Santiago de Cuba que deben de enviar los documentos a contabilidad, así como de las UEB de Nícaro y Feltón que constituyen centros contables, operaciones en caja que generan elevados niveles de efectivo y movilidad.

Calificando este como de alto riesgo.
Riesgo de Control: Traspaso de ocho unidades y aún quedan pendiente ocho, tipificando este como alto.

2.3. EJECUCIÓN

En esta etapa se aplica la guía metodológica de auditoría de gestión, adaptada, de acuerdo a las características de la empresa, facilitando el diagnóstico a la gestión de la entidad, de acuerdo a los objetivos propuestos. Se aplican las técnicas apropiadas de recolección de informaciones, entrevistas, cuestionarios, revisión, observación, análisis y cálculos para la obtención de las evidencias investigativa de los sistemas, procesos, actividades u operaciones, relacionados con:

- La gestión administrativa.
- La gestión económico financiera.
- La gestión comercial.
- La gestión de recursos humanos.
- La gestión de producción de bienes y servicios.
- La gestión de información.

2.3.1 La gestión administrativa

La gestión administrativa en la Empresa de Servicios del Níquel(ESUNI) comprende un programa de análisis integral, considerado fundamental en el diagnóstico a la gestión, para evaluarlo la guía metodológica establece aspectos fundamentales referidos a los objetivos y metas, comprobando el cumplimiento de los mismos en el plan de la Economía Nacional, en los planes de trabajo mensuales de los directivos, funcionarios, técnicos y trabajadores, según establece la Instrucción No 1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, donde están diseñados los objetivos con las tareas principales y los Lineamientos que compromete el cumplimiento de la Política Económica Social del Partido aprobada en el 6to Congreso del partido Comunista.

Objetivos y metas.

Se verificó la existencia de la planificación de los objetivos para el año 2015 - 2016 aprobados, el que contienen los objetivos de trabajo, criterios de medida o

indicadores basados en los Lineamientos, así como las actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos. Se aprobaron 5 objetivos con comportamientos similares al año anterior.

El plan de temas de los consejo de dirección para el año 2015 contiene los temas objeto de análisis, con un total de 38, el que se ajusta al formato establecido en el modelo 2 de la instrucción 1 /2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Se comprueba que en la ESUNI los directivos, departamentos y jefes de las áreas presentan diseñado los objetivos y planes de trabajo para dar cumplimiento a la misión encomendada.

Políticas y metas

Este aspecto se considera fundamental en el diagnóstico a la gestión, para evaluarlo la guía metodológica establece 3 términos fundamentales referidos a los objetivos, planes y estrategias.

Se verificó la existencia de la planificación Estratégica y los objetivos de trabajo para el año 2015- 2016 el que contiene cuatros objetivos de trabajo, criterios de medida o indicadores, así como las actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos, cumple con el formato establecido en la Instrucción 1/2009 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Se comprobó que están definidos los objetivos y Plan de Actividades para el año 2015 presentado por el Director General de la Empresa y aprobado por la Directora General del Grupo Empresarial del Níquel según la Instrucción 1/2009 de los Consejos de Estado y de Ministros. La entidad se planificó cinco objetivos fundamentales, correspondiente a:

GESTIÓN ECONÓMICO – FINANCIERA.

Asegurar el cumplimiento de los Indicadores Económicos fijados en el Plan de Negocios. (Lineamientos 1, 7, 8, 10, 13, 15, 16,184).

GESTIÓN CAPITAL HUMANO.

Sistematizar el sistema de Gestión de Capital Humano enfocado a la gestión por Competencias. (Lineamiento 8, 12, 20, 23, 41,138, 153).

GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. (Lineamiento 208).

DESARROLLO

Garantizar el cumplimiento del cronograma y el presupuesto aprobado de las principales inversiones de la entidad. (Lineamiento 123, 124 y 252).

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

Garantizar el cumplimiento de los indicadores fundamentales relacionados con el Sistema de Gestión de Capital Humano y el cumplimiento del cronograma de preparación para la certificación del SGCH en el 2015. (Lineamiento 20, 41, 138, 139, 153, 159 y 170).

El plan de trabajo Anual contiene los temas objeto de análisis en el Consejo de Dirección, el que debe ajustarse al formato establecido en el modelo 2 de la instrucción 1 /2009 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Consejo de Ministros.

El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos de la entidad, comprobando que responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el plan de actividades principales del órgano u organismo al que se subordina, de acuerdo a la regulación aprobada por el Presidente del Consejo de Estado y de Ministros para la planificación.

Se comprobó que para el plan anual de actividades, se tiene en cuenta la misión de la entidad, los objetivos de trabajo, las funciones de cada área y puesto de trabajo, las actividades a realizar en cada proceso, los riesgos más relevantes, el plan de actividades con las tareas de consulta y discusión del Plan Económico y el Presupuesto anual con los trabajadores en todas sus etapas.

Se elabora el plan de trabajo mensual sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento se incluyen las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias que se detecten.

Se comprobó que cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, así como los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. Los jefes inmediato superior revisan, aprueban y analizan el cumplimiento del plan aprobado.

El Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano está firmado el día 04 de abril de 2015 y se evalúan en las rendiciones de cuenta de los directivos de cada área, así como el Código de conducta de los trabajadores, y el Código de Ética del auditor siendo firmado por la auditora de la entidad el 28 de Enero de 2016, poseen el reglamento disciplinario interno, puesto en vigor este último en la Resolución 232 de fecha 12 de diciembre/ 2015.

Para verificar el cumplimiento de las políticas establecidas en cuanto a los objetivos y estrategias diseñadas en la entidad nos centramos en analizar el desempeño de los indicadores de rendimiento en los años 2015 con relación al 2014.

Indicadores	UM	Febrero/2014	Acumulado Febrero/2015			Relación 2015/2014
			Plan	Real	%	
Fondo Salario	Mps.	174,0	173,0	188,4	108,9	108,3
Salario Medio	Pesos	597,9	640,7	680,1	106,1	113,7
Correlación Salario Medio/Productividad	Coef.	0,8	1,3	0,9	69,2	112,5
Promedio de Trabajadores	Uno	291	270	277	102,5	95,18
Productividad VAB	Pesos	2462,9	1965,9	2102,5	106,9	85,4
Gasto de salario por peso de VA	Pesos	0,243	0,326	0,323	99,1	132,98

Tabla1- Indicadores de Trabajo y Salario.

El Fondo de Salario Propio presenta una ejecución ascendente al 108,9%, constitutivo de un sobregasto ascendente a 15.4 MP, producto fundamentalmente por laborar con un Promedio de Trabajadores superior en siete (7) al planificado.

El Salario Medio crece en 39,40 pesos representativo del 106,1 %, producto de la combinación de laborar con el mencionado exceso del Fondo de Salario, independientemente de ser contrarrestado por el exceso en el promedio de trabajadores.

El Promedio de Trabajadores se comporta al 102,5 % como resultado de laborar con 7 trabajadores por encima de la planificación, siendo necesario tomar las medidas pertinentes para evitar excesos de este indicador debido a existir una planificación tendente a la disminución para los próximos meses.

La Productividad en Valor Agregado Bruto acumulado crece en 136,60 pesos por trabajador para un 106,9 %, debido al crecimiento que experimentan los niveles de

ingresos y el efecto de laborar con un menor número de trabajadores al planificado.
La Correlación Salario Medio Productividad es positiva cumpliéndose al 69,2 %, lo que evidencia correspondencia entre el incremento del salario medio en 6,1 % y el crecimiento de la productividad en 6,9 %.
El Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto se comporta positivamente al 99,1%, con valores por debajo en 0,003.

Plan, Presupuesto y Sistema Tributario

Poseen el Plan de la Economía 2015 aprobado en fecha 23 de enero de 2016 por la Directora General de CUBANIQUEL y firmado por el Director General de la Empresa (ESUNI). El plan de portadores energéticos aprobado y desagregado por tipo de combustible.

Para verificar el comportamiento de los resultados económicos de a entidad, se procedió a realizar un análisis del comportamiento de los indicadores económico de la entidad relacionado con los años 2015-2016, como se desglosa a continuación:

I- PRESUPUESTO DE GASTOS(MP)	Acumulado Febrero/2015			Acumulado Febrero/2016		
	Plan	Real	Desviación.	Plan	Real	Desviación.
Materias primas y materiales Fundamentales.	68.0	55.5	(12.5)	55.3	50.6	(4.7)
TOTAL GASTO MATERIAL	74.9	62.2	(12.7)	62.1	57.0	(5.0)
SALARIOS	532.1	595.3	63.2	515.2	649.3	134.1
OTROS GASTOS MONETARIOS	138.4	104.4	(34.0)	139.9	103.4	(36.5)
Servicios Productivos	123.9	96.2	(27.7)	90.2	89.5	(0.7)
TOTAL DE GASTOS	761.0	772.9	11.9	729.5	819.5	90.0
PRODUCCION MERCANTIL	1 168.2	1 276.0	107.8	1161.4	1359.8	198.4

Otros Ingresos	0.8	0.0	(0.8)	0.8	0.0	(0.8)
Otros Gastos	1.4	3.0	1.6	2.0	0.0	(2.0)
Promedio de Trabajadores	270.0	267.0	(3.0)	210	185	(25)
Total de Ingresos	1 169.3	1 276.0	106.7	1162.8	1369.2	206.4
Total de Gastos	919.9	980.4	60.5	889.7	983.0	93.3
Utilidad	249.4	295.6	46.2	273.1	386.2	113.1
Relación Gastos e Ingresos	0.7867	0.7683	-0.0184	0.7652	0.7179	(0.0472)

Tabla-2- Indicadores Económicos (Lineamientos - 1, 5 y 7)

Al cierre del mes de Febrero/2016 las ventas de la empresa ascienden a 695.7 MP en el mes y acumulado 1359.8 MP, para un cumplimiento del 119.3% y 117.1%, respectivamente lo cual representa en término monetario 198.4 MP por encima de lo planificado en acumulado.

El Total de Gastos se ejecuta al 110.5 % acumulado con el siguiente comportamiento por las diferentes partidas:

- Total de Gasto Material en 91.9 % donde aún persiste el déficit de insumos y partes y piezas en el mercado para el consumo y prestación de servicios.
- El Gasto de Salarios planificado se ejecuta con un comportamiento acumulado del 115 % el cual se debe en el Pago por rendimiento efectuado según la res-17/14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Otros Gastos Monetarios se ejecuta a un 73.9 %, de ellos en servicios productivos en 91.1% de cumplimiento, como:
- Incremento con respecto al plan de servicio de Alojamiento (Albergados) ESUNI, el cual no se encontraba planificado para el año.
- Servicios de Auditorías, Consultorías, Inspección relacionados con el gasto registrado de la Lloyd´s Registers de la renovación del SGC.
- Inspección Técnica de Vehículos (SOMATON) el cual está relacionado con la inspección técnica realizada a un vehículo que se encontró en reparación el año 2015.

- Servicios COPEXTEL, por la reparación de tres equipos de la producción de la Unidad Económica de Base de Servicios Gráficos

2.4. LA GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

La Empresa elabora los Estados Financieros de acuerdo a la legislación vigente, cuenta con un centro contable donde se emite el Balance de comprobación, Estado de Situación, Estado de Resultados, Estado de Origen y Aplicación de Fondos, Estado de Movimiento de la Inversión Estatal, Estado de Costo de la producción Vendida y Estado de Flujo de Efectivo, los que fueron revisados, emitidos los mismos a través del sistema SISCONT 5. Se revisó las memorias al cierre de diciembre del 2013 reflejando los resultados contables.

