



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO
METALÚRGICO DE MOA
"DR. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ"

FACULTAD HUMANIDADES
CARRERA. CONTABILIDAD

Trabajo de Diploma

*Para optar por el Título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas.*

**Título: Diagnóstico a la Gestión de la Unidad
Empresarial de Base Transporte Moa**

Autor: Jorge Luis de la Cruz Delgado

Tutora: Lic. Julia BreffeToirac

Curso: 2013-2014

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 junio del año 2014.

Firma del Autor

Firma del Tutor

Pensamiento

“Es uno de nuestros deberes ir descubriendo constantemente en qué aspectos debemos fortalecer y proporcionar lo que estamos haciendo para lograr un incremento de forma constante de la eficiencia económica de la empresa y de la economía en su conjunto”.

Ernesto Che Guevara

Dedicatoria

A mis padres, a mi esposa, a mis hijos, a mis amigos y a todos lo que me han alentado y apoyado en la elaboración de este trabajo.

Agradecimientos

A mis padres, esposa y amigos en general. A mi tutora, a los profesores por sus enseñanzas y apoyo, a todas las personas, conocidas y desconocidas que en la recta final de este trabajo han colaborado conmigo.

Resumen

La presente investigación tiene como propósito evaluar mediante la aplicación de un diagnóstico, el sistema de gestión de la Unidad Empresarial de Base Transporte Moa, con el fin de facilitar a los directivos los argumentos necesarios para la toma de decisiones oportunas y alcanzar mejores niveles en la gestión en sus procesos, cumpliendo con las cuatro fases de la realización de la auditoría establecida en la Resolución 340/2012 CGR “Normas Cubanas de auditorias” a partir de la Planeación, Ejecución, Informe y el Seguimiento.

También se pretende conocer el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad auditada.

Se considera que esta es una poderosa herramienta que sirve de apoyo efectivo a la gestión en la entidad, pues está dirigida hacia el control administrativo que se ejerce sobre su dependencia con el fin de determinar si los controles establecidos son los adecuados y están en correspondencia con los objetivos de la dirección y sus planes, de manera que garanticen la supervivencia de la misma. Este tipo de auditoría se considera un nuevo enfoque que facilita la administración eficaz de los recursos.

La evaluación realizada logró mostrar la falta de gestión de los procesos de la entidad, afectando de forma significativa el cumplimiento de sus metas, facilitando así la toma de decisiones para el logro de un mejor empleo de sus recursos, recomendado a la dirección, la utilización continua y cada vez más eficiente de las directrices y su empleo sistemático como elemento de auto control.

Summary

The present investigation has as purpose to evaluate by means of the application of a diagnosis, the system of administration of the Managerial Unit of Base Transports Moa, with the purpose of to facilitate the directive the necessary arguments for the taking of opportune decisions and to reach better levels in the administration in its processes, fulfilling the four phases of the realization of the audit settled down in the Resolution 340/2012 CGR “ Cuban Norms of audits ” starting from the Planeation, Execution, Report and the Pursuit.

It is also sought to know the degree of execution of the economy, efficiency and effectiveness of the entity that you audita

It is considered that this it is a powerful tool that serves from effective support to the administration in the entity, because it is directed toward the administrative control that is exercised on their dependence with the purpose of determining if the established controls are the appropriate ones and they are in correspondence with the objectives of the address and their plans, so that they guarantee the survival of the same one. This audit type is considered a new focus that it facilitates the effective administration of the resources.

The carried out evaluation was able to show the lack of administration of the processes of the entity, affecting in a significant way the execution of its goals, facilitating this way the taking of decisions for the achievement of a better employment of its resources, recommended to the address, the continuous and more and more efficient use of the guidelines and its systematic employment as element of car control.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS DEL PROCESO DE AUDITORIA.....	4
1.1- Antecedentes de la Auditoría.....	4
1.2- Tipos de Auditorías.....	6
1.3- La Auditoría de Gestión.....	7
1.3.1- Conceptos de Auditoría de Gestión.....	8
1.3.2- Concepto de Gestión.....	10
1.3.3- Elementos de la Auditoria de Gestión	11
1.4- Marco conceptual: Auditoría de Gestión.....	12
1.4.1- Estructura de las directrices de la Auditoria de Gestión	12
1.4.2- Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento.....	12
1.4.3- Objetivo General de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.....	13
1.4.4- Pautas Generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.....	13
1.4.5- Elementos Particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.....	14
1.5- Aspectos Generales a tener en cuenta en la elaboración de los programas para Auditar los Sistemas y Procesos durante la Auditoría de Gestión.....	19
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE TRANSPORTE MOA.....	27
2.1- Planeación.....	27
2.1.1 Recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica, en el conocimiento de la Unidad Empresarial de Base Transporte Moa	27
2.2- Ejecución.....	57

2.3- Informe.....	58
2.3.1- Seguimiento.....	38
2.5- Acciones para la mejora del proceso de gestión de la Unidad Empresarial de Base Transporte Moa	59
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS	

INTRODUCCION

En Cuba han sido ingentes los esfuerzos realizados a partir de la entrada triunfante del comandante en jefe en la ciudad de La Habana el 1ro de enero de 1959 para mejorar y perfeccionar el desarrollo de la economía, la que garantizará el desarrollo socio-económico sostenible del país. La economía nacional ha pasado por diferentes etapas y precisamente en estos momentos se enfrenta al proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económico y Social del Partido y la Revolución, basado en la necesidad de perfeccionar a todas las entidades sobre la base de cambiar si es necesario, ideas, cultura y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia que tanto se necesita.

En la actualidad, a medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, éstas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente contar solamente con una evaluación de la información financiera. 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 periodo determinado, también es necesario 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.

La Unidad Empresarial de Base Transporte en Moa no está fuera de este contexto, además si se considera que en los Lineamientos emanados del VI Congreso del Partido se propone “Potenciar la calidad del servicio que se brinda, así como el ahorro, la utilización eficiente de los recursos y la eliminación de gastos innecesarios.

El modelo de gestión económico en la Unidad Empresarial de Base está sustentado fundamentalmente en lograr la excelencia de los servicios que presta sobre la base del uso racional de los recursos.

Lo anterior exige un sistema de evaluación de la utilización de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, aspecto en el que las auditorías de gestión juegan un papel fundamental. Sin embargo en la organización no se han realizado evaluaciones a la gestión, es decir a la economía, la eficiencia y la eficacia en los procesos, lo que constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

Por el planteamiento anterior se considera como **problema científico** la necesidad de diagnosticar la gestión en la UEB transporte Moa y como el **objeto de estudio** a la Auditoría de Gestión.

Para dar solución al problema planteado se define como **objetivo general** diagnosticar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos a partir de la guía metodológica para facilitar la toma de decisiones oportunas en aras de lograr una mayor gestión.

De lo anterior se deduce como **campo de acción** la evaluación de la gestión de los procesos generales en la Unidad Empresarial de Base Transporte de Moa.

Para dar respuesta a este problema, se asume la siguiente **hipótesis**: si se diagnostica la gestión en la UEB se podrá contar con una herramienta eficaz que reconozca la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Para dar cumplimiento al objetivo general se elaboraron los **objetivos específicos** siguientes:

- ❖ Estudio del marco teórico conceptual del objeto de estudio.
- ❖ Adaptación de la guía metodológica de auditoría de gestión a las características del Ministerio de Transporte.
- ❖ Implementación de la guía adaptada, a partir de las etapas de auditoría: planeación, ejecución, informe y seguimiento.

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

Métodos Teóricos:

- ❖ **Histórico– lógico:** al analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado la auditoría de gestión así como su evolución histórica, empleando la técnica análisis, síntesis, y revisión bibliográfica general y discriminativa.
- ❖ **Hipotético – deductivo:** en la formulación de la hipótesis.
- ❖ **Análisis – síntesis:**

Métodos Empíricos:

- ❖ **La observación directa:** para caracterizar el problema.
- ❖ **Revisión de documentos:** para examinar documentos relacionados con el tema objeto de estudio.
- ❖ **Entrevistas no estructuradas:** para diagnosticar el estado actual del proceso de gestión de la UEB Transporte.

CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS DEL PROCESO DE AUDITORIA

En este capítulo se abordan los principales referentes que sirven de base para el trabajo investigativo que se realiza, haciéndose énfasis en las particularidades de la auditoria como uno de los procesos de gran importancia en las actividades económicas.

1.1 Antecedentes de la Auditoría

Es importante señalar que el surgimiento de la Auditoría se remonta quizás al mismo momento en que apareció el comercio, existen evidencias que atestiguan tal longevidad, un ejemplo bastante claro lo constituyen las referencias realizadas sobre el particular en documentos muy antiguos. El propósito principal de las primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas que desempeñaban determinadas responsabilidades eran dignas de confianza, así, que las auditorías en esos tiempos estaban destinada a asegurar a los dueños de negocios que todas las operaciones habían sido contabilizadas correctamente.

Es en Inglaterra donde se encuentran los primeros antecedentes históricos de la auditoria. La fecha exacta se desconoce aunque se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XII y principios del XIV, ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del Estado o de la ciudad.

En la literatura se define la auditoria como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como valorar si dichos informes se han elaborados observando principios establecidos para el caso.

La Auditoría en Cuba

La Auditoría era desconocida en Cuba a principios del siglo XIX, debido en gran medida al coloniaje español, toda la vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópolis. En el auge industrial que se desarrolla en Europa y Norteamérica en el siglo XIX, España queda rezagada manteniendo su organización semifeudal, y en algunas cuestiones, completamente feudal.

Las personas vinculadas a los negocios van necesitando cada vez más utilizar herramientas y técnicas que le permitan mejorar la eficiencia de sus empresas y contar con un enfoque futurista en las verificaciones de su actividad para perfeccionar estas y, por tanto, alcanzar sus metas organizacionales. He aquí donde la Auditoría desempeña un papel fundamental.

Con el desarrollo de la actividad comercial las empresas han crecido y existe una mayor división del trabajo, en estas condiciones resulta improcedente realizar auditorías detalladas, por lo que el papel del auditor cambia de la búsqueda de desfalco y de certificar la exactitud de un balance general, a la evaluación de los sistemas de control interno y comprobación de las evidencias a fin de poder emitir una opinión sobre la presentación correcta de todos los estados financieros.

