



*Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades*

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de
LICENCIADO EN ECONOMÍA

Título: *Auditoría de Gestión a la empresa Rehabilitación Minera*

Autor: *Franklin Álvarez Cabreja*

Tutora: *Lic. Yuneisy Bell Batista*

Consultante: *Mirella Olivares Laurencio*

*Moa, Junio 2013
“Año 55 de la Revolución”*



PENSAMIENTO



Los presupuestos son la vida cierta de los pueblos, el eje al cuyo alrededor todos los demás actos del país se mueven y sujetan. Las irregularidades de los presupuestos son los disturbios de la hacienda y las dificultades prácticas producen el malestar y el descontento de la nación.



Dedicatoria

DEDICATORIA

A nuestro Dios todopoderoso que iluminó mi camino y permitió la realidad de este sueño.

De forma muy especial a mi querida esposa Sora Córdova Sánchez por todo su amor, consagración y apoyo en todos los años de estudios en mi carrera.

A mi tutora Yuneisy Bell Batista por todo su apoyo, paciencia, dedicación y colaboración en toda la información necesaria para la realización de este trabajo.

A mis padres Florencio, Armantina y Loida Isabel por toda su preocupación y seguimiento a que culminara mis estudios.

A mi hermana Geidis para que se inspire y logre realizarse como una profesional.

A Richard y Oscar para que sigan mi ejemplo y se realicen como buenos estudiantes universitarios.

A todos mis abuelos, tíos y primos queridos.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro por darme la posibilidad de hacerme un profesional.

Al colectivo de profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas por brindarme todos los conocimientos adquiridos durante este periodo.



AGRADECIMIENTO

El esfuerzo de nuestras manos y pensamientos tienen un solo regocijo y es ver en el rostro de nuestros seres queridos la felicidad de vernos graduados. Para ellos que todo lo merecen y nada piden:

A nuestro Dios todopoderoso que iluminó mi camino y permitió la realidad de este sueño.

De forma muy especial a mi querida esposa Sora Córdova Sánchez por todo su amor, consagración y apoyo en todos los años de estudios en mi carrera.

A mi tutora Yuneisy Bell Batista por todo su apoyo, paciencia, dedicación y colaboración en toda la información necesaria para la realización de este trabajo.

A mis padres Florencio, Armantina y Loida Isabel por toda su preocupación y seguimiento a que culminara mis estudios.

A mi hermana Geidis para que se inspire y logre realizarse como una profesional.

A Richard y Oscar para que sigan mi ejemplo y se realicen como buenos estudiantes universitarios.

A todos mis abuelos, tíos y primos queridos.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro por darme la posibilidad de hacerme un profesional.





RESUMEN

La auditoria de gestión consiste en el examen o evaluación del rendimiento de un órgano, organismo, entidad, proyecto, programa, proceso o actividad para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto del desempeño en la planificación, control y uso de los recursos, en la conservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

El presente trabajo tiene como objetivo general realizar una auditoria de gestión a través de las directrices generales aprobadas en el reglamento de la ley No.107/09 de la Contraloría General de la República en la Empresa de Rehabilitación Minera que permita determinar las deficiencias, causas y potencialidades que tienen para alcanzar eficiencia, eficacia y economía.

Los métodos utilizados durante el desarrollo de la investigación fueron los teóricos y los empíricos, dentro de los teóricos se utilizó el Histórico-Lógico, Hipotético-Deductivo y el Analítico – Sintético. Dentro de los empíricos se utilizó la Observación directa y las Entrevistas.

Con la presente investigación se alcanzó el resultado esperado, se pudo evaluar mediante la auditoría de gestión el comportamiento económico, la eficiencia, eficacia, calidad de los procesos y tareas en la Empresa de Rehabilitación Minera durante el año 2012 y conocer dificultades detectadas en cada uno de los procesos analizados.