Al cierre del año 2015, la cuenta Gastos por Pérdidas presenta un importe de 3.0 MP, corresponde a cancelación de expedientes de pérdidas en inventarios, del valor residual de los AFT dados de baja por deterioro, exceso de gastos de seguridad social a corto plazo y otros gastos. Al cierre del período no hay gastos por Faltantes de Bienes ni Ingresos por sobrantes.

Cuentan con la Declaración jurada de impuestos correspondientes al año 2016. Se cumplió en tiempo con los aportes de los impuestos correspondientes al cierre del año 2015. Durante el período auditado la empresa no ha sido objeto de multas por incumplimientos con el sistema tributario.

Se pudo comprobar que se cumple sistemáticamente con la fecha de entrega de información de los Estados Financieros a los niveles correspondientes. Los estados financieros reflejan sobre los movimientos, las variaciones de saldos de las cuentas y los índices o razones calculadas.

Existen evidencias de que mensualmente se calculan y analizan las principales Razones Financieras y se elaboran las notas al Balance, las mismas son entregadas como complemento para el análisis de los Estados Financieros.

No.	Ratios	Feb.2016	Feb.2015	Variación
1	Razón Circulante	0,42	1,12	-0,7
2	Razón de Liquidez	1,38	0,95	0.43
3	Razón de Endeudamiento	46%	62%	-16
4	Razón de Rotación del Inventario	53,37	35,54	17.83
5	Razón Promedio de Cobranzas	16,61	20,31	-3.7
9	Razón Promedio de Cuentas por Pagar	38,68	47,03	-8.35
10	Capital de Trabajo	996654,39	283471,24	713183.15

Tabla-3-Resumen de las Razones Financieras.

La empresa al cierre de febrero de 2016 terminó con una Utilidad de 386 199.12 pesos, con un Capital de Trabajo favorable 996 654.39 pesos, la Liquidez General y la de Tesorería se comporta en 1.54 y 1.38 respectivamente, así como la disponibilidad se comporta en 1.0, lo que denota que la entidad posee Activos Líquidos propio para prestar servicios y pagar sus obligaciones a corto plazo, presentando días pendiente de cobro de 17 y pago 39 días, con una rotación de inventario de 53 días, lo cual trae aparejado un ciclo de conversión del efectivo 31 días, con un endeudamiento alto de 0,46; indicando tener capacidad para contraer más obligaciones.

La Gestión Económico Financiera en año 2015 se cumplimentó con el objetivo de Lograr el uso racional de los recursos económicos y financieros en la entidad,

implementando acciones que posibiliten el cumplimiento del plan de utilidades y que no existan cuentas por cobrar y pagar vencidas. Lineamientos: 1, 10, 13, 14, 17, 19, 63.

Se mantuvieron las cuentas por cobrar y pagar vencidas en cero, realizando un trabajo sistemático influenciado por una serie de medidas que adoptó la Dirección de la empresa y el Grupo con el objetivo de disminuir los saldos.

2.5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Durante la investigación se comprobó el diseño de los puestos de trabajo y la descripción de sus funciones. Se determinó que no están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones. El trabajo no permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo.

Se verificó que la estructura organizativa facilita en su totalidad el cumplimiento de los objetivos. Cuentan con el Organigrama donde se detalla la estructura de la empresa comprobando que además de la Dirección General, está constituida por 3 Áreas de Regulación y Control (ARC Dirección Técnica - Productiva, ARC Recursos Humanos y ARC Economía y Finanzas) y 5 Unidades Empresariales de Base (UEB de Suministro, UEB Gastronomía 1, 2, 3 y UEB de Aseguramiento y Apoyo. Se anexa.

La descripción de las funciones están firmadas por cada trabajador como constancia de su conocimiento. El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que, un lugar importante dentro de las estrategias que las organizaciones establecen lo ocupa la gestión estratégica de los recursos humanos, ya que de esta depende el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento, pues todos exigen recursos humanos con mayores competencias.

Para el análisis de los Recursos Humanos de la entidad nos centramos en la plantilla aprobada como sigue:

Plantilla Aprobada	**Plantilla Cubierta**	**% Cumplimiento De La Plantilla**
2685	2336	87%
Mujeres	1118	
Hombre	1239	

Tabla-4- Cumplimiento de la Plantilla

Categoría	**Total**	**Hombre**	**Mujeres**
Cuadros	45	25	16
Técnicos	463	191	272
Obreros	1207	860	347
Servicios	597	156	352
Administrativos	49	7	42

Tabla-5- Categoría del personal

	Cantidad de trabajadores	Plantilla total	% de edades.
De 18 – 25 años	313	2336	13.39 %
De 26 -35 años	601	2336	25.7 %
De 36 – 45 años	511	2336	21.8 %
De 46 - 55 años	411	2336	17.6 %
De 56 a 65 años	500	2336	21.4 %
	2336	2336	

Tabla-6 Antigüedad del personal

Como se puede observar la plantilla al cierre de febrero/2016 no está completamente cubierta, representando esta un 87 por ciento de cumplimiento, afectando en este caso la Empresa Mixta Ferroníquel S.A que por ahorro de gasto de

fuerza de trabajo por estrategia implementada, se reordeno el personal quedando disponible los mismos, al ser paralizada la obra, así como se puede observar que la edad promedio en la entidad es de 36 a 45 y 56 a 65 años estando aceptable, no obstante la entidad debe de prestar atención en cuanto los rango de 56 a 65 tener la fuerza preparada en estos casos.

Evaluación del desempeño.

En el organismo se aplica el procedimiento formal para le llevar a cabo la evaluación del desempeño de sus funciones. El personal de recursos humanos archiva en el expediente el modelo de evaluación de todos los trabajadores donde puede medirse los resultados del trabajo realizado, observando si el trabajador tiene la competencia requerida para ocupar el cargo asignado.

Índice de evaluación por categoría.

$$\text{\% de evaluados} = \frac{\text{Total de evaluados}}{\text{Plantilla cubierta}} \times 100$$

Categoría	Total a evaluar	Total de evaluados	%
Cuadros	41	41	100 %
Técnicos	463	463	100 %
Obreros	1207	1207	100 %
Servicios	597	597	100 %
Administrativos	49	49	100 %

Tabla-7- Evaluación por Categoría

Índice de calidad en la evaluación.

$$\textit{Calidad en la Evaluación del Desempeño} = \frac{\text{\# de evaluados de B y E}}{\text{Total de evaluados}} \times 100$$

El índice de calidad en la evaluación fue de 92.2% esto demuestra que existe correspondencias con los resultados de la entidad, ya que la misma se encuentra en segundo lugar a nivel provincial.

Categorías	Total de evaluados de S y A	Total de evaluados	%
Cuadros	29	41	70.7 %
Técnicos	401	442	90.7 %
Obreros	1004	1207	83.2 %
Servicios	510	597	85.4 %
Administrativos	17	49	34.6 %
Total	**1961**	**2336**	**83.9%**

Tabla-8- Evaluados de Satisfactorio(S) y Aceptable(A)

$$\textbf{Índice de conformidad con la evaluación} = \frac{\textbf{\# trabajadores que reclaman x 100}}{\textbf{Total de evaluados}}$$

Categorías	Total de evaluados	Conformes con la evaluación	%
Cuadros	41	41	100 %
Técnicos	442	440	99.5 %
Obreros	1207	1207	100 %
Servicios	597	597	100 %
Administrativos	49	49	100 %
Total	**2336**	**2336**	99.4 %

Tabla-9- Evaluados Conformes

El índice de conformidad con la evaluación fue de 99.4 % y la categoría ocupacional que más reclama es la de técnico con un 99.5 %. Se cumple el objetivo #1 que es la mejora de actuación y los trabajadores que reclaman reconocieron la existencia de las deficiencias.

Seguridad y Salud Del trabajo.

La adecuada organización y formación del trabajo, piedra angular de la disciplina y del incremento de la productividad del trabajo, solo podrán ser variables en condiciones de trabajo seguras, sin riesgos laborales peligrosos y preservando el medio ambiente.

La seguridad es un insumo indispensable de la gestión del capital humano, orientadas a crear las condiciones, capacidades y culturas para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente, en adecuadas condiciones ergonómicas y con el mínimo riesgo que eviten los sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, el patrimonio de la empresa y el medio ambiente.

En la entidad se encuentra diseñado el plan de acción que afecta la seguridad y salud de los trabajadores y cuenta con un plan de medidas para darle cumplimiento a las deficiencias detectadas.

2.6. GESTIÓN COMERCIAL

Para esta actividad se verificaron los procesos asociados al aseguramiento material oportuno de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada al sectorial, a partir de la guía metodológica.

Compras

El sistema de compras se identifica las necesidades y la consideración de los contratos de compra venta. Se comprobó la no existencia de una Comisión Económica Financiera donde se analizan las compras a realizar por los diferentes conceptos, el jefe de servicio y el jefe del departamento económico. Cumpliendo con lo establecido en la Resolución No. 59/04 del Ministerio de Comercio Interior, que establece el reglamento para la logística de almacenes.

El sistema de compras tiene identificada las operaciones de acuerdo a las necesidades y la consideración de los contratos de compra ventas. Se comprobó que existe el comité Económico Financiero y de contratación donde se analizan las compras a realizar.

	Febrero/2015	Febrero/2016	Desviación	%
Compras	60.9	59.9	1.0	98.4
De ellas: importación	5.4	3.2	2.2	59.3
internas	55.5	56.7	1.1	102.2

Tabla-10-Análisis de las Compras realizadas.

Como se puede observar las compras han disminuido de febrero/2015 al febrero/2016 en un 98.4 %, motivado por la utilización de inventarios de lentos movimientos.

CONCEPTO	S/Inicio		S/Final		Desv
	Total	Dentro Unión	Total	Dentro Unión	Total
Cuentas por Cobrar de ellas:	248,1	44,1	376,3	35,4	128,2
En CUP	95,4	33,6	159,0	28,3	63,6
Vencidas	0,0	0,0	0,0	0,0	-
En MLC	152,7	10,5	217,3	7,1	64,6
Vencidas	0,0	0,0	4.8	0,0	-

Tabla-11-Análisis de las Cuentas por Cobrar

Al cierre del mes de febrero/2016 la empresa muestra un aumento de 128.2 MP, con relación al inicio de año, presentando saldo envejecido por 4.8 CUC, correspondiente a 0.1 CUC del Poder Popular Moa, que no realizaron el pago por la situación que presentaron en la cuanta en divisa y 4.7 CUC, de Moa Níquel (Proyecto Planta de ácido), que presentaron el pago al Banco Financiero Internacional , el último día del mes y este había cerrado sus operaciones, esta última ya realizaron el pago.

CONCEPTO	S/Inicio		S/Final		Desviación
	Total	Dentro Unión	Total	Dentro Unión	Total
Cuentas por pagar de ellas:	66,8	39,1	38,3	24,7	(28,5)
En CUP	39,3	16,5	12,9	6,4	(26,4)
Vencidas	0,0	0,0	0,0	0,0	-
En MLC	27,5	22,6	25,4	18,3	(2,1)
Vencidas	0,0	0,0	0,0	0,0	-

Tabla-12-Análisis de las Cuentas por Pagar.