En los primeros años de constituida la República, la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda, creado por la Ley Orgánica del Poder ejecutivo de 1909. A partir del triunfo de la Revolución en enero de 1959 se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. Debido a lo anterior, no se consideró necesario mantener el Tribunal en Cuentas, el que cesó sus funciones en 1960. Estas pasaron de nuevo al Ministerio de Hacienda, promulgándose en 1961, la Ley 943 de Comprobación de Gastos del Estado y creándose en dicho ministerio la Dirección de Comprobación (DC), encargada de cumplir las funciones de fiscalización.

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

En 1994, como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal, se extinguen los Comités Estatales de Finanzas y Precios creados en 1976 mediante la Ley 1323 de la Administración Central del Estado, cumpliendo la función rectora en materia de auditoría estatal, y surge el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

En el año 1995, mediante el Acuerdo No. 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se crea la Oficina Nacional de Auditoría en 1995, para ejecutar las funciones que , con relación a esta materia, le fueron asignadas al MFP; así como las que, en virtud de la legislación específica sobre auditoría, le estaban dadas a dicho organismo.

Más adelante mediante el decreto Ley 219 del Consejo de Estado, se creó en abril del año 2001 el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), como organismo de la Administración Central de Estado, encargado de dirigir, ejecutar, y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría, Fiscalización y control Gubernamental, así como para organizar, dirigir y controlar metodológicamente del Sistema Nacional de Auditoría.

Posteriormente el 1 de agosto del 2009, la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (Parlamento), aprobó la Ley 107 de la Contraloría General de la República, legislación dirigida a proteger el trabajo creador, la propiedad socialista de todo el pueblo y los recursos materiales y financieros del Estado, siendo elegida Gladys María BejeranoPórtela como Contralora General de la República de Cuba.

1.2 Tipos de 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.
- Auditoría de Medio Ambiente.
- Auditoría Informática y las Comunicaciones.

Es en la Auditoría de Gestión u Operacional donde se centra la atención teniendo en cuenta que puede ser realizada tanto por auditores internos como auditores externos.

1.3 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 los recursos de la empresa para lograr un mejor empeño y productividad.

1.3.1 Conceptos de Auditoría de Gestión

Según el decreto de la corte de Cuenta de El Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa o actividad.

Según el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú en 1998 se plantea que: " Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la afectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público."

Conforme al Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades de Argentina se expresa que: "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 previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas establecidas".

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede ser:

- ❖ Identificación de las oportunidades de mejoras.
- ❖ Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- ❖ Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se lleva a cabo, políticas y procedimientos aceptables; se siguen las normas establecidas, se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan a la empresa. Como se ve en estos conceptos esta auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (competitividad, reducción de riesgos para la vida, crecimiento cualitativo y cuantitativo, pleno empleo) y los ecológicos (protección del paisaje, mantenimiento del equilibrio y utilización económica de los recursos).

Esto revela la existencia de una fuerte interacción, pues la auditoría de gestión evalúa el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la empresa o entidad como un gran sistema donde todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los años noventa, del siglo pasado, como resultado del desarrollo social, al avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de las relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en consonancia con esto se ha hecho necesario actuar.

La auditoría de gestión surge como una necesidad, en primer término, de cubrir todas las áreas de riesgo de una organización, sin limitarse sólo a las áreas administrativas o las económico-financieras. Para que surja efecto, es necesario llegar con el análisis hasta las causas que generan los problemas o desviaciones y su efecto económico, pues no es suficiente conocerlos, hace falta saber qué los origina, para incidir realmente con las recomendaciones en los resultados. Hay que tener en cuenta que no se trata únicamente de encontrar desviaciones, también hay que identificar las oportunidades para mejorar los resultados.

Dado el desarrollo y organización de la actividad de auditoría en el país, se promulga el Decreto-Ley 159 en el año 1995, con el fin de dictar las normas por las cuales se regirá esta actividad, definiéndola como: "el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Sin embargo en la Resolución 350 del año 2007 del Ministerio de Auditoría y Control, la define como: "el examen y evaluación de la gestión de una entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones legales que le son aplicables".

En estos conceptos se pueden constatar que hay puntos de contactos entre ellos; pues, de una forma u otra hacen referencia a la economía, la eficiencia y la eficacia; con la sabia incorporación en la terminología de este último cuerpo legal de la calidad e impacto de su desempeño y su implicación en el medio ambiente, aspectos medulares en la sostenibilidad de las especies.

El campo natural o de acción en la auditoría de gestión, es la administración de negocios en todas sus formas y expresiones técnicas y tecnologías, esto implica que el auditor debe poseer una amplia cultura en materia económica, administrativa, jurídica y financiera a nivel micro y macroeconómico, por lo que deben de ejercerla profesionales que por su formación académica y práctica estén en condiciones de hacer aportes significativos en los procesos de evaluación operativa de la organización.

1.3.2 Concepto de Gestión

Comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además

del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según al sistema social correspondiente.

De acuerdo con lo anterior, la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, de conseguir que el bien o servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente y a la comunidad, para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia y hace que otros realicen el trabajo necesario.

1.3.3 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 recogiendo 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 maximiza el resultado.

Entre otros debe lograr, que las normas sean correctas y la producción los servicios se ajusten a las mismas, mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados, que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la entidad, que se cumplan 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 Cuba, fue aprobada la Guía Metodológica o Directrices para la Auditoría de Gestión en abril del año 2013.

1.4.1 Estructura de las directrices de auditoría de gestión o rendimiento

- ❖ Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- ❖ Objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- ❖ Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- ❖ Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

1.4.2 Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento

Auditoría de Gestión o Rendimiento: consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y

preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Por otra parte se entiende por Gestión: al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

1.4.3 Objetivos generales de la Auditoría de 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.

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

1.4.5 Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

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:

Planeación

Estudioprevio:

Serealizaantesdeiniciarlaauditoríaenelterreno,según elPlandeaccionesdecontrolde launidad organizativade auditoría. Esta fase permiteobtenerinformación generaldelsujetoaauditar

Conocimiento del sujeto a auditar

TienecomopropósitoevaluarapriorielSistemadeControllInternodelsujetoaauditar, determinandolaexistenciaonodelimitacionesyriesgosen los procesos, actividadesy operacionesqueconllevan alincumplimientodeleyes, reglamentosy procedimientos.

ElSistemadeControllInternoestárelacionadocon losriesgosinternosyexternosquesegeneran

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.
- ❖ Resultados de la utilización de indicadores de gestión (en caso que los tenga) para el cumplimiento de la misión.

De la evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar:

Evaluación del Sistema de Control Interno: 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.

De los resultados de la utilización de indicadores de gestión (en caso que los tenga) para el cumplimiento de la misión:

El análisis de los indicadores existente en la entidad o diseño de otros, se inicia desde la etapa de 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 la auditoría.

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

Ejecución

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

Informe de 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.

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.

1.5. Aspectos a tener en cuenta en la elaboración de los 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 372/13 de la Contraloría General de la República de Cuba.

La guía se divide en dos partes, la primera “Evaluación de la Gestión” y la segunda “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.

Evaluación de la Gestión:

❖ La gestión administrativa:

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

❖ 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.

❖ 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.

- ❖ 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.

- ❖ 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.

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 de Gestión o Rendimiento, 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 óptima 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. Se puede relacionar 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

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.

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 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 (%) = $\frac{\text{Total de producción realizada}}{\text{Total de producción planificada}}$

Coeficiente de Disponibilidad Técnica de los Equipos de Transporte (Autos y Microbús): $\frac{\text{Parque de vehículos paralizados}}{\text{Parque de vehículos disponible}}$.

Por el estricto control que se debe ejercer en las operaciones realizadas, en el contexto de las profundas transformaciones económicas que tienen lugar en el país y teniendo en cuenta los más altos niveles del gobierno, se ha priorizado como una tarea fundamental para elevar la eficiencia económica, el fortalecimiento de la contabilidad y el control interno.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE TRANSPORTE MOA

En el presente capítulo se relacionan los resultados del estado actual de la evaluación de la gestión de la Unidad Empresarial de Base Transporte Moa, a través del diagnóstico sobre la base de lo que establece la RS- 678/2013 CGR, directrices generales para la auditoría de gestión, cumpliendo con las cuatro fases de la realización establecida en la Resolución 340/2012 CGR “Normas Cubanas de auditorías” a partir de la:

Planeación

Ejecución

Informe

Seguimiento.

Se tomaron para la comprobación, por muestras las operaciones correspondientes al período comprendido al año 2013. La revisión se realizó de forma detallada, incluyendo los cálculos y anotaciones realizadas en los documentos, que fueron objeto de verificación.

2.1 Planeación

2.1.1 Recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica, en el conocimiento de la Unidad Empresarial de Base Transporte Moa

La actividad fundamental de la Unidad Empresarial de Base Transporte Moa, adscrita a la empresa Provincial Transporte Holguín, consiste en la prestación de servicios de transporte y de carga a la población y entidades estatales en pesos cubanos y convertibles.

a) - Análisis de la visión Sistémica de la entidad:

La Dirección de la UEBT, se encuentra ubicada en Calle Camilo Cienfuegos S/N Moa la misma cuenta con una Terminal de ómnibus, encontrándose en la 2da. Planta la dirección de la empresa un taller de reparaciones para mantener de alta los ómnibus encargados de la prestación del servicio de las transportaciones de pasajeros urbanos, interurbanos y el Plan Turquino, cuentan además con una base de carga, la entidad limita al Norte con la Ave. . Lenin, al Sur con la Ave 1ro. De Mayo, al Este con la sede del Gobierno y al Oeste con área despoblada.

Las principales vías de acceso a la misma son por la Ave. Lenin y la calle Camilo Cienfuegos. La Construcción del centro es de mampostería y de Placa el techo.