| DESCRIPCIÓN | PAG |
|---|------------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL. | 3 |
| 1.1 Análisis Histórico de las Auditorías en General | 3 |
| 1.2 Elementos de la Auditoría de Gestión | 4 |
| 1.3 Riesgo en la auditoría de gestión | 12 |
| 1.4 Técnicas para la auditoría de gestión | 16 |
| 1.5 Importancia de la auditoría de gestión | 19 |
| 1.6 Análisis de indicadores | 20 |
| 1.7 Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la auditoría de gestión | 23 |
| 1.8 Importancia de lograr resultados con economía, eficiencia, y eficacia | 24 |
| 1.9 Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera | 25 |
| 1.10 Directrices generales para realizar auditorias de gestión o rendimiento | 27 |
| CAPÍTULO II AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA REHABILITACIÓN MINERA. | 30 |
| 2.1 Planeación | 30 |
| 2.1.1 Recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica, en el conocimiento de la empresa | 30 |
| 2.1.2 Evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar | 51 |
| 2.1.3 Resultados de la utilización de los indicadores de gestión | 52 |
| 2.2 Ejecución | 58 |
| CONCLUSIONES | 60 |
| RECOMENDACIONES | 61 |
| BIBLIOGRAFIA | 62 |
| DIRECTRICES GENERALES PARA REALIZAR AUDITORIAS DE GESTIÓN O RENDIMIENTO | |
| ANEXOS | |



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, estas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente contar solamente con una evaluación de sus Estados Financieros, que es el análisis de la situación pasada. Lo que se necesita es una visión hacia el futuro, 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 se debe evaluar el logro de los objetivos en un periodo determinado también debe evaluarse la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que estas entidades puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

Al analizar los resultados obtenidos en las auditorías realizadas, se pudo constatar que en la empresa de Rehabilitación Minera perteneciente al grupo Empresarial Cubaníquel solo se ha desarrollado una comprobación especial, auditorías financieras y nunca han sido objeto de evaluación de auditoría de gestión, por lo que no se conoce si la empresa alcanza eficiencia, eficacia y economía.

Debido a que existen algunas deficiencias en las operaciones del sistema de gestión, estas no pueden ser más eficientes a la hora de alcanzar sus objetivos y metas, por lo que surge la necesidad de aplicar una auditoría de gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera constituyendo este el **Problema científico**

El **objeto** de estudio lo constituye la Auditoría de Gestión y el **campo de Acción** los procesos generales de la empresa.

Por lo que el **objetivo** de esta investigación es aplicar la Auditoría de Gestión a través de las directrices generales aprobadas en el reglamento de la ley No.107/09 de la Contraloría General de la República en la Empresa de Rehabilitación Minera que permita determinar las deficiencias, causas y potencialidades que tienen para alcanzar eficiencia, eficacia y economía.

Para dar solución a este problema se planteó como **hipótesis** que si se aplica la Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera entonces se podrán detectar las deficiencias y causas que inciden de forma negativa en la gestión y así poder contribuir al incremento de la eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Se redactaron las siguientes **tareas de la investigación**

- Fundamentar el marco teórico conceptual
- Caracterizar y diagnosticar la empresa.
- Aplicar las directrices generales de auditoría de gestión aprobada en el reglamento de la ley No.107/09.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

Métodos teóricos:

- Histórico-Lógico: para analizar el surgimiento, evolución y desarrollo de la Auditoría de Gestión.
- Hipotético-Deductivo: para formular la Hipótesis.
- Analítico – Sintético : al arribar a las conclusiones

Métodos empíricos:

- Observación científica: para caracterizar el problema.
- Revisión de documentos
- Entrevistas

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACION DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

1.1 Análisis Histórico de las Auditorías en General

La auditoría a través de su desarrollo histórico social ha ido creciendo, desde luego no ha alcanzado la adelantada etapa que muchas de las ciencias han logrado, pero su grado de madurez es tal que ya puede hacer una pausa para un poco de introspección y analizar hasta donde ha llegado en sus aspiraciones y métodos. Existen aspectos, que la sociedad contemporánea exige que se vean con nuevos enfoques a la luz de la interacción de los cambios tecnológicos y de la práctica.

El origen de la Auditoría se remonta en las etapas más tempranas de la civilización; siempre que un hombre hubo de confiar a otro su propiedad o alguna extensión de esta se ponía de manifiesto la necesidad de ejercer alguna forma de control.