El total de las cuentas por pagar con respecto a inicio de año disminuye en 38.3 MP. La causa fundamental obedece al pago en el mes de febrero/2016 de la deuda contraída al cierre de enero/2016 y el chequeo constante como el cumplimiento de las obligaciones con los diferentes proveedores según lo establecido en los contratos siempre teniendo en cuenta al momento de efectuar la compra las necesidades reales de la entidad.

Inventarios

La entidad posee un total de 2610 renglones en existencia, distribuido en dos almacenes, como se desglosa a continuación:

INDICADORES MP	Febrero/2016			Febrero/2015		
	SALDO. INICIAL	SALDO .FINAL	VARIACIÓN	SALDO. INICIAL	SALDO .FINAL	VARIACIÓN
Total Inventarios	295,8	293,8	-2,0	401,7	407,3	5,6
Materia Prima y Materiales	198,8	143,1	-55,7	297,5	298,9	1,4
Inventario de Lento Movimiento	77,6	124,6	47,0	1,5	1,5	0.0
Partes y Piezas de Repuesto	10,8	17,8	7,0	97,0	95,1	-1,9
Útiles y Herramientas	7,6	7,3	-0,3	3,8	1,3	-2,5
Mercancía P/Venta	1,0	1,0	0,0	0,8	9,0	8,2

Tabla- 13- Inventarios por Cuentas

Al cierre del mes de Febrero/2016 se disminuye el saldo de inventario con respecto a inicio de año en 2.0 MP y de ellos 2.2 MCUC.

- La compra del mes de Febrero ascendió a 29.5 MP de ellos 26.3MCUC, corresponden fundamentalmente a, Materias Primas y Materiales, Materiales de limpieza, Calzado, mantenimiento, Partes y piezas y estos productos se adquirieron con los proveedores (CEXNI, CIMEX, ALMACENES UNIVERSALES, GASES INDUSTRIALES).

El consumo del mes ascendió a 28.2MP y 23.1MCUC que corresponde fundamentalmente a: Materias primas y materiales para los servicios que presta la empresa; materiales oficina; Otros materiales de mantenimiento, Útiles y herramientas, Productos de Limpieza, Partes , Piezas y Aseo.

Transporte

La unidad cuenta con 510 vehículos, de ellos 88 se encuentra paralizado, 14 propuesto a baja. Se revisaron 69 hojas de rutas con los kilómetros recorridos y el consumo de combustible de dos equipos, que representa el 13 por ciento de los que se encuentran funcionando, en cuanto a la disponibilidad técnica del trasporte el mismo se encuentra su relación en 0.13 motivado a la paralización de los equipos de transporte obrero que por falta de piezas de repuestos, existe gran afectación en el Grupo Cubaníquel, se realiza estudio de factibilidad técnica para la solución de los mismos, así como se trabaja en los talleres de las diferentes empresas del níquel para estudio y adaptación de piezas a estos vehículos.

El área de transporte cuenta con un manual de normas y procedimientos diseñado de forma correcta, se verificó que existe un sistema de control de combustible a partir del consumo por kilómetro recorrido previsto y el consumo real reportado. Existe evidencia de las actas de constancia de pruebas de la cantidad de litros por Km, se comprobó que no se realizan los ciclos de mantenimiento por kilometraje y tipo de vehículo.

Portadores Energéticos.

INDICADORES	2015	2016	Variación	%
Combustibles y Lubricantes	600,20	364,30	-235,90	60,7
Combustibles	600,20	364,30	-235,90	60,7
Energía	1 842,11	1 493,16	-348,95	81,1

Tabla 14- Consumo de Portadores Energéticos.

La electricidad ocupa el primer lugar en el orden de importancia en la estructura de consumo de portadores energéticos. Estos resultados indican que las acciones por elevar la eficiencia energética en la institución deben estar encaminadas en lo fundamental al portador electricidad.

Combustibles y Lubricantes: en esta partida el gasto corresponde a combustible, donde se han tomado las medidas de ahorro correspondientes, de manera que la ejecución del presupuesto durante el trimestre se comportó al 60,7 por ciento.

2.7. LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

La gestión de la producción de bienes y servicios, se lleva a efecto sobre la utilización, control y destino de los recursos destinados a la producción, actividades y operaciones de la empresa, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto, basada en las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos y el cumplimiento de los requisitos de calidad.

Organización y planificación de la producción y los servicios esta dado en el cumplimiento de los planes de producción:

I- PRESUPUESTO DE GASTOS	***Plan 2015***	***Real 2015***	***Desv.***	%
MATERIAS PRIMAS Y MAT.FUND.	***15.967,992***	***15.861,2***	***(1554,6)***	**99,3**
COMBUSTIBLES	*2.490,4*	*2.225,6*	*(187,9)*	89,4
ENERGIA	*801,7*	*679,7*	*(191,7)*	84,8
TOTAL GASTO MATERIAL	***19.260,1***	***18766,5***	***(1934,3)***	97,4
SALARIOS	*14.051,990*	*14.944,2*	*1939,3*	106,3
AMORTIZACION TOTAL	***1.709,0***	***1610,4***	***(55,5)***	94,2
OTROS GASTOS MONETARIOS	***4.486,0***	***3.530,8***	***(979,7)***	78,7
Servicios Productivos	*4.300,3*	*3.267,8*	*(923,4)*	76,0
Gastos Com. Servicios	*45,3*	*24,9*	*(2,3)*	55,0
Otros	*140,4*	*238,1*	*(54,0)*	169,6
TOTAL DE GASTOS	***39.507,1***	***38851,9***	***(1.030,2)***	98,3
VENTAS NETAS	***50.437,8***	***52340,9***	***852,1***	103,8
Total de Ingresos	*50.540,2*	*52.403,0*	*998,4*	103,7
Total de Gastos	*42.731,2*	*45.942,4*	*279,6*	107,5
Utilidad	***7.809,0***	***6.460,6***	***718,737***	82,7
Ventas Netas	**50.325,00**	***52.340,9***	***852,1***	**104,0**
Producción de Bienes y Servicios	50.437,8	*52.340,9*	*852,1*	103,8
Valor Agregado Bruto	*26.877,3*	*30.306,6*	*3.709,8*	112,8
Productividad sobre Valor agregado	11505,7	12973,7	*1.772,7*	112,8
Salario Medio	501	533	*1.882,3*	106,3

Tabla- 15- indicadores generales de gestión"(Eficacia, Eficiencia y Economía)

Las ventas se cumplen a un 104 por ciento con respecto al año anterior, los gastos aumentaron con relación al año anterior en 107.5 por ciento motivados al encarecimiento de los costos de las mercancías en el mercado internacional y nacional afectando la utilidad del periodo a un 82 por ciento, inversiones se inejecutaron por las siguientes causas:

El plan de inversiones de la ESUNI del 2015 se cumplió al 83 por ciento En la inejecución del 12 por ciento influyó principalmente la inejecución del plan de preparación de inversiones que se ejecutó al 42 por ciento ya que el plan de ejecución de inversiones se ejecutó al 95 por ciento.

Las principales causas de la inejecución del plan de preparación fueron:

a) El diseño del Circuito Cerrado de Televisión (CCTV) de la Base de Transporte de Moa no se ejecutó. Este servició se gestionó con entidades especializadas en protección: SEPSA y SEPRO. (SEPRO) no respondió a la solicitud de oferta y SEPSA respondió a la solicitud por un monto de 3 571.06 pesos pero inicialmente no aceptó la modificación de la proforma de contrato. En diciembre se firma el contrato con SEPSA y se ejecutó el servicio en el primer trimestre del 2015.

b) Los estudios de factibilidad técnico económicos sobre el transporte de piquera, administrativo, de carga, obrero en las minas de Moa y Nicaro, contratados con CEPRONI (contratos: 99/14 y 120/14), se ejecutaron al 31%. De un monto total contratado de 73 715.88 pesos se ejecutaron en el 2014: 22 600.75 pesos quedando por ejecutar para el 2015 un monto de 51 115.13 pesos. Esta inejecución estuvo determinada por el cambio de proveedor del servicio técnico y la demora en la recopilación de información base que según planificación se ejecutarían con la División de Ingeniería del Transporte de Oriente, pero por discrepancias en la contratación y calidad de trabajos anteriores se decidió contratar a CEPRONI. Influyendo además la demora en

la recolección de la información base que debían aportar las unidades empresariales beneficiadas con los estudios.

c) La tarea técnica para la concentración de cocinas en Moa no se ejecutó. se solicitó a CEPRONI el servicio técnico el 05/09/14 y respondió con una oferta el 09/10/14 por un monto de 8 177.21 pesos. Esta oferta se rechazó por no cumplir con la NC 674-1 y la NC 674-2. Después de esto CEPRONI trabajó en una nueva propuesta pero no la ha entregado aún.

d) El estudio de factibilidad de las inversiones de sostenimiento no se ejecutó. Este estudio no pudo ejecutarse porque las unidades empresariales y áreas de regulación y control entregaron incompletas las propuestas técnicas que deben elaborar según establece el Capítulo 3 del Manual para la Dirección y Organización Técnica de la Producción. Los incumplimientos de las áreas estuvieron determinados principalmente por la dificultad para definir las necesidades técnicas y los beneficios tangibles de las propuestas.

En la partida Construcción y Montaje se comprobó que hubo una inejecución correspondiente al lateral derecho de la nave taller, solución proyectada por la empresa de Ingeniería y Proyectos del Níquel, utilizando estructuras metálicas y bandas transportadoras de 1.2 y 1.6 m de ancho, ofertadas por la empresa Productora Ernesto Che Guevara, la que no se pudo ejecutar al no presentar disponibilidad de bandas transportadora para dar respuesta a la demanda de la ESUNI, no influyendo esta ejecución en la terminación de la obra.

Los Destinos se ejecutan al 92.2 por ciento para 1 486.2 MCUC por debajo del plan, así como los Otros Destinos que se dejaron de ejecutar 794.7 MCUC dejados de ejecutar en el período, las inejecuciones son fundamentalmente en las siguientes partidas:

Consumo Productivo: Presenta 310.3 MCUC dejados de ejecutar en el período.

Mantenimiento: 105.9 MCUC debido al deficiente suministro de recursos (cemento, arena, pintura, piezas de repuestos, entre otros).

Investigación y Desarrollo: 9.9 MCUC debido a que de 19 tareas planificadas se incumplieron 13, provocando que el monto que se tenía en el plan no se ejecutara. Las tareas incumplidas son las siguientes:

- Sistema automatizado para la gestión de la Seguridad Social SSC 1.0
- Implementación de un sistema automatizado de ventas de tarjetas de comedor.
- Implementación de un sistema automatizado de notas de venta.
- Implementación de un sistema automatizado de facturación.
- Sistema automatizado proceso de elaboración.
- Sistema automatizado Despacho de Producción
- Implementación del SGestMan. (Forma parte de la cartera de proyectos de la empresa)
- Implementación del Programa de software Pesa.
- Mejoramiento de la losa sanitaria. (Forma parte de la cartera de proyectos de la empresa)
- Cría de ovejos en tarima
- Implementar el Manual de Requisitos en todas las Unidades Hoteleras. (Basado en la Norma Cubana 127/2001: Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico).
- Implementar el Manual de Restaurante en todas las Unidades Hoteleras. (Basado en la Norma Cubana 126/2001: Requisitos para la clasificación por categorías de los Restaurantes que prestan servicios al turismo).
- Implementar el sistema de hospedaje computarizado en las carpetas.