Objeto Social

Se establece según el Acuerdo No.5959 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro de 2 de abril de 2007, en su apartado segundo, inciso 5, establece como una de las funciones específicas del Ministerio de Economía y Planificación la dirección y elaboración de las propuestas sobre el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía y del Sistema de Gestión Empresarial, con la participación de los demás Organismos del Estado y los Consejos de la Administración Provincial., adaptando de conformidad con la Resolución No. 165 del 2013 del Ministerio de Economía y Planificación, según facultades conferidas en el apartado tercero, inciso 4 del acuerdo No. 2817, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, de fecha 25 de noviembre de 1994.

- ❖ Prestar servicios de transportación de pasajeros por ómnibus, autos, ferrobuses, lanchas y otros medios alternativos a la población en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de transportación de carga y paquetería a personas naturales y jurídicas en pesos cubanos y convertibles.
- ❖ Prestar servicios de alquiler de medios de transporte o de fletes en pesos cubanos y pesos convertibles.

- ❖ Prestar servicios de operación de terminales y agencias de reservación y ventas de pasajes, en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de revisión técnicas de medios de transporte, en pesos cubanos. Prestar servicios de auxilio, mantenimiento y reparación de medios de transporte, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Producir, recuperar, reparar y comercializar de forma mayorista y minorista de artículos, partes, piezas, accesorios y agregados de los medios de transporte automotores y de tracción animal al sistema de la Administración del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular en pesos cubanos y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Prestar servicios de operación de servicentros automotores y poncheras en pesos cubanos.
- ❖ Elaborar, revisar, aprobar y ejecutar proyectos para cambios de estructuras y conversiones de vehículos automotores, así como emitir sus dictámenes técnicos en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de reparación y mantenimiento de máquinas y herramientas, así como equipos de garajes en moneda nacional y divisas.
- ❖ Elaboración y comercialización mayorista y minorista de productos de laboratorio de usos en equipos automotores, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ❖ Brindar servicios de mudanza a la población, en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de tramitación para la comercialización minorista de combustible, previa aprobación de la dirección provincial de Economía y Planificación en pesos cubanos.

- ❖ Elaborar y comercializar de forma mayorista alimentos para las entidades del Ministerio de Transporte y del Consejo de Administración Provincial del Poder Popular en pesos cubanos.
- ❖ Brindar servicios de alojamiento no turístico y alimentación asociada a los trabajadores del sistema del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular y del Ministerio del Transporte, en pesos cubanos.
- ❖ Comercializar de forma mayorista los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios que no pueden ser reutilizados dentro de la propia entidad o en el sistema al que pertenece, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de los desechos no metálicos se efectuara su venta mayorista solo en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de parqueo en pesos cubanos.
- ❖ Prestar servicios de alquiler de locales y espacios en pesos cubanos.

Misión

Brindar servicios de transportación de pasajeros, conexos y carga en general, para satisfacer las expectativas de los clientes con trabajadores de alto sentido de pertenencia y un parque de equipo en constante revitalización.

Visión

Son líderes en la prestación de servicios a los clientes, con calidad oportunidad y seguridad.

La Empresa Provincial de Transporte de Holguín ha trabajado de manera sistemática en función de hacer corresponder su actuar los cambios que se suceden en el país relacionados con la actualización del Modelo Económico y Social y los planes de desarrollo y revitalización del transporte en la provincia. Estos cambios, y el cambio de su estructura, previsto en el diseño estratégico anterior imponen la actualización de su

planeación para el periodo 2014/2017. La planeación estratégica en la empresa posibilitara el cambio que requiere para mejorar su desempeño, con un enfoque en sistema de las acciones a desarrollar para alcanzar la visión proyectada.

La Unidad Empresarial de Base, está dirigida por un director general como máxima autoridad, se subordinan a él todos los departamentos de la entidad como se detalla a continuación: economía, Recursos Humanos, Departamento Técnico, Base Mixta, Administración de la terminal, Archivo y Seguridad Protección y Atención a la Población.

De una plantilla aprobada de 120 plazas, al cierre del año 2013, se encuentra cubierta en un 96.66%, con un total de 114 trabajadores, de ellos 41 son mujeres y 73 hombres. La distribución de la fuerza por categoría ocupacional detallada con respecto a la plantilla aprobada esta reflejada en la tabla No. 2.

b) - Análisis de los factores Internos.

Para evaluar los factores internos es necesario tener una visión de seis aspectos fundamentales:

- Gestión administrativa
- Gestión económico financiera
- Gestión comercial
- Gestión de los recursos humanos
- Gestión de producción de bienes y servicios
- Gestión de la Información.

1. Gestión Administrativa

En el análisis de los objetivos de la entidad se pudo establecer que están definidos con claridad los generales y principales, no así los individuales por áreas. Existen manuales de procedimientos en las áreas principales, así como los diseñados para establecer las tareas a realizar. Los planes y estrategias están en correspondencia con los objetivos,

políticas, procedimientos y normas. Durante la investigación los problemas detectados estuvieron referidos a:

- ❖ Los planes de acción para el cumplimiento de cada uno de los objetivos están diseñados claramente en las estructuras superiores, no siendo así en los niveles intermedios y estructuras inferiores.
- ❖ Se comprobó que no existe comprensión en todos los casos de la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad.
- ❖ Se evidenció que los canales de comunicación no son efectivos en su totalidad en tanto no permiten que la dirección trasmita de manera clara las políticas y procedimientos aprobados a su personal subordinado.

En el momento de la investigación se pudo comprobar que el diseño en los puestos de trabajo está correcto, así como la descripción de sus funciones. No se cuenta con el organigrama de la entidad. Se determinó que están definidos los responsables por áreas no así sus atribuciones, solo el departamento de los Recursos Humanos.

El ambiente de trabajo permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los dirigentes de los diferentes departamentos, no obstante se detectaron las siguientes deficiencias:

- ❖ Excepto el departamento de Recurso Humanos, el resto de los trabajadores no han firmado la descripción de sus funciones y atribuciones, como constancia del conocimiento de las mismas.
- ❖ Al valorar la participación de los trabajadores en la organización se comprobó que existe deficiente flujo de información y faltan de vías adecuadas para su canalización.
- ❖ Se incumple con la norma de rotación del personal en las tareas claves del componente actividad de control.

En el caso de la gestión administrativa se puede destacar que el costo por peso de producción mercantil demuestra una relación favorable, la entidad se planifica \$ 0.72 centavos y obtiene \$ 0.69 para el 95.8%, lo que beneficia la ganancia planificada.

Se incrementan los gastos con la influencia de los cargos por concepto de los impuestos tasas y contribuciones al existir sobregiro en el fondo de salarios por la entidad, lo que genera encarecimiento de los gastos planificados.

Los otros gastos, indicador que afecta directamente los resultados (ganancia) de la entidad se comportaron por debajo de lo planificado, lo que se considera aceptable por la empresa cuidar de no excederse en gastos ajenos a la actividad fundamental. Ver tabla No. 1.

Indicadores	Año Anterior	Plan 2013	Real 2013	%
Costo de la producción	619.3	872.7	820.9	94.6
Producción mercantil	867.7	1215.5	1197.0	98.48
Ganancia en producción	(-) 257.4	342.8	376.1	109.7
Impuesto	218.4	214.5	227.1	105.8
Otros Ingresos	38.4	55.5	33.9	61.0
Otros gastos	103.1	42.1	12.5	29.7
Ganancia en actividad	192.7	355.7	397.6	111.8
Utilidad neta	(-) 25.7	141.2	86.2	61.0
Total de Ingresos	915.1	1270.5	1230.9	96.9
Total de gastos	940.8	1129.3	1144.8	101.3

Tabla # 1 Análisis de los Costos

2. Gestión económica financiera

En la entidad está garantizado el control económico financiero e implementado el sistema de costo del organismo

Razones financieras

Este indicador que permite medir la situación económica-financiera de la Unidad no fue posible desarrollarlo en el proceso de la auditoría debido a que no cuentan con la documentación que sirve de base para ello, los estados financieros, al no estar disponible en soporte digital por dificultades en los medios informáticos, tampoco impreso, por no usarse este recurso en la entidad con este tipo de información tan necesaria, tanto para la dirección del centro como para los demás usuarios interesados.

Caja

No existe el local destinado al custodio de efectivo ni caja fuerte para su seguridad, El contenido de caja que tiene que ver con el fondo fijo, tarjeta de combustible, salarios y otros documentos de valor, son depositados diariamente en el área de recaudación donde sí se dispone de la seguridad necesaria y se extrae cada día para la ejecución de todos los movimientos que se producen; sin que se elabore el acta de responsabilidad material de la persona en donde se deposita todos esos valores, ni documento justificativo de lo entregado y recibido.

Se viola el componente actividad de control, artículo 12, inciso c) de la Resolución 60/2011: acceso restringido a los recursos, activos y registros: el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, deben ser protegidos, otorgándose permisos solo a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar actas con las cuales se responsabilizan de su utilización y custodia.

Compras

Se revisaron 7 contratos económicos de los 15 con que cuenta la entidad ejecutados al cierre del año 2013, constituyendo el 47%, con el objetivo de verificar si las compras de

bienes y servicios realizadas en dicho período por la entidad relacionada con su actividad fundamental están amparadas en sus correspondientes contratos,

Donaciones Recibidas

Se comprobó que la entidad contabilizó al cierre del año 2013 un importe de \$ 193 725.70, en CUP y 17 455.07 en CUC a la cuenta donaciones recibidas correspondientes a 2 ómnibus procedentes de Moa Níquel S. A. además de un cheque en CUC depositado en USTA para la adquisición de las siguientes herramientas:

Cinta Métrica _____	4
Marco de segueta _____	3
Martillo de Bola _____	5
Tornillo de Banco _____	3
Juego de pinza _____	4
Multiherramientas _____	5
Juego de Llaves _____	2
Juego de Multidado _____	1

Deficiencias:

Se viola el principio de registro, al no contabilizar donaciones recibidas en períodos anteriores por no haberle determinado los valores de acuerdo a lo regulado en estos casos

Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar a corto plazo cumplen con los rangos establecidos para estas cuentas en las Normas de Contabilidad.

Se revisaron las actividades del área con los siguientes resultados.