En la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla la Auditoría se enriquece, asume mayores retos al mismo tiempo que sus métodos cambian y comienza su vinculación con otras ramas del saber. Los auditores han tenido que ir rompiendo paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

El progreso de la Auditoría como ciencia no ha sido uniforme ni en tiempo ni en lugar, manteniendo una tendencia hacia la integración y diferenciación en su desarrollo.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Se caracterizó este estudio por su lento desarrollo.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio de la Auditoría comienza a diversificarse y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, los propietarios e La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la economía, eficiencia y eficacia con lo que se proyectan los ejecutivos.

Esta Auditoría responde a los objetivos de los criterios y valores de la tecnología, tanto de sus objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio, protección del paisaje y la utilización económica de los recursos).

1.2 Elementos de la Auditoría de Gestión

Concepto de Auditoría de Gestión

Se puede definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de gestión. Veamos algunas de éstas:

- Norbeck: “La Auditoría de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

- William P. Leonard: “La Auditoría de gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

- E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

- Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”. Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

- El concepto dado sobre el tema por los autores Cook y Winkle, dice que: “La auditoría operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.”

- El Instituto Of. Internacional Auditors expresó en su Statement Of Responsibilities de 1947, que la Auditoría de gestión tiene que ver con la evolución de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización y control, logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

- Según Res. 44/90 y decreto ley 159 / 1995, la Auditoría de Gestión u Operacional se define como: “El examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencias 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”.

La Auditoría de Gestión diagnostica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Hace la función de médico general. Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la economía, la eficiencia, la efectividad y la ecología.

Según el Ministerio de Finanzas y Precios, la economía, eficiencia y eficacia se expresan resumidamente en:

Economía: Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que "no se compre, gaste y pague más de lo necesario".

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

-Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.

-Ahorrar estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.

-Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.

- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.
- El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos

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

Entre otros debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios que se originan en el proceso productivo o en el servicio prestado sea los mínimos establecidos.
- Que las normas de trabajo sean correctas.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos en el proceso de producción o de servicio.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

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

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

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

Todo lo anteriormente expresado hace señalar otro criterio que también debe estar presente: el ecológico. Es decir, evaluar el desarrollo de la empresa pero que el crecimiento de esta sea sobre la base de un desarrollo sostenido.

Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no es simple análisis económico sino que es un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir el precio del incumplimiento.

La Auditoría de Gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de Auditoría de Gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditada en su totalidad y en forma constante.

Características de la auditoría de gestión

Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.

Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos y/o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión adecuada.

Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.

Determina el comportamiento de las cifras durante el periodo de análisis y sus variaciones significativas.

Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.

Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.

Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.

Evaluar el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad.

La auditoría de gestión tiene como propósito

- La entidad adquiere, protege, emplea los recursos de manera económica y eficiente, se realiza con eficacia las actividades y funciones.
- Alcanzan los objetivos y metas previstas.
- Son eficaces los procedimientos de operación y control interno.
- Emitir opiniones sobre los estados contables.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad de los servicios.
- Dar a conocer las causas del buen o mal resultado de la Auditoría.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

Dentro de los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente se encuentran los siguientes:

- 1 De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- 2 De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- 3 De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- 4 De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

- 5 De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- 6 De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- 7 De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- 8 De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Objetivos específicos

1. Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
2. Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
3. Determinar si la entidad, programa o actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
4. Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
5. Revisar y evaluar la economía y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
6. Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
7. Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
8. Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la entidad que se encuentra a disposición de los organismos del estado y de la comunidad en general.
9. Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.

10. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
11. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
12. Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.

Beneficio de la Auditoría de Gestión

- Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias detectadas.
 - Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.
 - Le permite a la empresa recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.
 - Descarga a la dirección de obligaciones importantes dedicándose a asuntos no delegables.
 - Extiende la función auditora a toda la empresa.
 - Asegura información detallada y objetiva.
 - Habitúa a los empleados trabajar con orden y métodos.
 - Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

Se puede resumir que mediante esta auditoría se le ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

1.3 Riesgo en la auditoría de gestión

Desde que la profesión de auditoría se formó con la adopción de las normas de auditorías generalmente aceptadas, quedo establecido que no es necesario examinar todas y cada una de las partidas que integran los diferentes rubros o áreas de los Estados Financieros, por tal motivo al ejecutar una auditoría, esta lleva implícito el riesgo de que existan hechos que no se detecten. En tal sentido, la Auditoría de Gestión tiene implícito un riesgo mayor a la de cualquier otro tipo.