Servicios Recibidos de Residentes: Presenta una inejecución de 107.9 MCUC incidiendo principalmente las siguientes partidas:

- Servicios de Comunicaciones: 18.9 MCUC influyendo la falta de partes y piezas por el suministrador de SERCONI.
- Servicio de Seguridad y protección: 18.3 MCUC debido a que en el plan está contemplado una tarifa de 5.35 pesos de ello 0.90 CUC, la cual aún no ha sido aplicada por el SEPSA, actualmente se está aplicando una tarifa de 4.41 pesos de ello 0.80 CUC.
- Servicios Técnicos de Computación: 27.4 MCUC influyendo la poca disponibilidad de piezas de equipos de computación para realizar los servicios de reparación según demanda.
- Servicios de Fumigación: 19.9 MCUC debido a que el suministrador AUSA no realizó servicio los meses de Abril, Septiembre y Diciembre, dejándose de ejecutar aproximadamente 9.0 MCUC. El otro proveedor presento productos más baratos y eficientes. En el caso de AUSA todas las gestiones se realizaron vía teléfono. (Estos compañeros pertenecen a Holguín)
- Servicios de lavandería: 15.0 MCUC debido al traspaso de las unidades de Villa Holguín, Villa Llanita y Villa Cromita, además Villa Santiago que aunque aún se mantiene en la ESUNI desde el mes de Septiembre no presta servicios. Villa Blanca y Villa Vigía se han mantenido por debajo de la capacidad hotelera por presentar habitaciones en mal estado.
- Servicios de Gestión de la Calidad: 2.7MCUC y se solicitó para el pago de la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, este plan fue insuficiente para poder ejecutarlo, por lo que se decide avalar el Sistema de Gestión de la Calidad en el año 2015.

Otros Destinos no Nominalizados: Presenta una inejecución de 303.3 MCUC incidiendo principalmente las siguientes partidas:

- Arrendamiento de Contenedores: 7.5 MCUC motivado por la salida de ejecución de un contenedor refrigerado en la UEB 1 a partir del mes de octubre, el cual fue retirado por parte del suministrador AUSA y el mismo no tuvo como reponerlo.
- Control de Medio Ambiente: 6.1MP en CUC y se solicitó para la realización de los análisis del agua potable cumpliendo con la norma NC 827:2012 “Agua Potable Requisitos Sanitarios”. Su inejecución está dada en que no se pudo elaborar el contrato con la Planta de Agua de la Fábrica Ernesto Che Guevara, debido a que los jurídicos de dicha empresa no estuvieron de acuerdo con el dictamen del contrato que les fue presentado. La Especialista de Medio Ambiente de nuestra Empresa en conjunto con el Grupo Jurídico estuvieron tratando de establecer las conexiones necesarias para que el contrato saliera pero no se pudo lograr nada con las negociaciones, provocando que el plan que se había solicitado no se utilizara.
- Gastos de Transporte de Ferrocarril: 11.1 MCUC debido a la puesta en marcha del furgón refrigerado para el traslado de los cárnicos desde mediado de septiembre así como la baja disponibilidad de refresco enlatado o embotellado por parte del proveedor Los portales los que se trasladan desde la Habana hasta Moa.
- Mantenimiento y Reparación de Vehículos: 41.1 MCUC, debido al deficiente suministro de recursos (Neumáticos, baterías, Motores, Piezas de repuestos, entre otros) que han tenido los proveedores de servicios, los cuales no satisfacen la demanda presentada por nosotros y que firmaron uno y otros no, con el acuerdo de que no constituye una obligación de garantizar estos servicios ya que ellos dependen de otras empresas, las cuales se rigen por el plan de la economía del país.
- Normalización, Metrología y control de la calidad: Esta 4.7 MCUC fundamentalmente porque hubieron instrumentos que causaron baja, instrumentos que pasaron a otras entidades por el procesos que está llevando la Empresa (Nicaro, Holguín, Villa Lanita, Villa Cromita, Hotel Caribe)

e instrumentos que salieron de la verificación obligatoria por la nueva resolución (DG-01) que amparan estos servicios, por otra parte se contrató el servicio con SERCONI de una fuerza técnica para la supervisión metrológica, este presupuesto no fue necesario utilizarlo, ya que el técnico presentó problemas serios de salud que lo conllevaran a ausentarse por un tiempo prolongado.

- Pago al INRH: 94.3 MCUC debido a que estaba planificado el traspaso de 5 servicios de la ECG a la UEB No 3 Gastronomía (Comedor Yagrumaje, Comedor Mina, Comedor ECRIN UEB #3, Comedor Horno y Comedor Central), estos consumos todavía no han pasado a la empresa.
- Programas Computacionales: 6.6 MCUC debido a que estaba planificado la compra e instalación del Sistema de Tesorería en SERCONI y no procedió por parte de ellos
- Análisis del Índice de Gastos Propios / Ingresos Propios. Los Ingresos acumulados al cierre del período no se cumplen en 1 447.9 MCUC. Por otra parte los Gastos Propios cierran con 1 153.4 MCUC de inejecución.

Los salarios se comportaron por encima de lo planificado a un 106 por ciento debido al pago por rendimiento en el periodo.

2.8. GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Para evaluar la gestión de información se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de: el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad.

Se pudo comprobar que el sistema de información y comunicación establecido se ajusta a las características de la entidad, satisfaciendo así sus propias necesidades y el mismo esta adecuado y es suficiente para la toma de decisiones.

Para la información y comunicación la entidad tiene establecido un flujo de información de forma ascendente y descendente, asó como horizontal y vertical. Que logra que la información sea capturada, recopilada, producida, procesada y emitida para el apoyo los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en esa entidad.

Los canales de comunicación son efectivos tanto los internos y externos, los medios de comunicación utilizados para la información significativa hacia arriba, hacia abajo o en los niveles de dirección establecidos, la dirección de la entidad mantiene una actualización de la información financiera, de cumplimiento y de los eventos internos y externos y otras informaciones necesarias para el logro de los objetivos.

Tienen como medio de control para la seguridad de la información, su inalterabilidad, acceso y uso de los mismos el departamento de la Oficina de Información Clasificada, donde se resguarda la información declarada confidencial, el que se encuentra enrejados con toda la seguridad necesarias.

Se encuentran con clave de seguridad los sistemas de información computarizados, para su protección y la seguridad técnica de los sistemas informáticos. Así como se utiliza los sistemas como herramienta para tener información adecuada y suficiente para el logro de los objetivos y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

Tienen establecido un sistema de Rendición de cuenta, el que presenta un cronograma para los directivos, así como departamentos funcionales. La información ofrecida por el sistema de rendición de cuenta establecido por la entidad, da un reflejo del estado y resultados de la gestión realizada por los directivos, ejecutivos y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores.

2.9. INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN

Análisis de indicadores que faciliten el desarrollo de una Auditoría de Gestión o Rendimiento, basados en las tres "E'

Indicadores de Economía

Economía en la asignación de los recursos = insumos correctos al menor costo

Economía en la asignación de los recursos:

Utilidades ó pérdidas / Recursos utilizados=7809.0/19260.1=0.40

Rendimiento sobre las ventas= Utilidad Neta del período/Ventas netas =7809.0/50437.8=0.15

Indicadores de Eficiencia:

Productividad del trabajo:

Salario medio = Fondo de salario / No de trabajadores =14052.0/2336=501

Índice de Productos Rechazados, No conforme con los requisitos o Reprocesos:

Productos No conforme con los requisitos / producción total=0/50437.8=0

Costo de la producción o los servicios prestados:

Gastos/ Ingresos= 10121.4/ 50540.2 = 0.20

Velocidad de rotación de inventarios: Gastos de Operación/Promedio de Inventario= 10121.4/15968.0=0.63*360 días = 228.18

Indicadores de Eficacia:

Cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Objetivos de trabajo cumplidos / Objetivos de trabajo planificados=5/5*100=100%

Cumplimiento del Plan del Presupuesto:

Gastos ejecutados / Gastos planificados=983 000.00/889 700.00*100=110%

1- Cumplimiento del Plan de producción o servicio:

Cumplimiento del Plan (%) =Total de producción realizada/ Total de producción planificada= 52340.9/50437.8*100=103%

Coeficiente de Disponibilidad Técnica de los Equipos de Transporte (Autos y Microbús):

Parque de vehículos paralizados/ Parque de vehículos disponible=88/510=0.17

CONCLUSIONES

Mediante la determinación y análisis de los resultados económicos y financieros obtenidos en un ciclo, es posible observar el desempeño de la gestión empresarial, identificar factores causantes de ineficiencias o ineficacias, así como también aquellos que aportaron al logro de los objetivos.

Por lo tanto, el análisis de evaluación a la Gestión realizada según las Directrices de Auditoría de gestión adaptada a las características de la entidad permitió comprobar que la Empresa de Servicios no sólo persiguen una evaluación integral o un análisis descriptiva de los resultados, sino también brinda y especifica información suficiente para las futuras tomas de decisiones.

El diagnóstico a la gestión en la Empresa de Servicios permite conocer cuál fue el destino de los fondos, como se originaron, cuál fue el aporte de las diferentes actividades de la rentabilidad de la empresa, una serie de índices económicos y físicos que permiten al sistema controlar, planificar y ejecutar decisiones que permitan alcanzar los objetivos buscados el iniciar un proceso de producción.

De acuerdo con la evaluación a la Gestión realizada según las Directrices de Auditoría de gestión adaptada a las características de la entidad permitió comprobar que la Empresa de Servicios del Níquel presenta **economía, eficiencia y eficacia**, así como de **Aceptable** el control interno contable y administrativo que muestra la entidad en las operaciones y control de los Recursos Financieros, Humanos y Materiales.

El diagnóstico a la gestión en la Empresa de Servicios del Níquel facilitará la toma de decisiones oportunas por parte de la administración para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

RECOMENDACIONES

Continuar perfeccionando la adaptación cada vez más efectiva de la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión a las características de la entidad y su empleo como mecanismo de autoevaluación.

Realizar labores de capacitación de los trabajadores y cuadros que conlleven a lograr una mayor cultura de gestión en los procesos de la entidad.

Valorar durante los análisis económicos que se realizan mensualmente aquellas partidas que presentan débil ejecución, y que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos y metas.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional del Poder Popular / Ley No. 107 "De la Contraloría General de la República de Cuba / 2009 / Cuba.

Consejo de Estado / Reglamento de la Ley No. 107 "De la Contraloría General de la República de Cuba / 2009 / Cuba.

BACALLAO HORTA, M. *Programa de auditoría de gestión en una empresa de servicios*. [En línea]. [Consultado: 4 de noviembre de 2010]. Disponible en: http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh.htm

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto ley 159. *Organización de la auditoría en cuba.* La Habana, 1995.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No.13/06. *Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.* Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2006.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No.353. *Metodologías para la Evaluación y Calificación de las Auditorías.* Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2008.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 372/13. *Guía Metodología para la Auditoría de Gestión, Guía Metodológica para las Auditorías Financieras o de Estados Financieros y Guía Metodológica para la evaluación del Control.* Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, 2013.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No.60/2011. *Sistema de Control Interno.* . Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, 2011.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No.36/12. *Metodologías para la Evaluación y Calificación de las Auditorías.* . Contraloría General de la República de Cuba. La Habana, 2012.