De los indicadores económicos valorados, según muestra la tabla reflejan incumplimiento de acuerdo a lo planificado para el año 2013: valor agregado bruto, los ingresos y la productividad por trabajador en el 94.2, 96.9 y 95.1% respectivamente. Mientras que se deterioran los indicadores de gastos: Consumo material 106.0, servicios productivos 105.1, el fondo de salarios 110.1 y el total de gastos 101.4 %.

Los indicadores de eficiencia presentan una situación desfavorable, al presentar resultados muy por debajo de lo planificado: El costo por pesos de ingresos crece en \$ 0.04 centavos, el fondo de salarios por peso de valor agregado bruto en \$ 0.07, el fondo de salarios por pesos de ingresos en \$ 0.04 y la correlación salario medio productividad se comporta por encima en \$ 0.35 centavos, lo que significa pago de salario sin respaldo productivo. Ver Tabla # No 2.

Indicadores	um	Acumulado			
		A. Ante	Plan	Real	%
Valor Agregado	mp	628,0	982,3	925,7	94,2
Total de Ingresos	mp	915,1	1270,5	1230,9	96,9
Consumo Material	mp	271,1	268,2	284,2	106,0
Servicios Productivos	mp	16,0	20,0	21,0	105,1
Productividad	ps	5761	8930,	8493	95,1
Promedio de Trabajadores	un o	109	110	109	99,1
Fondo de Salario Propio	mp	380,7	410,6	452,0	110,1
Salario Medio Mes	ps	291,06	311,06	345,53	111,1
Total de Gastos	mp	940,8	1129,3	1144,8	101,4
Costo x Peso	ps	1,0281	0,8889	0,9300	104,6
Fondo Salario/Peso Valor Agregado	ps	0,6062	0,4180	0,4882	116,8
Correlación Salario Medio/Productividad	ps	1,1676	0,8220	1,1680	142,1
Fondo de Salario/Pesos/Ingresos	pc	0,4160	0,3232	0,3672	113,6

Tabla # 2 Resultados económicos

Ventas

Se revisaron 6 contratos económicos de los 10 con que cuenta la entidad ejecutados al cierre del año 2013, constituyendo el 60%, con el objetivo de verificar si las ventas de bienes y servicios realizadas en dicho período por la entidad relacionada con su actividad fundamental están amparadas en sus correspondientes contratos.

Activos Fijos Tangibles

Al culminar el 2013 están registrados en la contabilidad 364 Activos Fijos Tangibles, de ellos 36 son equipos de transporte, el resto son edificios, mobiliarios y medios de computación. Las actas de responsabilidad material están debidamente actualizadas. En la revisión se encontraron las siguientes irregularidades:

Se dio entrada en almacén a Activos Fijos (guaguas), éstas ya se encuentran en activo y no se ha tramitado el registro correspondiente, de AF en almacén para AF en uso. No se realiza el chequeo del 10 por ciento de los Activos Fijos Tangibles donde se encuentran incluidos los medios recibidos como donativos y no tienen confeccionados los expedientes de bajas para los medios, solo cuenta con los documentos para realizar la baja.

3. Gestión Comercial

Las cuentas por cobrar a corto plazo cumplen con los rangos establecidos para estas cuentas en las Normas de Contabilidad.

La entidad posee 10 clientes al cierre de diciembre del 2013 con los cuales realizó operaciones, efectuándose confirmación de saldo con 9 que representa el 90 por ciento

Principales clientes

Empresa Recuperadora de Materias Primas, Unidad Presupuestada (UP) Hospital Guillermo Luis, UP. Salud Pública, UP. Cultura, Empresa Provincial de Construcción y Reparación de la Vivienda, Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos, Empresa

Mayorista de Alimentos Holguín, Unidad Empresarial de Base Farmacia Moa, Empresa Productora Distribuidora de Productos Agropecuarios, Empresa de Comercios y Gastronomía. Al finalizar el periodo analizado, las cuentas por cobrar presentan saldos envejecidos por \$ 14.55, los que corresponden a la Empresa de Materias Primas.

Se verificó que las facturas se encuentran cumplimentadas en todas sus partes, existiendo coincidencia con la cantidad de producto, fecha, importe y número de la factura de la entidad, se cumple con la Resolución 139/11, en lo relacionado con las personas facultadas a firmar facturas, cumpliendo con el objeto social aprobado para la entidad.

La entidad muestra un saldo al cierre diciembre del 2013 en la cuenta por cobrar a corto plazo de \$ 28 355.56 sustentado en 9 acreedores, verificándose que el saldo que posee esta cuenta es real y existen unos saldos envejecidos por \$ 14.55.

Acreeedores	Total	30 días	31-60	61-90	más de 90
Establecimiento de Acopio	\$4 928.23	\$4 928.23			
Productora de Alimentos	6 906.76	6 906.76			
UP Cultura Moa	418.52	418.52			
UP Poder Popular	740.00	740.00			
Mayorista de Alimentos	12 249.70	12 249.70			
UP Hospital Guillermo Luis	234.00	234.00			
Recuperadora de Materias Primas	14.55			\$ 14.55	
Empresa Municipal Comercio	397.80	397.80			
ASTRO Sandino	2 466.00	2 466.00			
Total	\$ 28 355.56	\$28 341.01		\$ 14.55	

Tabla # 3 cuentas por cobrar cierre de Diciembre 2013

Además la empresa presta servicio de arrendamiento de locales por cinco años a la Empresa de Comercio y Gastronomía, Cuba Control y SUMARPO, los que cumplen con los pagos de forma sistemática.

Para el año 2013, el Plan de Producción Mercantil previsto asciende a 1 215.5 MP, el mismo se ejecutó al 98.48 %, que representa 1 197.0 MP. (Ver Tabla No. 1)

La entidad posee 15 proveedores al cierre de diciembre del 2013 con los cuales realizó operaciones, efectuándose confirmación de saldo con 3 que representa el 20 por ciento, no existiendo correspondencia entre el saldo que aparece en los estados financieros y el informe por edades elaborado por la entidad. Se verificó que las facturas se encuentran cumplimentadas en todas sus partes, existiendo coincidencia con la cantidad de producto, fecha, importe y número de la factura de la entidad, se cumple con la Resolución 139/11, en lo relacionado con las personas facultadas a firmar facturas, cumpliendo con el objeto social aprobado para la entidad.

La entidad muestra un saldo al cierre diciembre del 2013 en la cuenta por pagar a corto plazo de \$ 205.67CUP sustentado en 3 suministradores, verificándose que el saldo que posee esta cuenta no es real al no existiendo correspondencia entre el saldo que aparece en el balance de comprobación y el informe por edades elaborado por la entidad.

Suministradores	Total	30 días	61-60	61-90	más de 90
Gases Industriales	\$ 82.67	\$ 82.67			
Empresa de Servicios al Níquel	25.00	25.00			
Almacenes Universales Filial Moa	98.00	98.00			
	\$ 205.67	\$ 205.67	0	0	0

Tabla 4. Cuentas por pagar al cierre de diciembre 2013

Se verificaron los procesos asociados al aseguramiento material oportuno de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización.

Se comprobó que la UEB cuenta con un almacén con un total de 418 renglones. El local tiene definido el nivel de acceso, están actualizadas y debidamente firmadas las actas de responsabilidad material individual. Se registran oportunamente las transacciones y hechos económicos según se evidenció en la revisión realizada.

Existen renglones de lento movimiento en el almacén fundamentalmente modelos, filtros, latiguillos, pantalla roja, T de 90, T de $\frac{3}{4}$, cojín para ponches, este último con más de cinco años almacenado, ya vencido, entre otros. Existen vales de salida, específicamente los usados para la entrega de aseo personal a los que les falta la firma del que extrae el recurso. El procedimiento que se sigue es el siguiente: la cajera le cobra a cada trabajador y envía una copia del recibo de ingresos al almacenero, el que, contra una relación de personas en la que aparece su firma, emite un único vale de salida con la cantidad de artículos que supuestamente ampara la relación y en donde dice firma del que recibe, él le escribe, "aseo personal." Esta deficiencia persiste desde la última auditoría al control interno practicada en la entidad.

4. Gestión de los recursos humanos

De una plantilla aprobada de 120 plazas, al cierre del año 2013, se encuentra cubierta en un 96.66%, con un total de 114 trabajadores, de ellos 41 son mujeres y 73 hombres. La distribución de la fuerza por categoría ocupacional detallada con respecto a la plantilla aprobada esta reflejada en la tabla No. 5.

Categoría Ocupacional	2013		
	Aprobada	Cubierta	Desviaciones
Dirigentes	1	1	
Técnicos	16	16	
Administrativos	3	3	
De servicios	51	51	
Operarios	49	43	6
Total	120	114	6

Tabla No 5 Plantilla aprobada y cubierta por categoría ocupacional

Autor: Jorge Luis de la Cruz Delgado

Al realizar el estudio la pirámide de edades al cierre del año 2013 se observa que el 46 % está en el rango de edades 51 y 60 años aspecto que se considera preocupante debido a que el mayor por ciento de la fuerza de trabajo se aproxima a la edad de jubilación.

EDADES	CANTIDAD	%
De 19 a 30	6	5
De 31 a 40	10	9
De 41 a 50	37	33
De 51 a 60	53	46
De 61 y más	8	7

Tabla No 6 Pirámide de edades

Calificación de la fuerza de trabajo

Nivel superior: 10

Técnico medio: 8

Bachiller: 47

Nivel básico: 49

Total: 114

Se comprobó que los recursos humanos son compatibles con los objetivos y metas trazadas, obteniendo los requisitos mínimos que deben poseer los trabajadores.

Cuentan con el manual de normas y procedimientos que organiza el trabajo a realizar para la selección y evaluación del nuevo personal a contratar, en el departamento se trabajó para cumplir con los objetivos trazados, la implementación de nuevas resoluciones y todas las tareas e indicaciones que se asignaron.

Evaluación del desempeño

En el mes enero del 2014 se culminó el proceso evaluativo del año 2013 con los siguientes resultados.