La importancia relativa es un punto que debe situar dentro del riesgo, esta representa el importe acumulado de los errores y desviaciones que podrían contener una función, área, materia, Estados Financieros u otro tipo de información sin que, a juicio del auditor y a la luz de las circunstancias existentes, sea probable que se afecte el juicio o decisiones de las personas que confían en las mismas.

El auditor debe establecer el límite de la importancia relativa basado en su juicio profesional, considerando las necesidades o expectativas de un usuario normal y razonable.

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

1. **Riesgo Inherente**: representa el riesgo de que ocurran errores importantes en una función, área, materia o actividad, producto de las características o particularidades de la entidad, sin considerar los efectos de los procedimientos de control interno que pudieran existir.
2. **Riesgo de Control**: representa el riesgo de que los errores importantes que pudieran existir en una función, área, materia o actividad, no sean prevenidos detectados oportunamente por los sistemas de control interno contable y administrativo en vigor.

El riesgo de control disminuye, aunque nunca desaparece, en la medida en que aumenta la efectividad con que el sistema de control interno alcanza los objetivos, tanto generales como específicos.

3. **Riesgo de Detección**: representa el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos del control interno.

El riesgo de detección disminuye en la medida en que aumenta la efectividad de los procedimientos de auditorías aplicados por el auditor.

Una parte del riesgo de detección se origina en el hecho de que normalmente no se examina la totalidad de las operación de una función, área, materia o actividad dad, y otra parte se origina por la posibilidad de seleccionar un procedimiento inadecuado, aplicar incorrectamente un procedimiento, o interpretar erróneamente los resultados obtenidos. Debe incluir el riesgo personal por el desconocimiento de la actividad.

Los riesgos inherentes y de control existen de forma independiente de la auditoría. La función del auditor consiste simplemente en evaluarlos, lo cual puede hacerse de forma separada o combinada. En el caso del riesgo de control el auditor debe aplicar las pruebas de cumplimiento necesarias para probar los controles en los que basó su evaluación.

El riesgo de detección se debe establecer en relación inversa a los riesgos inherentes y de control. A menor riesgo inherente y de control mayor puede ser el riesgo de detección que acepte el auditor. Sin embargo, para las operaciones fundamentales no se pueden eliminar totalmente las pruebas sustantivas aun cuando los riesgos inherentes y de control sean bajos. Las pruebas de cumplimiento tienen por objetivo verificar que los controles en los que se basa la evaluación del riesgo de control estén operando efectivamente.

Por otra parte las pruebas sustantivas con que se establece el riesgo de detección, tiene por objeto detectar posibles errores en las operaciones.

El auditor debe considerar los conceptos de importancia relativa y riesgo de auditoría, tanto en las etapas de exploración y examen preliminar, de planeamiento y en el diseño de los procedimientos a aplicar, como en el proceso de aplicación de dichos procedimientos y en la evaluación de los resultados obtenidos.

Equipo Multidisciplinario

Los equipos de auditoría de gestión son de carácter multidisciplinario, están conformados por profesionales de diversas especialidades, habilidades y niveles de experiencia. Tales equipos, incluyen generalmente:

- Auditor
- Auditor-Jefe
- Auditor-Supervisor
- Especialistas

Los miembros del equipo de auditoría son quienes desarrollan la fase de ejecución y tienen contacto con los funcionarios y empleados de la entidad auditada, con el objeto de obtener evidencias, realizar pruebas, elaborar papeles de trabajo y coordinar la labor de los asistentes de auditoría que colaboran en la formación de los archivos corrientes del trabajo. Igualmente, tienen participación en el planeamiento y organización de los programas detallados de auditoría.

Ventajas de la auditoria de gestión

- Descarga obligaciones importantes, dedicándose a asuntos no delegables.
- Extiende la función auditora a toda la Empresa.
- Asegura información detallada.
- Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
- Obliga a la Empresa a replantear situación.

Pruebas para la gestión

La realización de pruebas para la evaluación de la gestión, consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

- Niveles de revisión.
- Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía.

La esencia de la evaluación de la gestión es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía. Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias.