GONZÁLEZ PERALO, R. Procedimiento para la fase Examen Preliminar de la Auditoría de Gestión. [En línea]. [Consultado: 24 de febrero de 2011]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/procedimiento-para-la-fase-preliminar-de-la-auditoria-de-gestion.htm

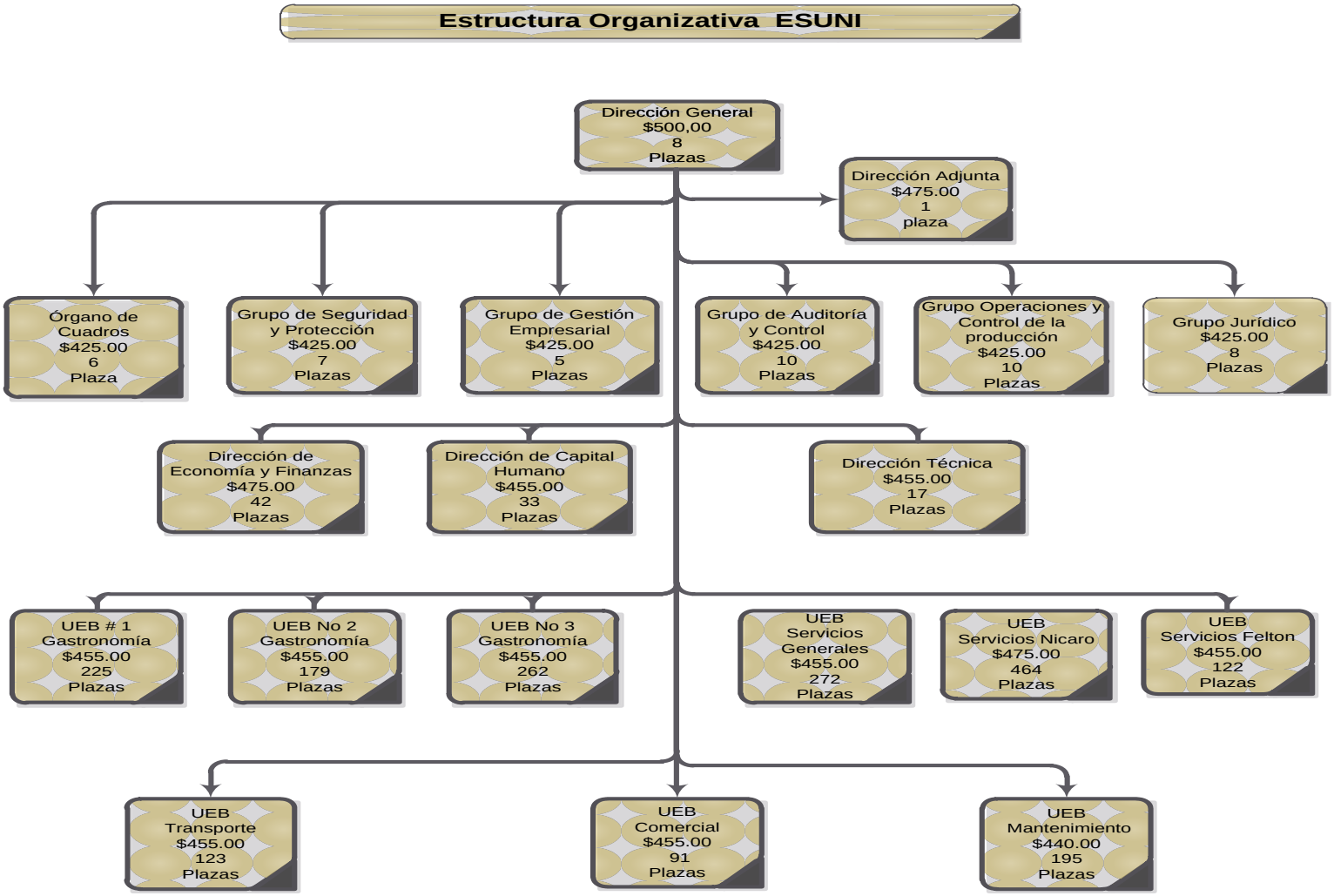
GUILARTE QUEVEDO, Y. Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público. [En línea]. [Consultado: 30 de marzo del 2011]. Disponible en: http:

www.cadperu.con/..../ BASES TEORICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LAS UNIDADES DEL SECTOR PÚBLICO. PDF_ Perú

LOPEZ TOLEDO, M.R. La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia. [En línea]. [Consultado: 19 de febrero del 2011]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales/gerenciales/artículos/71/auditgesnecefi.htm

PADRÓN RAMÍREZ, M.C. Programa de auditoría para evaluar la gestión en el área financiera de La Empresa Materiales de La Construcción. [En línea]. [Consultado: 1 de octubre de 2010], 25-03-2008. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/programa-de-auditoria-para-la-gestion-financiera.htm

TORRENTE SERA, T. ¿Está usted preparado para recibir una auditoría de gestión? [En línea]. [Consultado: 16 de septiembre de 2009] ,03-2005. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/estaustedprepa.htm