Resultados	Evaluados
Superior	27
Adecuado	65
Deficiente	1

Tabla No 7 Resultados evaluación del desempeño

Se evaluaron 93 trabajadores de un total de 114, para un 81.6 %. Causas de los no evaluados:

Por no tener tiempo para ser evaluado 19

Licencia de Maternidad 2

Capacitación y desarrollo

En el plan de acciones de capacitación del año 2013 se previó un total de 48 acciones, de ellas se ejecutaron 52 para un 108.3 %. Se constató que los planes están elaborados en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la unidad empresarial y contiene los tipos de acciones a realizar, fecha de cumplimiento y el responsable. Como deficiencia se señala que no tiene quien lo ejecuta.

Es necesario señalar que está diseñado el plan de preparación y superación de cuadro en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa, el que se elabora y ejecuta a nivel provincial, por existir un solo dirigente en esta categoría.

Fluctuación de la fuerza de trabajo

En el transcurso del año 2012, se producen 18 altas y 11 bajas, mientras que el 2013, se registraron 9 altas y 6 bajas. El número de bajas disminuye con relación al período anterior por el incentivo que se produce para los trabajadores como: el incremento de salario y la eliminación de servicios de comedor que se sustituye por el pago en CUC

para sufragar estos gastos. Las altas disminuyen como consecuencia del cambio de estructura que se produce en la Unidad empresarial de Base.

Protección e higiene del trabajo

La entidad cuenta con un sistema de protección e higiene del trabajo. Existe la plaza de un especialista técnico, que es el encargado de exigir y controlar que se aplique y se cumpla lo establecido en la Resolución No. 31 del 2002 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Existe el modelo Anexo No.1, evaluación de riesgos laborales, así como el inventarios de los mismos, se identifican 31 como fundamentales siendo los de mayor peligrosidad: Accidentes contra o en vehículos, agentes biológicos, incendios, explosiones, contacto térmico, atrapamiento por vuelco de máquinas o vehículos. Se realiza un chequeo que consta en el libro del control de técnicas con el objetivo de prevenir accidentes tanto humanos como daños económicos.

Se verificó que la UEB cuenta con algunos medios de protección al trabajador como son el calzado, overoles, guantes, peto para soldador, caretas para soldar, pero existe falta de iluminación en los locales, pasillos, oficinas. No tiene identificada el área contra incendios, solo cuenta con extintores, no así con el resto del equipamiento exigible para ello.

5Gestión de producción de bienes y servicios

La Unidad Empresarial de Base se cataloga como unidad productiva y la eficiencia de la misma se mide tanto por el cumplimiento de los servicios como por el de los ingresos. Para el 2013 se planificó 1827500 y se sobre cumplió en 1.3 % lo que representa 24000 pasajeros.

El análisis del consumo de combustible en medios de transporte se desglosa en consumo en transporte de pasajero, de carga, de distribución de pan de la canasta básica y consumo en transporte de actividad administrativa.

- ❖ Para el servicio de Transporte de pasajeros la entidad cuenta con un total de 20 medios (guaguas) de ellas, solo el 50% está disponible técnicamente.
- ❖ Para el servicio de carga de mercancías existe una disponibilidad de 9, del total que es 10.
- ❖ Para la distribución de pan de la canasta básica existe 5 medios, de ellos solo 3, prestando servicios.
- ❖ En actividades administrativas se cuenta con un auto ligero, asignado al director.

Para estas actividades recibe asignaciones a través de Financiera Cimex, entidad con la que poseen contrato, con los documentos legales actualizados cumpliendo con lo establecido en el Decreto Ley 324 del Ministerio de Economía y Planificación.

Se verificó que las tarjetas magnéticas de combustible tienen habilitado un submayor para su control el cual se encuentra actualizado, además refleja la existencia inicial, entradas, salidas, existencia final y la chapa del vehículo en que fue utilizada. Se realizó confirmación de saldo de las tarjetas magnéticas de combustible comprobándose que existe correspondencia con el saldo que muestra el submayor contable.

Existe el Acta de Responsabilidad Material para la custodia de las tarjetas magnéticas de combustible por la que responde un Técnico en Gestión Económica y no existe la caja donde se deben conservar y custodiar. Al concluir la jornada laboral, éstas son depositadas en el área de recaudación donde sí existe una caja fuerte; pero se hace sin que medie ninguna constancia de entrega ni recibido y mucho menos el acta de responsabilidad por su custodia por parte de la recaudadora que permanece por turnos de trabajo.

En sentido general existe control del combustible, no obstante se señalan las siguientes deficiencias:

- ❖ Existe un riesgo potencial de que se extravíen las tarjetas de combustible y sus controles al no existir un local de caja en el área contable.

- ❖ No existe evidencia de la realización de la prueba del litro a la totalidad de los equipos de transporte.
- ❖ No tienen tabla de distancia certificada por Geocuba.
- ❖ Se incumple con lo previsto en las estrategias, específicamente en el ARC.3, donde se planifica el 70% de disponibilidad técnica y solo se alcanza el 63.0%, al estar inactivos 13 medios de un total de 35.
- ❖ Se incumple lo previsto en el ARC.4 en lo referido al incremento de la transportación de pasajeros, el 2 %, incumplido, transporte de carga el 1%, sobre cumplido.

6. Gestión de la Información

Al analizar el comportamiento de los flujos y calidad de la información en la UEB, se comprueba que se incumple con lo establecido en el componente Información y Comunicación de la Res.60/2011 del Control Interno, en la norma: sistema de información, flujo y canales de comunicación que establece: el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia.

Sobre el cual se identifican las siguientes deficiencias:

- ❖ Los análisis que se elaboran como herramienta para el consejo de dirección están cargados de elementos cuantitativos y carentes de los argumentos cualitativos que puedan provocar profundas reflexiones y tomar decisiones para la solución de las dificultades valoradas en los diferentes niveles de información.

- ❖ La UEB no tiene disponible los resultados generados de los procesos contables. Operan con el Versat Sarasola y no se imprime ni se guarda salva de las operaciones y registro, lo que no permitió profundizar en los análisis, al ser imposible observarlos por estar con problemas los medios de computación y en la dirección provincial para su reparación.

Análisis de los factores externos

Diagnóstico Estratégico: Fortalezas y debilidades.

Análisis interno: fortalezas y debilidades.

❖ FORTALEZAS

1. Concientización de la necesidad del cambio
2. Vinculación con la base
3. Sostenibilidad económica

❖ DEBILIDADES

1. Equipo de dirección
2. Insuficiente calificación del personal
3. Parque envejecido
4. Insuficiente implementación del sistema de control interno
5. Insuficiente equipamiento tecnológico
6. Bajos salarios
7. Contabilidad no certificada

Análisis externo: Oportunidades y amenazas.

❖ OPORTUNIDADES

1. Mercado seguro
2. Cambios derivados del Modelo económico
3. Programa de rehabilitación del transporte
4. Estar considerado para el perfeccionamiento empresarial

5. Relaciones con el gobierno y el partido del territorio
6. Nuevas formas de gestión

❖ **AMENAZAS**

1. Sectores más atractivos
2. Medio ambiente agresivo
3. Incremento de los T.C.P. y del sector estatal
4. Las tarifas de los precios existentes no cubren los gastos
5. Infraestructura vial en mal estado
6. Incremento de los precios de las materias primas y piezas

Desde el punto de vista externo la UEB del municipio Moa presenta de forma incipiente las oportunidades del entorno asumiendo una estrategia adaptativa, esta debe trabajar en función de disminuir o eliminar sus debilidades aprovechando las oportunidades del entorno pudiendo utilizar una de las siguientes estrategias:

- ❖ Accionar sobre las debilidades
- ❖ Buscar posibles nichos en el mercado
- ❖ Asociarse a otras entidades

El consejo de dirección elige como estrategia accionar sobre las debilidades a fin de sanear el estado actual e incrementar sus fortalezas

Principales líneas estratégicas

- ❖ Continuar potenciando el sistema de trabajo del equipo de dirección dando atención priorizada a los trabajadores para asumir e implementar cambios
- ❖ Implementar la estrategia integrar para la gestión del capital humano diseñada por la empresa evaluando sistemáticamente su cumplimiento y su impacto en el desempeño a nivel individual y colectivo
- ❖ Evaluar la posibilidad de introducir nuevos métodos o tecnología para el cobro de pasaje
- ❖ La certificación de la contabilidad

- ❖ Potenciar las nuevas formas de gestión de la empresa.
- ❖ Definir acciones dirigidas a la implementación eficaz de la implementación del control interno de la UEB.

Objetivo estratégico general

Implementar un sistema de trabajo que posibilite eficiencia de la UEB y el incremento de un 2% promedio anual en los niveles de transportación de pasajeros y en (1%) de los cursos en general

Áreas de resultado clave (ARC) y sus objetivos estratégicos.

ARC1: Dirección

ARC2: Capital humano

ARC3: Técnica y logística

ARC4: Operaciones

ARC5: Economía

Objetivos estratégicos por área de resultado clave.

ARC1: Dirección

Objetivo estratégico: lograr un perfeccionamiento en la gestión en la empresa que viabilice la implantación de las nuevas formas de gestión y sostenibilidad económica.

ARC2: Capital humano

Objetivo estratégico: definir e implantar en el 2014 una estrategia integral para la gestión del capital humano en la empresa evaluando su cumplimiento y su impacto en el desempeño a nivel individual y colectivo.

ARC3: Técnica y logística

Objetivo estratégico: mantener en el cuatrienio un coeficiente de disponibilidad técnica del 70%

ARC4: Operaciones

Objetivo estratégico: mantener incrementos anuales de transporte de pasajeros en 2 % y de 1% en el de carga

ARC5: Economía

Objetivo estratégico: certificar los estados financieros en el 2014 que posibilite el análisis fiable de las operaciones en la UEB.

Tiene un plan estratégico por ARC.

c) La Visión Estratégica de la unidad se basa en los procesos estratégicos que son:

Esta UEB cuenta con una visión estratégica a largo plazo que garantiza el trabajo futuro en la restauración del medio ambiente, tomando como base la planificación del trabajo a corto, mediano y largo plazo debidamente conciliado con cada uno de los clientes. Para garantizar esta premisa se cuenta con un plan de actividades anual, objetivos de trabajos del año, plan de trabajo mensual e individual de jefes, cuadros y especialistas que regulan el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto aprobado.