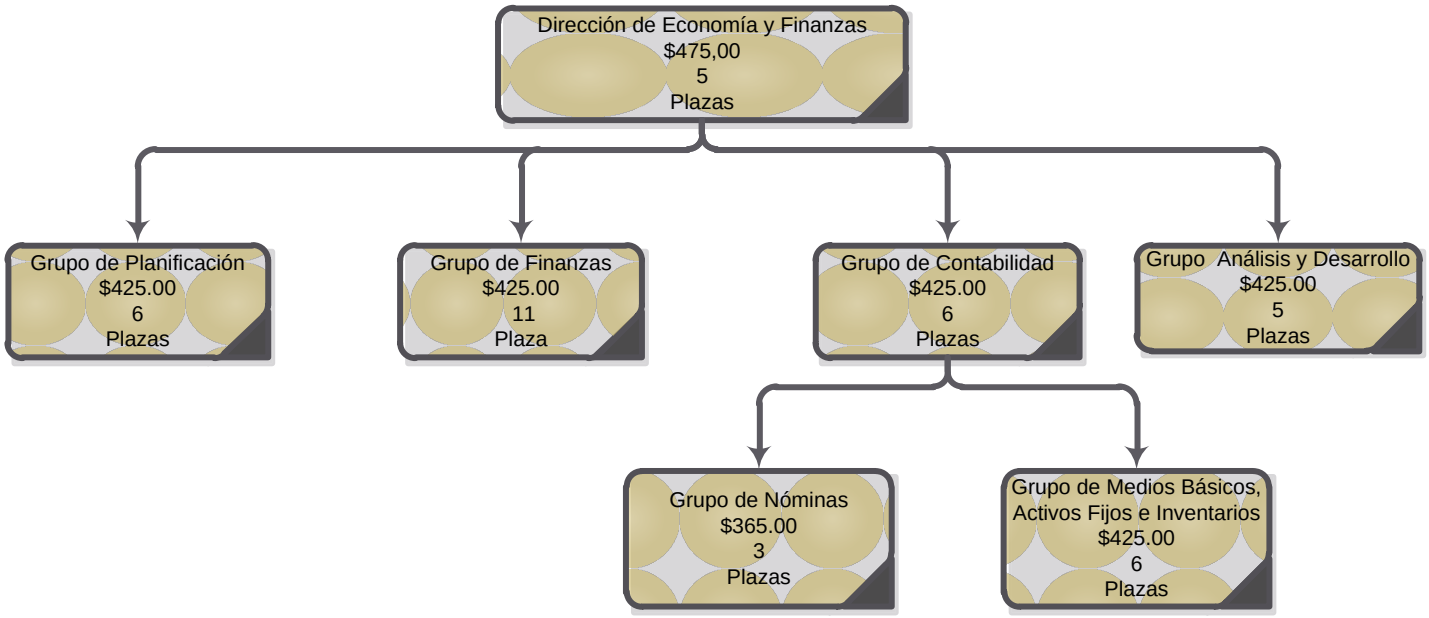


Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo

Director General

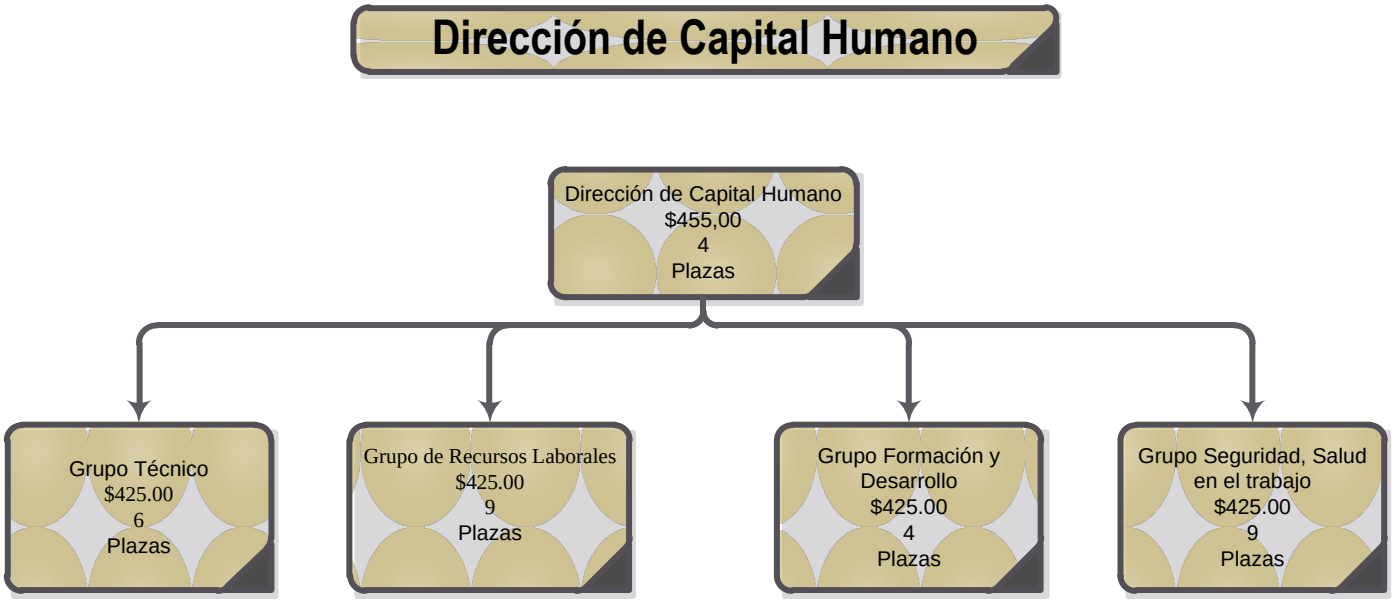
Fecha: 01/09/2015

Dirección de Economía y Finanzas



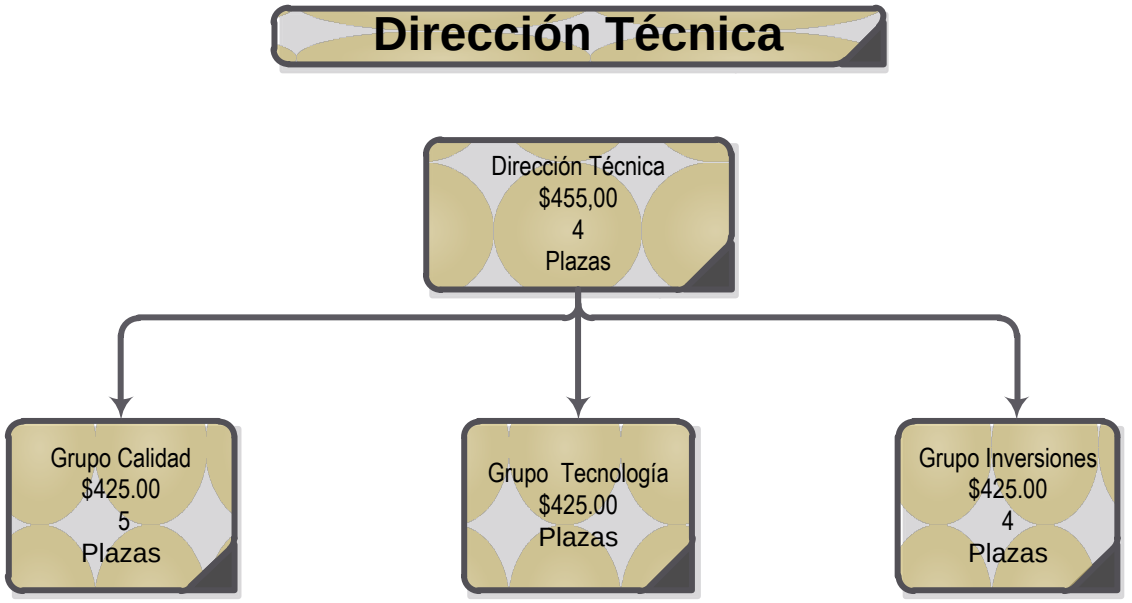
Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