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

En la UEB no existe el expediente de control interno organizado por componentes en correspondencia con la de la Resolución 60/2011, las deficiencias se detallaran más adelante. Se comprobó la existencia de documentos como Reglamento Disciplinario Interno, Código de Ética de los Cuadros, Manual de normas y procedimientos por áreas los cuales se encuentran actualizados y en correspondencia con los objetivos propuestos.

La UEB tiene elaborado el Plan de Prevención de Riesgos el cual tiene identificado 60 riesgos fundamentales, no obstante se detectó que no tiene establecido el autocontrol

como medida y que no consta el nombre de la persona que ejecuta y controla, solo tiene el cargo que ocupa dentro de la unidad, no consta la fecha de cumplimiento en la mayoría de las acciones.

Fue verificada la existencia del expediente único de auditoría el cual contiene el Plan de medidas con las tareas para solucionar las deficiencias detectadas en las últimas acciones de control practicada por auditores externos, para fortalecer la calidad y utilidad de los estados financieros. En la última auditoría realizada se detectaron las siguientes deficiencias:

- ❖ En los AFT existen descuadres en la cuentas. 240; 241; 242 y 243.
- ❖ Existen 12 Equipos de transporte en la unidad que provienen de otras entidades y la unidad no cuenta con las documentaciones de los mismos
- ❖ La unidad tiene un saldo pendiente por cobrar del proveedor Astro Holguín con importe de \$8770.05 y la misma no cuenta con la factura que ampare este saldo.
- ❖ Pagos Anticipados del 2011 del proveedor Gases Industriales con importe de \$117.76 sin amparo de factura.
- ❖ Pagos Anticipados del 2011 con un importe de \$6286.82 del proveedor Tiendas Axces y de la Dirección Provincial de Transporte y todavía la Unidad no ha recibido todas las ofertas de dicho pago, ni tampoco la Dirección Provincial le ha hecho devolución del efectivo a su cuenta.
- ❖ Existen dos facturas registradas al Versat con un importe total de \$314.24, desglosado de la siguiente manera:
 - ❖ Dirección Provincial de Transporte \$238.40 y la Productora de Alimentos de \$75.84 y la unidad no tiene en su poder esas facturas.
 - ❖ La entidad realizó un pago a la Empresa Puerto Moa con un importe total de \$ 10460.54 sin tener en sus manos el contrato económico de dicho proveedor de las siguientes facturas: 2714, 2798, 2628, 2632, 2631, 2659, 2771, 2697, 2767, 2761, 2758, 2624, 2483, 2687, 2663, 2662, 2882, 2616.

- ❖ En la subcuenta de aseo personal no se desglosa en el listado de los trabajadores ni en el recibo de ingresos los precios, productos y cantidad de lo que se le vende al trabajador y no coincide el total de los trabajadores que han firmado como que han recibido el recurso con lo que han pagado por recibo de efectivo.
- ❖ En el muestreo del día 24/12 se comprobó que lo recaudado supera a los ingresos de los días anteriores del mes.
- ❖ La entidad cuenta con un inventario ocioso de \$ 12924.89 y la misma no ha tomado acción alguna para disminuir esos inventarios.
- ❖ La unidad no tiene creada una comisión para la autorización por los niveles competentes para el desarme de los activos y para darle el destino final a los mismos cuando causen deterioro.
- ❖ La UEB no tiene elaborado los manuales de procedimientos, manual de contabilidad y manual de control interno.
- ❖ No aplica sistemáticamente la guía de autocontrol.
- ❖ No tiene implementada la R.60 del 2011.

En la última acción de control realizada a la entidad (año 2012) dirigida a la implementación de la Resolución/60/2011, se detectaron un total de 14 deficiencias, las que aparecen en la entidad con el correspondiente plan de medidas, de ellas aún se mantienen vigentes cuatro:

- ❖ La existencia de inventarios ociosos en almacén, aunque han disminuido la cifra inicial, aún permanecen incluyendo productos ya vencidos y sin posibilidades de que puedan ser ofertados.
- ❖ Se mantiene con dificultad el mecanismo establecido para la adquisición del aseo personal por parte de los trabajadores.
- ❖ No se aplica la guía de autocontrol.
- ❖ No tienen implementada la Resolución /60/2011.

Nuevas deficiencias encontradas

- ❖ No existe el expediente de control interno organizado por componentes en correspondencia con la de la Resolución 60/2011.
- ❖ La entidad tiene elaborado el Plan de Prevención de Riesgos el cual tiene identificado 60 riesgos fundamentales, no obstante:
 - ❖ Se detectó que no tiene establecido el autocontrol como medida
 - ❖ No consta el nombre de la persona que ejecuta y controla, solo tiene el cargo que ocupa dentro de la unidad
 - ❖ No consta la fecha de cumplimiento en la mayoría de las acciones.
 - ❖ Se verificó que la entidad no tiene establecido el autocontrol como medida en el Plan de Prevención de Riesgos.
 - ❖ En la revisión de la rotación del personal por las tareas claves la entidad no presentó evidencia documental.
 - ❖ No existe evidencia documental del chequeo del 10% de los inventarios en los meses de enero, febrero y abril.
 - ❖ No existe evidencia documental para la autorización ni extracción de recursos del almacén.

Se debe destacar que todos los hallazgos fueron dados a conocer y analizados con los responsables de las áreas correspondientes, siendo aceptados por éstos en todas sus partes.

Resultados de la utilización de los indicadores de gestión

En este acápite se tomaron como referencias una serie de indicadores para medir la gestión o rendimiento basados en los criterios de medición de eficiencia, eficacia, calidad e impacto del desempeño de la entidad. Esto permitió ver o no el éxito de la entidad en la gestión. El objetivo de la medición es determinar las desviaciones con respecto a los niveles planificados y proponer acciones correctivas que sean pertinentes. Para evaluar la economía se identificó que la entidad tiene definidos los objetivos de trabajo en función de garantizar el cumplimiento de las directivas del plan de la economía y el presupuesto. Se comprobó que adquieren los recursos a un costo adecuado para el desarrollo de sus metas, no se analizan semanalmente los agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad mediante un comité financiero y de contratación, los consejos de dirección se realizan a partir de informaciones que contienen una serie de indicadores cuantitativos y carentes de elementos cualitativos. No se utiliza el análisis de los costos de las operaciones como un instrumento para la toma de decisiones.

Calculo de los indicadores

Indicadores de economía:

1. Economía en la asignación de los recursos.

Utilidades o pérdidas/ recursos utilizados (PLAN)

$$141.2/1129.3=0.13$$

Utilidades o pérdidas/ recursos utilizados (REAL)

$$86.2/1144.8=0.08$$

2. Rendimiento de las ventas

Utilidades netas del período/ingresos netos totales (PLAN)

$$141.2/1270.5=0.11$$

Utilidades netas del período/ingresos netos totales (REAL)

$$86.2/1230.9=0.07$$

Se puede observar que no obtiene beneficios al no cumplir lo planificado, por lo que la UEB presenta resultados negativos con respecto al plan.

Indicadores de eficiencia

1. Productividad del trabajo

Valor agregado bruto/ promedio de trabajadores (PLAN)

Indicadores	U/M	Plan 2013
Valor Agregado bruto	Pesos	982.3
Promedio de trabajadores	Uno	110
Productividad	Pesos	8930

Tabla No 8 Valor agregado y promedio de trabajadores Plan

Valor agregado bruto/ promedio de trabajadores (REAL)

Conceptos	UM	Real 2013
Valor Agregado	Pesos	925.7
Promedio de trabajadores	Uno	109
Productividad del trabajo	P/T	8493

Tabla No 9 Valor agregado y promedio de trabajadores Real

Este indicador se incumple por lo que se evidencia una ineficiencia productiva de los trabajadores.

2. Promedio de trabajadores

Indicador	Plan	Real	% cumplimiento
Promedio de trabajadores	110	109	99.1

Tabla No 10 Promedio de trabajadores

Esto indica que el promedio de trabajadores es de un 99.1% que es el número promedio que utiliza la UEB para realizar las tareas correspondientes al plan de prestación de servicios.

3. Costo de la producción

Indicadores	Plan 2013	Real 2013	Variación Absolutas	% cumplimiento 3/2
Ingresos	1270.5	1230.9	- 39.6	96.9
Costo de la producción	872.7	820.9	-51.8	94.6
Costo por pesos	0,8889	0,9300	0.0411	104.6

Tabla No 11 Costos de producción

Esto expresa el costo por pesos para la obtención o generación de prestación de servicios. Se observa que el costo por pesos con relación al plan se incrementó en 0.0411 centavos.

4. Rendimiento material

Indicadores	Plan 2013	Real 2013	Variación Absolutas	% cumplimiento 3/2
Producción mercantil	1215.5	1197.0	-18.5	98.4
Gasto material	268.2	284.2	16.0	106
Rendimiento material	4.53	4.21	-0.32	92.94

Tabla No 12 Rendimiento Material

Como se puede observar hubo una disminución en el rendimiento material de 0.32 centavos, lo que se origina por el incumplimiento de la producción mercantil y el incremento del consumo material.

5. Fondo de salario

Indicador	Plan 2013	Real 2013	Variación absolutas	% cumplimiento
Fondo de salarios	410.6	452.0	41.4	110.1

Tabla No 13 Salarios

Este sobregiro en los salarios se origina por cambios en las categorías ocupacionales.

6. Salario medio

Indicador	Plan 2013	Real 2013	Variación absolutas	% cumplimiento
Fondo de salarios	410.6	452.0	41.4	110.1
Promedio de trabajadores	110	109	-1	99.1
Salario medio mensual	311.06	345.53	34.47	111.1

Tabla No 14 Salario Medio

Este indicador refleja el salario promedio que reciben los trabajadores para realizar las tareas correspondientes al plan de prestación de servicios del mes.

Indicadores de eficacia

1. Cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medidas.

Objetivos de trabajo cumplidos/objetivos de trabajos planificados

De 17 objetivos planificados, ninguno se comportó a la altura del plan.

2. Cumplimiento del presupuesto

Gastos ejecutados/gastos planificados

$1144.8/1129.3=101.4\%$ en el 2013

Esto indica la relación en % entre los gastos ejecutados y los presupuestados para el ejercicio económico donde se comprobó que hubo una sobre ejecución del 1.4%.