Fecha: 01/09/2015



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

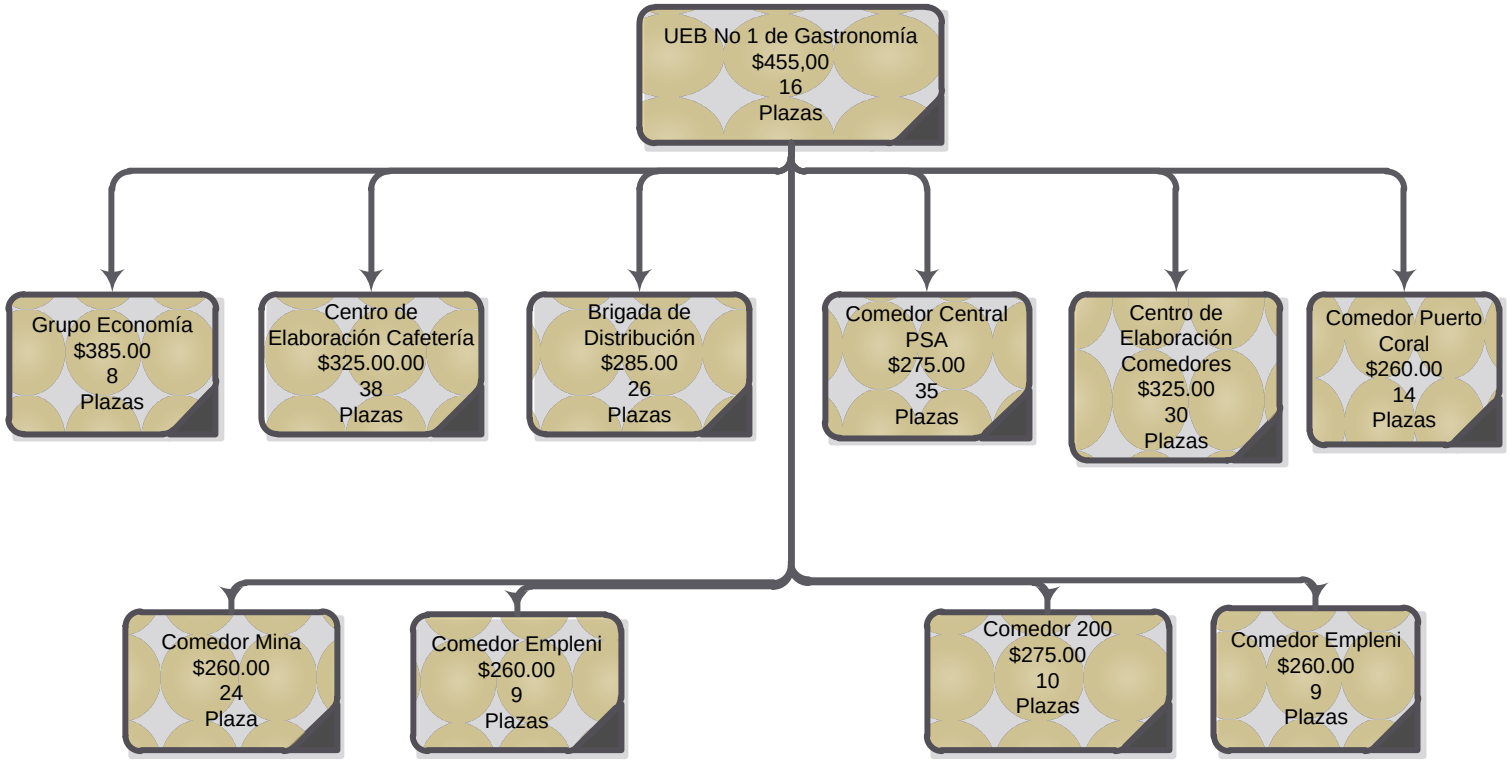
Fecha: 01/09/2015



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

Fecha: 01/09/2015

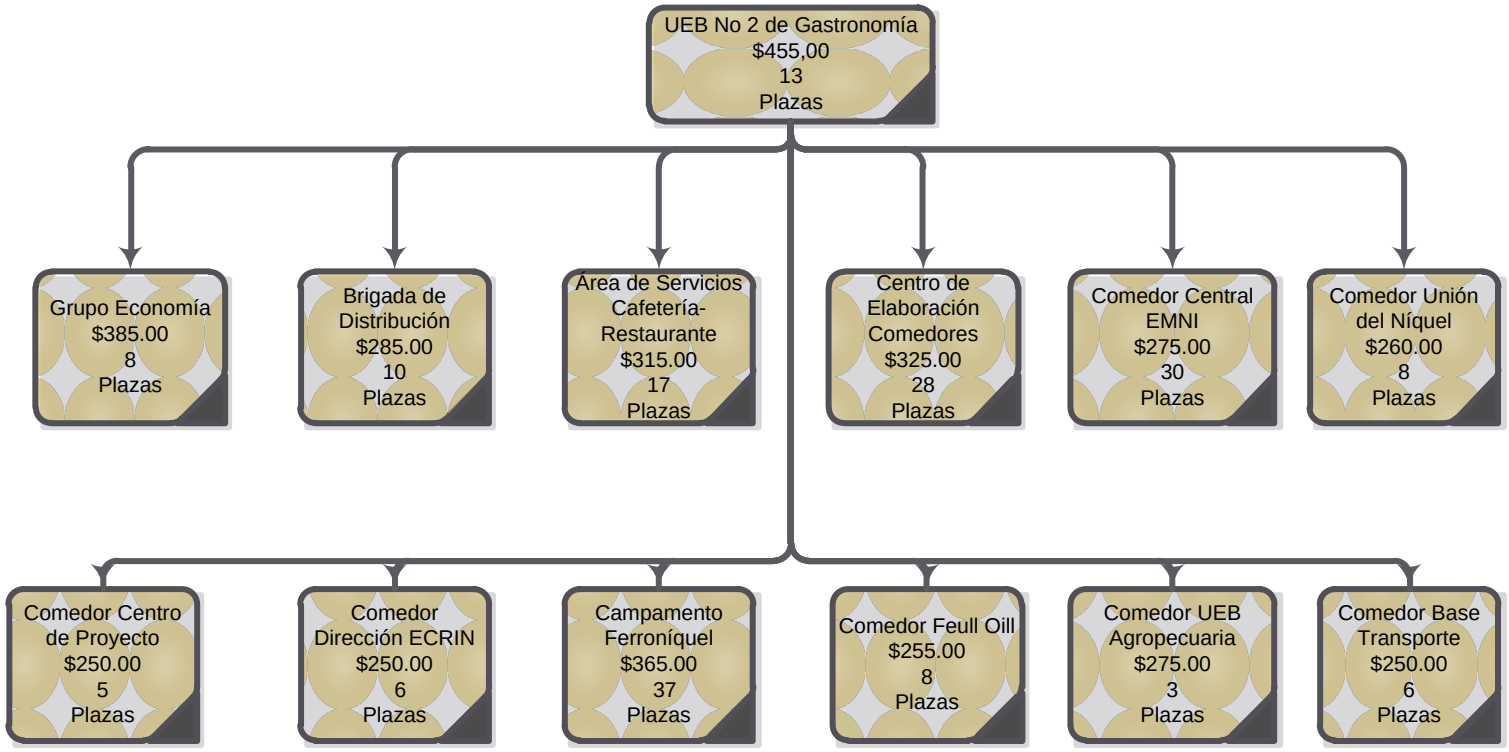
UEB No 1 de Gastronomía



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

Fecha: 01/09/2015

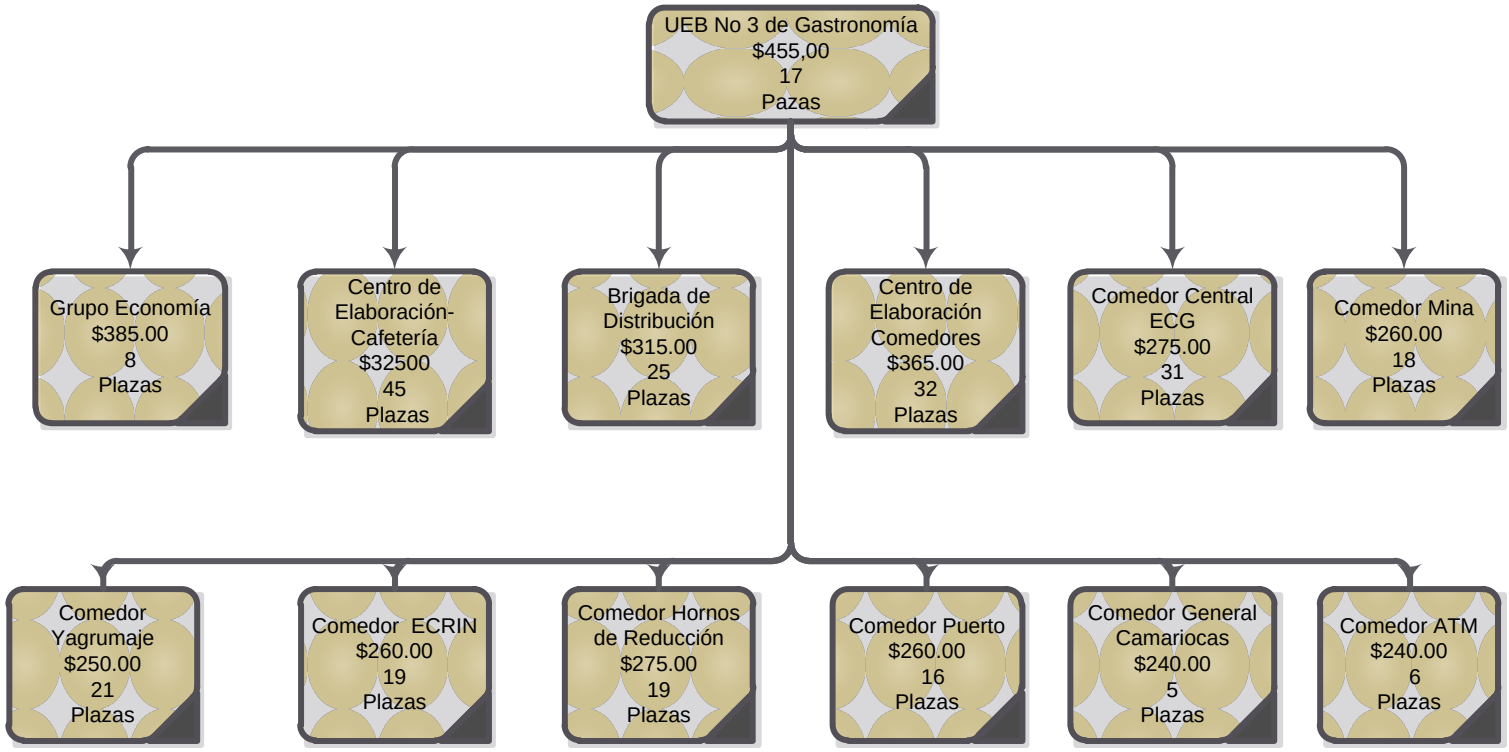
UEB No 2 de Gastronomía



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

Fecha: 01/09/2015

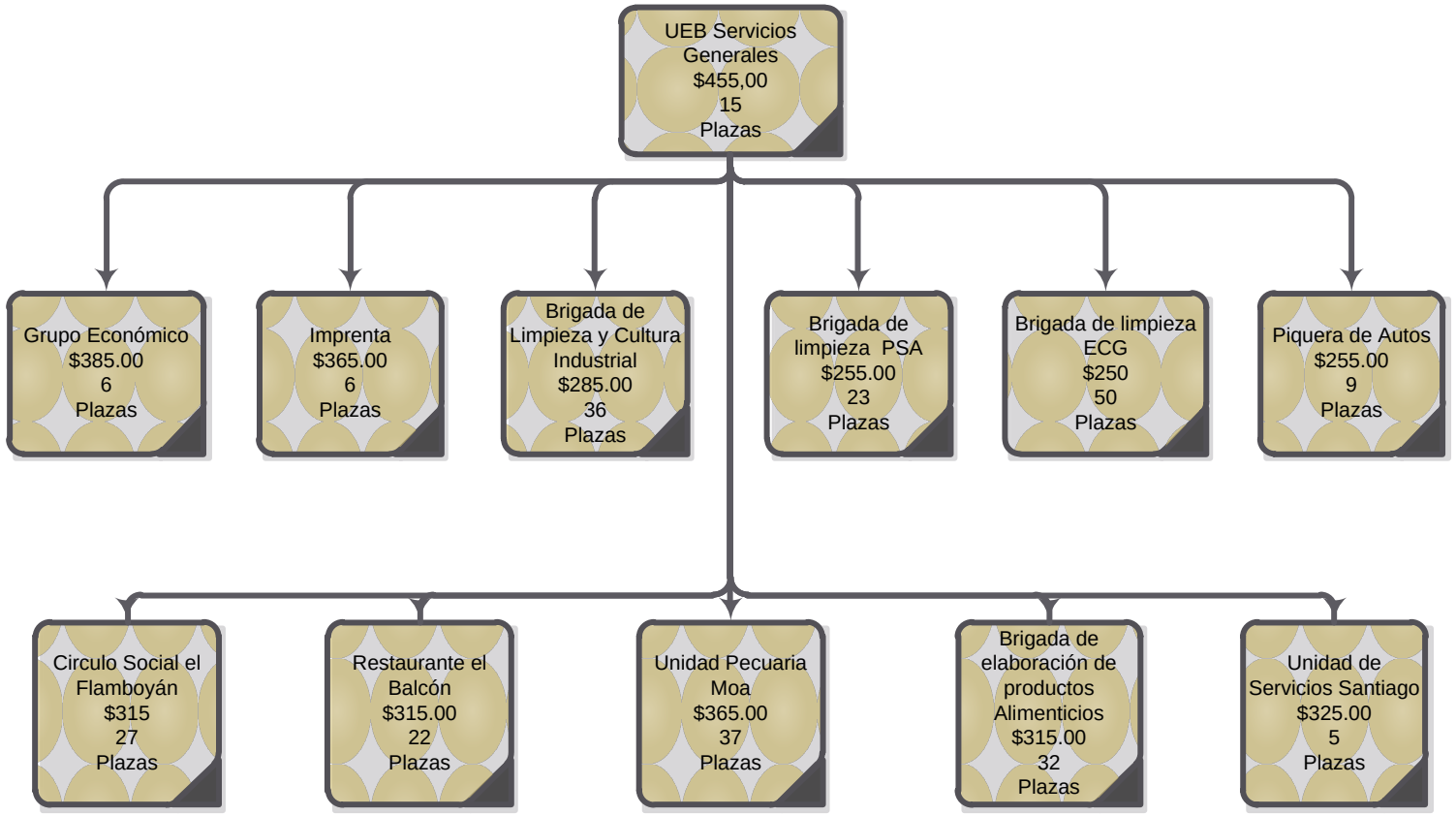
UEB No 3 de Gastronomía



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

Fecha: 01/09/2015

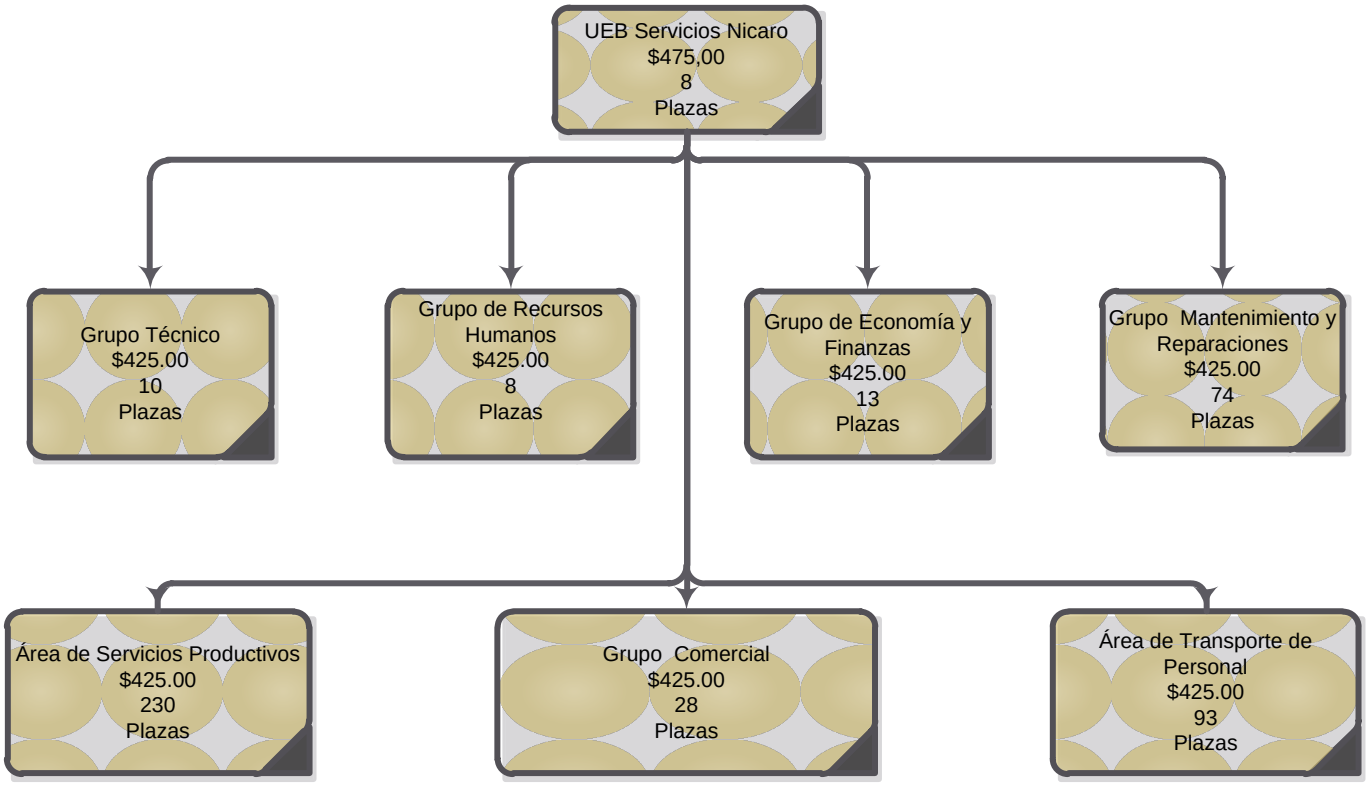
UEB Servicios Generales



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

Fecha: 01/09/2015

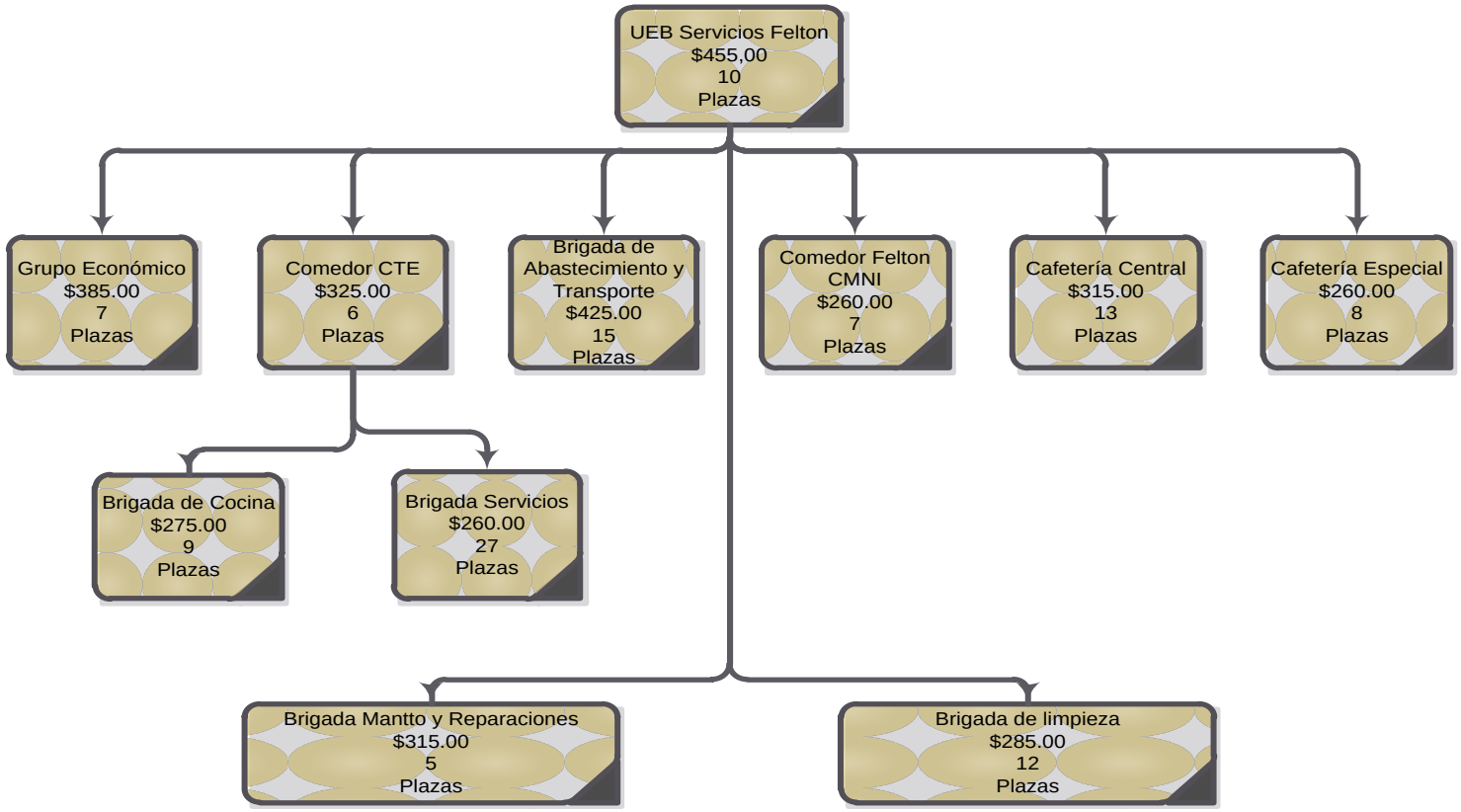
UEB Servicios Nicaro



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

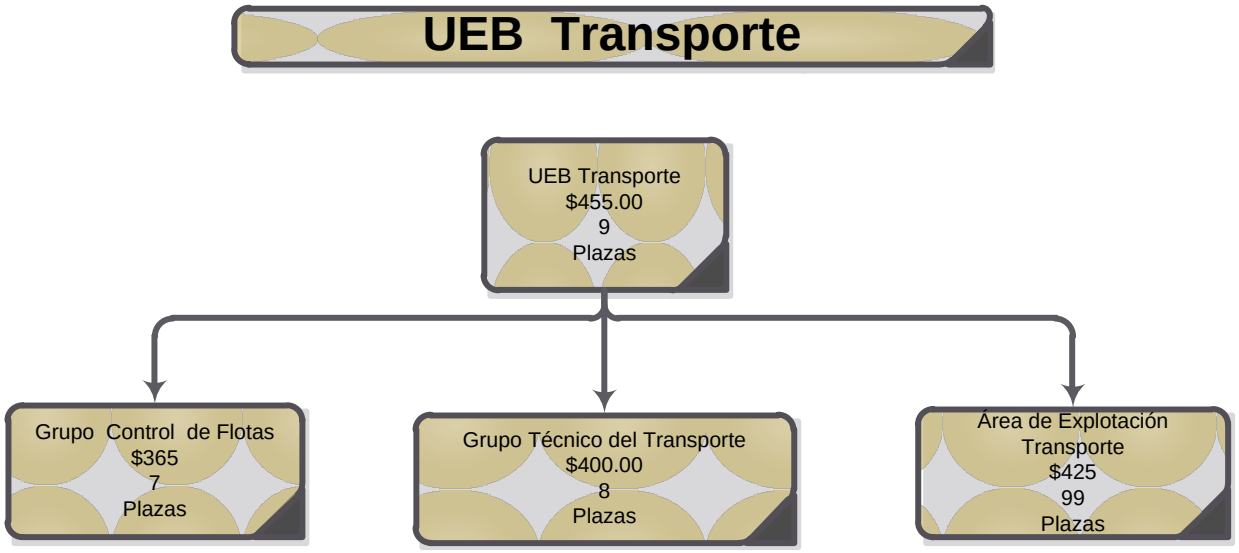
Fecha: 01/09/2015

UEB Servicios Felton



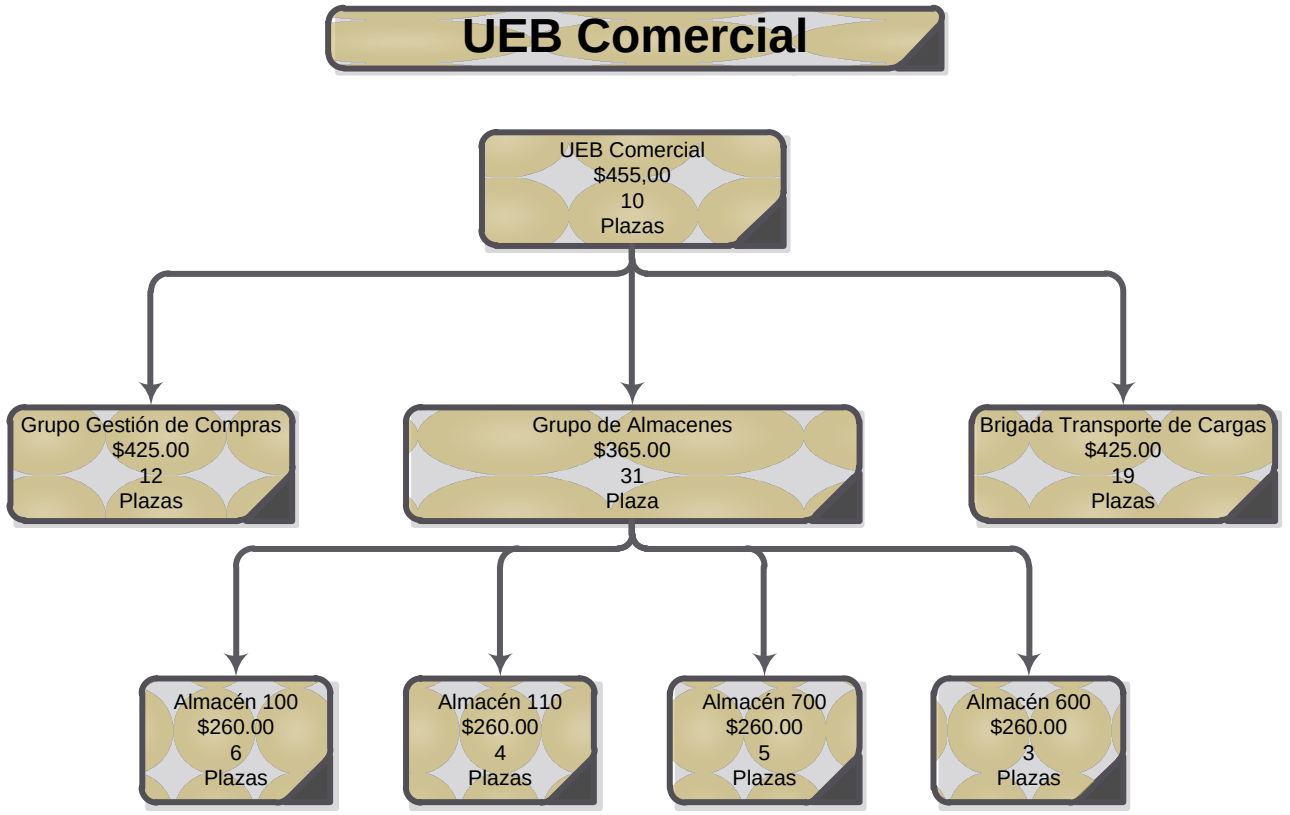
Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

Fecha: 01/09/2015



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

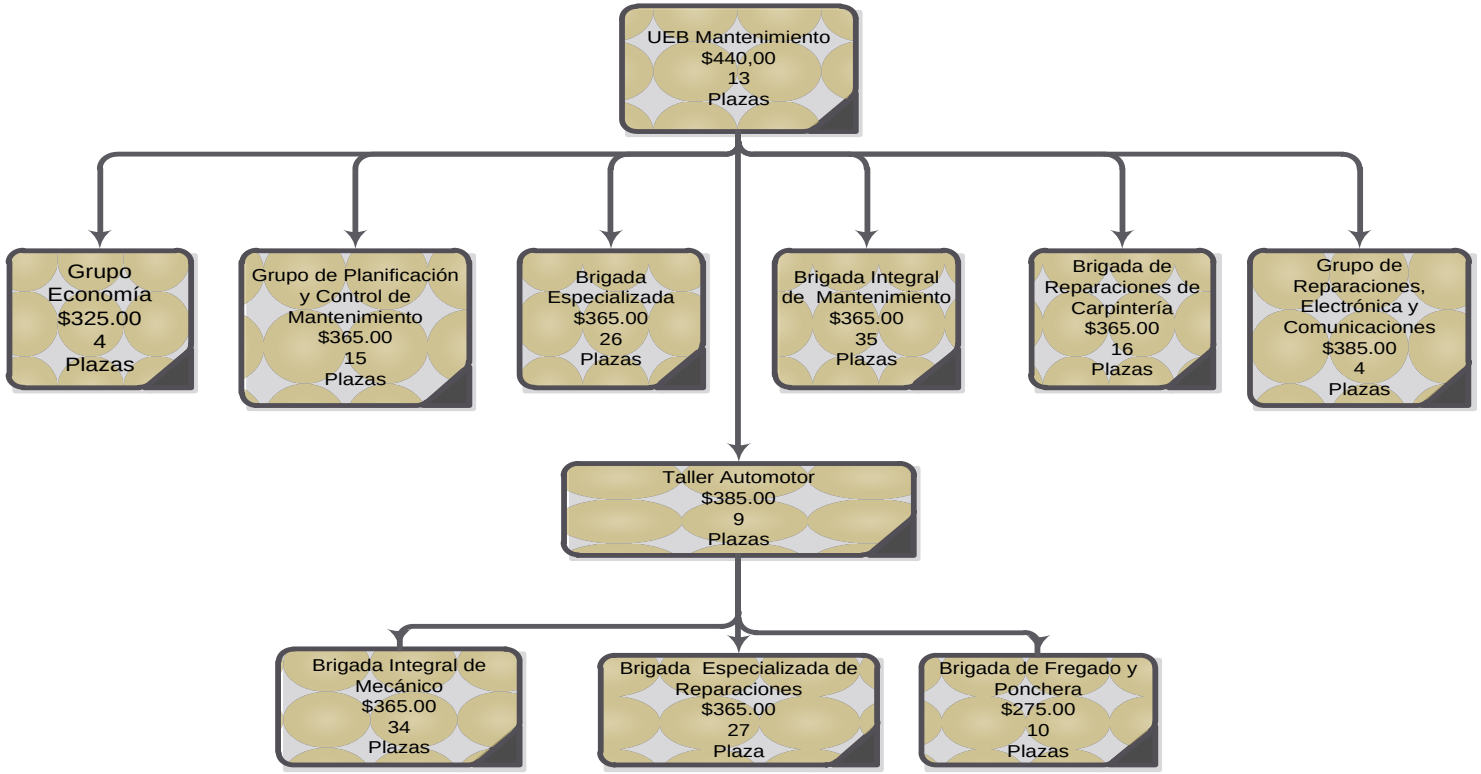
Fecha: 01/09/2015



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo
Director General

Fecha: 01/09/2015

UEB Mantenimiento



Aprobado por: Rubén Rubio Quevedo

Director General

Fecha: 01/09/2015