3. Cumplimiento del plan de prestación de servicios

Total de ingresos por servicios realizado/total de ingresos por servicios planificado

$1230.9/1270.5=96.9\%$ en el 2013

Identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad

Se identificó como aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad los siguientes:

- ❖ Deterioro paulatino en los suelos así como las aguas subterráneas
- ❖ Acueductos y alcantarillados insuficientes y deficientes.
- ❖ Derrame de lubricantes. (Aceites)
- ❖ Impactos acumulativos históricos producidos por la actividad minera que han agudizado los procesos erosivos y la deforestación.
- ❖ Quema de hidrocarburo (gasolina y petróleo)

La contaminación medioambiental que presenta el municipio, esta originada por el funcionamiento de las dos fábricas de Níquel y el Puerto de Moa, las cuales manipulan sustancias y productos químicos que vierten gases y sedimentos, afectando la capa de ozono, los ríos, el mar, así como los riesgos asociados a la actividad de trasportación (actividades tecnológicas, colisiones,). Existe una alta concentración de equipos de transporte que emiten gases contaminantes a la atmósfera, lavado de autos en los ríos, tanques de almacenamiento de agua para el consumo de la población.

2.2 Ejecución

Se recopiló la información que brinda una buena organización interna de la entidad que incluye la misión y los factores del entorno que la rodean. presentan un sistema de control interno evaluado de deficiente, presenta brechas en la gestión del proceso de prestación de servicios se revisaron las áreas, procesos, actividades y operaciones identificada como claves que representan un gran impacto sobre el desempeño y los resultados de la entidad, se aplicaron los indicadores para evaluar la gestión dirigidos al análisis del comportamiento en el cumplimiento de la misión, lo cual permitió emitir opiniones sobre el rendimiento y comportamiento enmarcado en los criterios de economía, eficiencia y eficacia. No se tiene identificado el término económico como el

óptimo aprovisionamiento de los recursos disponibles, manteniendo altos costos incumpliendo con las normas técnicas, afectado el término de eficiencia al no mantener el máximo rendimiento de los recursos disponibles en el proceso y el de eficacia al no obtener resultados que reflejan los efectos deseados.

2.3 Informe

Se pudo comprobar que la UEB no presenta eficacia ni cumple con la economía y la eficiencia porque presenta deficiencias en el proceso de gestión, se dejó de cumplir lo planificado de un año para otro en todos los indicadores como es el caso de pasajeros a transportar, vehículos promedio trabajando, plan de ingresos y de producción mercantil, incremento en el consumo material y el total de gastos, no alcanza las utilidades netas planificadas, la productividad del trabajo, no cumple con el promedio de trabajadores de un total de 110, correspondiente al año 2013 se ejecutó un real de 109. El período contable cerró con cuentas por cobrar fuera de términos. La UEB no cuenta con un auditor interno ni jurídico (está a nivel provincial). Se debe destacar que hubo un aumento en el fondo de salario originado por incremento salarial, al ocurrir un cambio de estructura. Existe envejecimiento de la fuerza laboral y un deterioro en los equipos automotor por concepto de piezas de repuestos y demora en los mantenimientos. Todas estas problemáticas muestran ineficiencias que afectan la calidad de la gestión de la unidad, en la planificación, control y uso de los recursos, así como el impacto que esta genera en la sociedad.

2.4 Seguimiento

La empresa debe establecer un plan de medidas de acuerdo a las deficiencias detectadas, darle seguimiento.

2.5 Acciones para la mejora del proceso de gestión de la Unidad Empresarial de Base Transporte Moa

- ❖ Continuar perfeccionando la adaptación, cada vez más efectiva, de las nuevas directrices para la Auditoría de Gestión a las características de la entidad y su empleo como mecanismo de auto evaluación.
- ❖ Hacer un análisis de todas las deficiencias señaladas en este trabajo, elaborando un plan de medidas donde se reflejen las soluciones y estrategias a seguir indicando responsable y fecha de cumplimiento.
- ❖ Realizar periódicamente revisiones del estado de cumplimiento de las acciones establecidas en el plan de medidas propuestas.
- ❖ Realizar acciones de capacitación para elevar el conocimiento de las directrices para las auditorías de gestión y sus anexos I y II.

CONCLUSIONES

- ❖ La evaluación realizada a partir del diagnóstico a la gestión de la Unidad Empresarial de Base Transporte Moa permitió determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía con que la entidad ha enfrentado sus procesos.
- ❖ Las nuevas directrices para el desarrollo de la Auditoría de Gestión adaptada, constituye una herramienta de trabajo efectiva para el diagnóstico a la gestión de los procesos, facilitando la toma de decisiones oportunas.
- ❖ La evaluación mostró que el centro no logra gestionar de manera eficiente sus recursos en función del cumplimiento de objetivos fundamentales en el desarrollo de sus procesos

RECOMENDACIONES

- ❖ Analizar en el Consejo de Dirección de la entidad los resultados de esta investigación con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos.
- ❖ Aplicar los beneficios que ofrece las directrices para la Auditoría de Gestión adaptada a las características de la entidad en la evaluación de sus procesos.
- ❖ Crear mecanismos que conlleven a lograr una mayor cultura de gestión de los procesos continuos que desarrolla la entidad por el cumplimiento de sus objetivos y metas.

BIBLIOGRAFIA

BAUJÍN PÉREZ. P. Evolución histórica de la contabilidad de gestión. [en línea]. [Consultado: 9 de marzo de 2013 Disponible en:<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/evocontabi.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. 60 Definiciones de Control Interno .Contenido de los componentes y sus normas. Contraloría General de la República. La Habana, 2011.

Guía Metodológica o DIRECTRICES de Auditoría de Gestión. Resolución 372/13 de la Contraloría General de la República de Cuba.

GUILARTE QUEVEDO, Y. *Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público*. [en línea]. [Consultado: 13 de marzo de 2014]Disponible en: http://www.cadperu.com/.../BASES_TEORICAS_DE_AUDITORIA_DE_GESTION_PARA_LAS_UNIDADES_DEL_SECTOR_PUBLICO.pdf - Perú

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. Auditoría de gestión. Aspectos básicos a considerar en la Auditoría de Gestión. [en línea]. [Consultado: 10 de marzo de 2014]. Disponible en:http://www.udg.co.cu/desarrollo_local/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=205

CUBA. Gaceta Oficial de La Republica de Cuba. 2003. Resolución No. 276/03. "Componentes del Expediente Único". [en línea]. [Consultado 27/3/2014].

EXTINTO MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL (MAC).

CUBA. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2007. Resolución No. 350/07. "Normas y Regulaciones de la Auditoría". [en línea]. [Consultado 25/3/2014].

EXTINTO MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL (MAC).

CUBA. Gaceta Oficial de la República de Cuba., 2005. Resolución 2253/05.

Indicaciones para la contratación económica. [en línea]. [Consultado 25/3/2014].MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN.

VIDAL MARRERO, A. Programa de auditoría para evaluar la gestión de los recursos humanos en la dirección provincial de planificación física las tunas. 2009 [en línea].

[Consultado: 15 de marzo de 2014]. Disponible en:
http://74.125.47.132/search?q=cache:8FGWvbiWtscJ:www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag.htm+resoluci%C3%B3n+ministerio+auditoria+gesti%C3%B3n&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=es&lr=lang_es

GONZÁLEZ PERALO, ROBERTO. Monografías. Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión Partes 1y2 [en línea]. [Consultado 5/4/2014]. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>.

PEZ TOLEDO, MARTHA ROSA. La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia. [en línea]. [Consultado 16/03/2014.) Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>

MEIGS WALTER, B. 2000. Auditoría, T.I. y T.II.

PADRÓN RAMÍREZ, MSC MARÍA DEL CARMEN. Programa de auditoría para evaluar la gestión en el área financiera de La Empresa Materiales de La Construcción. Revista académica de economía con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadadas ISSN 1696-8352. 25-03-2008. [en línea].[Consultado 27/3/2014]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas>.

ANEXOS

ANEXO NO. I

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PARA AUDITAR LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE LA ENTIDAD, DURANTE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN O RENDIMIENTO.

Este anexo recoge temas y aspectos a incluir en los programas de auditoría que se elaboran para evaluar la gestión de la entidad, durante la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

A partir de las condiciones específicas y las características de las entidades, los auditores deben elaborar los programas de auditoría a aplicar y usar las técnicas apropiadas para recopilar información en la obtención de evidencias al auditar los sistemas, procesos, actividades u operaciones, relacionados con:

- I. La gestión administrativa.
- II. La gestión económico financiera.
- III. La gestión comercial.
- IV. La gestión de recursos humanos.
- V. La gestión de producción de bienes y servicios.
- VI. La gestión de información.

También los auditores deben analizar los resultados de los indicadores de gestión establecidos en la entidad (indicadores aprobados tanto directivos y límites según corresponda), así como diseñar los que consideren necesarios de acuerdo con el tipo de entidad auditada, que les permitan evaluar la gestión en el cumplimiento de la misión, objeto social o encargo estatal, plan de la economía y el presupuesto y objetivos de trabajo, entre otros.

A continuación se establecen algunos de los aspectos principales, entre otros, a tener en cuenta al elaborar los programas específicos para evaluar la gestión de la entidad. No obstante, el auditor puede seleccionar, modificar o agregar los procedimientos y técnicas que según su criterio, sean aplicables para la elaboración y aplicación del programa, según el tipo de entidad objeto de auditoría:

I. La gestión administrativa:

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Plan de la Economía Nacional y el Presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
- b) Sobre la correcta relación de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- c) Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si hay objetivos definidos y planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
- d) Si se establece revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- e) Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, están acorde a la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
- f) Sobre la adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de dichos recursos.

- g) Si el control interno implementado en la entidad detecta las desviaciones, áreas susceptibles de mejora en las actividades y procesos administrativos, productivos y de servicios, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas.
- h) La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al control interno, su incidencia en los procesos y las actividades, así como las medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación .
- i) Si la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta.
- j) Que la entidad realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o programas de Relaciones Públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y los presupuestos de gastos correspondientes.
- k) De la existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios satisfaga los requisitos del cliente.
- l) Sobre el comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadro del Estado y del Reglamento disciplinarios internos establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.
- m) Sobre la cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- n) Que los proyectos, inversiones o innovaciones aprobadas, se ejecuten según las etapas planificadas y dentro del marco del presupuesto establecido.

- o) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el 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 para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y plan de la economía y el presupuesto de la entidad.

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.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.
- b) La actualización de la contabilidad y la entrega de la información financiera establecida.
- c) Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los estados financieros, así como de los balances de comprobación de saldos y de los valores del cálculo de indicadores financieros, relacionadas con la realización de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
- d) Si los informes de los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones, agrupándolas según sus características económicas, así como si permite identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas.

- e) Sobre la ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los Gastos y los Ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y su reflejo en los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.
- f) De la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos.

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.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
- b) Legitimidad de las operaciones de compra ventas.
- c) El control y el cumplimiento del plan de venta de los productos o servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas. Realizar análisis de causas y condiciones en caso de incumplimientos.
- d) Que el plan de venta está elaborado acorde a las necesidades de comercialización del producto o servicio. De la existencia de estudios y desarrollo actividades de mercadotecnia con vista a asegurar o mejorar la posición en el mercado (interno o externo) y la imagen de la entidad.
- e) El establecimiento de políticas o estrategias que permita conocer las demandas de los productos o servicios que se ofertan.
- f) El estado y cumplimiento de la contratación económica con los proveedores y clientes.

- g) Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.
- h) Revisión de las conciliaciones con proveedores y clientes.
- i) Que el Área Comercial tenga establecido procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores para suministrar productos o servicios que cumplan los requisitos de la entidad y si mantiene registros de los resultados de las evaluaciones.
- j) Sobre el procedimiento de inspección establecido en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados.
- k) De los análisis y las medidas tomadas en caso de reclamaciones y quejas de los clientes.
- l) Del adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios. Costos de inventarios, distribución, servicios post venta.
- m) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión comercial, en base a los procesos o actividades vinculadas con: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión comercial de la entidad.

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.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
- b) La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
- c) Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de los procesos, determinación de la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
- d) Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
- e) Si el Área de Recursos Humanos determina y realiza un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
- f) Sobre el cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo. Indagación sobre las causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de dichos accidentes.
- g) Del cumplimiento de las reglamentaciones establecidas para la aplicación de la estimulación económica en moneda nacional o en pesos convertibles a los trabajadores y el establecimiento de los indicadores condicionantes, determinantes y específicos; y los procedimientos o reglamentación interna (certificación) para el otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación.

- h) De los planes, análisis y resultados de los estudios psicofisiológico y psicosociológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.
- i) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

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

- a) 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.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- b) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen los procesos de producción o prestación del servicio e identificación y documentación de los requisitos de calidad de los productos y servicios que ofrecen la entidad.
- c) Organización y planificación de la producción y los servicios, así como el seguimiento, la medición y mejora continua de los procesos de producción y prestación del servicio.
- d) Costo de la producción o de la prestación del servicio, registro y control.
- e) Sobre la utilización y control de las materias primas, materiales, equipamiento tecnológico y otros recursos, para el proceso productivo o de prestación del servicio y el cumplimiento de los requisitos técnicos y de calidad establecidos para dichos procesos y los productos obtenidos.
- f) De la utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de los objetivos, metas y planes de producción y los servicios.

- g) Sobre la actualización y cumplimiento de las normas de consumo para la producción y los servicios.
- h) El control de la productividad y los indicadores específicos de eficiencia y eficacia de los procesos productivos y los servicios.
- i) Sobre el estado de técnico del equipamiento tecnológico y los medios de medición y ensayos, utilización de la capacidad instalada disponible para las necesidades de la producción y los servicios.
- j) Del mantenimiento de las instalaciones y del equipamiento tecnológico.
- k) Sobre el control y disminución de los desperdicios, reprocesos, producciones rechazadas y producciones no conformes.
- l) Evaluación del control y comportamiento de los portadores energéticos para la ejecución de los procesos de producción y servicios, en el cumplimiento del plan de producción o servicio y los objetivos de trabajo.
- m) De las exigencias establecidas para el uso, mantenimiento y conservación del transporte, de la organización del servicio que garantiza los procesos de producción y servicios para el cumplimiento de los planes y los objetivos de trabajo.
- n) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de la producción de bienes o servicios en el control, uso 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.

VI 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.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) Si el sistema de información y comunicación establecido se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y si es adecuada y suficiente para la toma de decisiones.
- b) Si la información, capturada, recopilada, producida, procesada y emitida apoya los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en esa entidad.
- c) Sobre la oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad de la información a los diferentes niveles de dirección para la consecución de los objetivos trazados y el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- d) Del correcto procesamiento de los datos y entrega oportuna al personal que lo requiera.
- e) Sobre la efectividad de los canales de comunicación internos y externos, los medios de comunicación utilizados para la información significativa hacia arriba, hacia abajo o en los niveles de dirección establecidos.
- f) Si 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.
- g) De la seguridad de la información, su inalterabilidad, acceso y uso de los mismos.
- h) De la existencia de sistemas de información computarizados, sobre la protección y la seguridad técnica de los sistemas informáticos. La utilización de 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.
- i) Si 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.
- j) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de la informativa, en base a los procesos o actividades relacionadas con

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 y en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

ANEXO NO. II

INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN¹

Este anexo está dirigido al uso, aplicación y análisis de indicadores que faciliten el desarrollo de una Auditoría de Gestión o Rendimiento, basados en las tres "E" (Eficacia, Eficiencia y Economía)

Dentro la Auditoría de Gestión o Rendimiento se encuentra la evaluación de la gestión, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de la gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición de gestión o rendimiento, que se sustente en información consistente y oportuna, a través de indicadores de gestión o rendimiento.

Se define por **Indicador**, como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación o tendencia de cambio generada en el fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstos y los impactos esperados

Los indicadores de gestión informan sobre procesos y funciones claves, son un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y eficacia con que la entidad utiliza sus recursos para el cumplimiento de su misión, objetivos de trabajo y el plan de la economía y el presupuesto.

Son utilizados generalmente en procesos administrativos tales como: controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones del cumplimiento de los objetivos, determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control, verificar el logro de las metas e identificar desviaciones

¹Manual del Participante Parte 1. módulo 1 y 2. Taller de Auditoría de Gestión. Ministerio de Auditoría y Control.

Análisis de los resultados²

El objetivo de la medición por medio de indicadores es determinar las desviaciones con respecto a los niveles planificados de gestión y en base a estos resultados, el auditor debe investigar las causas principales de los problemas para proponer las acciones correctivas que sean pertinentes.

El análisis de los indicadores puede realizarse en forma vertical y horizontal. Cuando los resultados obtenidos de la aplicación de un indicador son comparados con el valor estándar definido en la planificación dentro de un mismo período, es análisis vertical.

El análisis horizontal se realiza mediante la comparación de los resultados con los de otros períodos y con promedios sectoriales. Pueden utilizarse los dos métodos de análisis en forma complementaria.

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.

² Curso de Auditoría de Rendimiento. Manual del Participante. Ministerio de Auditoría y Control.

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

ECONOMIA EN LA ASIGNACION 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:

- I. Identificar los objetivos de la entidad que tributan al cumplimiento de las directivas para el plan de la Economía y el Presupuesto.
- II. Determinar si se adquiere el tipo, la calidad y la cantidad apropiada de recursos a un costo adecuado, para el cumplimiento del plan de Economía y el Presupuesto.
- III. Analizar los diferentes agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad.
- IV. Realizar un análisis costo/ beneficio para el logro de los objetivos.
- V. Análisis integral de la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- VI. 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.³
- VII. Determinar si los recursos elegidos para un proceso, actividad u operación específica representan el uso más económico de los recursos financieros.
- VIII. Determinar si los costos incurridos por la entidad para la producción de bienes o servicios fueron mínimos. (Costo del personal, costo de producción, etc).
- IX. 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.

³Del punto II al VII tomado de la Norma ISSAI 3000 Normas y directrices para la auditoría de rendimiento basada en la experiencia práctica de la INTOSAI.

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:

1. Economía en la asignación de los recursos: Utilidades ó pérdidas / Recursos utilizados.

2. 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:

- I. 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.
- II. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y los procedimientos para la adecuada adquisición, control y utilización de los recursos de la entidad.
- III. Dictaminar sobre la coherencia de los procesos y sus actividades con la misión, objeto social, encargo estatal y objetivos estipulados.
- IV. Determinar si los recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria.
- V. Cantidad. Determinar el volumen de bienes y/o servicios producidos y si se utiliza la cantidad óptima de recursos en la producción de bienes y servicios.
- VI. Verificar la relación entre la cantidad y calidad de los bienes o servicios y el costo de los recursos utilizados para obtenerlos.
- VII. 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.

1. 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.

$$\text{Salario medio} = \text{Fondo de salario} / \text{No de trabajadores}$$

2. 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.

$$\text{Productos Rechazados, No conforme con los requisitos o Reprocesos} / \text{producción total}$$

3. 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.

$$\text{Costo de producción} / \text{Ingresos}$$

4. 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).

$$\text{Volumen de producción o servicio} / \text{Costo del insumo}$$

5. 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.

6. 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.

7. Salario medio mensual: Es el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de producción

oservicios 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

8. 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:

- I. 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 guardan relación directa con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- II. Evaluar la oportunidad, cantidad y calidad del bien o servicio entregado al usuario.

- III. 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.
- IV. Determinar si se están cumpliendo los objetivos de acuerdo con los recursos empleados y los bienes o servicios producidos.
- V. Determinar si los objetivos de proceso, un programa o proyecto y los medios asignados son adecuados o pertinentes.
- VI. Determinar los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos o un rendimiento satisfactorio.
- VII. 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.

- 1- Cumplimiento de los objetivos de trabajo:** Expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los objetivos de trabajo programados.

Objetivos de trabajo cumplidos / Objetivos de trabajo planificados

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

Gastos ejecutados / Gastos planificados

- 3- 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

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

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

- 6- 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.

7- 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.

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