Niveles de revisión

La auditoría de gestión comprende uno o ambos de los siguientes niveles:

- Revisión de "alto nivel".
- Revisión en "profundidad".

En la presente investigación abordaremos más sobre el primer nivel. Una revisión de alto nivel consiste en obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la administración para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad. Incluye entrevistar a la alta dirección respecto a la práctica empleada para asignar y controlar los recursos.

Los objetivos de una revisión de "alto nivel" son los siguientes:

Determinar si la administración ha establecido adecuados procedimientos generales de gestión para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad.

- Evaluar si los mismos están siendo aplicados eficazmente.
- Determinar si los indicadores muestran una evaluación positiva respecto al desarrollo de las operaciones.

Una revisión de alto nivel comprende las siguientes actividades:

- Uso de ciencias estadísticas e indicadores para efectuar análisis de tendencias y controles presupuestarios.
- Lecturas de informes de gestión.
- Indagaciones con la dirección y los trabajadores de entidad.

1.4 Técnicas para la auditoría de gestión

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la Auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones.

Precisamente las técnicas de Auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias.

Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

Observación

La observación es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de las instalaciones, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

Confirmación

Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

La confirmación se hace frecuentemente por correo, y generalmente se aplica al efectivo, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, inventarios e instalaciones, limitándose a verificar la exactitud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

Verificación

Está generalmente asociada con el proceso de auditoría, es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser.

Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente.

Se podrán verificar operaciones del período que se auditan y otras que tendrán su culminación en períodos posteriores.

Investigación

Es una de las técnicas más importantes y consiste en examinar acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Esta investigación puede ser interna o externa por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todas aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación.

En esta técnica se pueden emplear cualquiera de las otras técnicas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

Análisis

Consiste en analizar la diversa documentación de la Empresa, analizando tanto la documentación interna como la externa.

Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos.

El análisis involucra la separación de las diversas partes de la organización o de las distintas influencias sobre la misma y después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.

Evaluación

Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor.

Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión o de las 3E.

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
Pueden identificarse con una o más fases o pasos, ya que sería poco probable delimitar el trabajo del auditor y eliminar el necesario vínculo entre ellas.

1.5 Importancia de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión es fundamental dentro del desarrollo de la auditoría gubernamental con enfoque integral, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración no solo de lo que pasó sino del presente y de la proyección hacia el futuro. Mediante esta se obtiene y se evalúa la evidencia necesaria para determinar si las afirmaciones de la organización están de acuerdo con los criterios establecidos. Auditoría ha sido definida de manera general como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos de carácter económico con el fin de determinar el grado de correspondencia entre sus afirmaciones y los criterios establecidos para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

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 pudieran 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.

- Ha proporcionado informes relacionado con la economía y eficiencia que son validas y confiables.

Diagnóstico de la razonabilidad de la información financiera contable.

Tiene como propósito determinar si:

1. Información financiera se presenta de acuerdo con criterios establecidos por las normas generales de contabilidad para la actividad presupuestada, que incluyen:
2. Principios de contabilidad generalmente aceptados.
3. Normas de valoración y exposición.
4. Estados financieros.

La estructura del control interno de la entidad con respecto a la presentación de los estados financieros y salvaguarda de los activos, ha sido diseñada e implementada para lograr los objetivos de control.

1.6 Análisis de indicadores

El análisis de los indicadores, permite realizar un estudio económico, financiero y presupuestal y opinar sobre la eficiencia, economía, y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y planes.

Actualmente es cada vez más marcada la necesidad por parte de la alta gerencia de tener unos indicadores que puedan responder por el éxito futuro de la organización o la entidad en condiciones cambiantes. Por lo tanto el sistema de indicadores de gestión deberán reportar a cada administrador oportuna y periódicamente, en forma sintetizada, la información que es relevante en su área de responsabilidad.

Los indicadores permiten a la gerencia orientarse para saber hacia donde deben concentrarse los esfuerzos, son un criterio, una visión clara y concisa de la realidad. El propósito de definir indicadores es apoyar a la administración para que identifique anticipadamente los problemas que perfilan en la ejecución de los procesos para corregirlos en forma oportuna.

Características de los indicadores

- Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.
- Se pueden analizar en términos absolutos y relativos.
- Son de orden cualitativos y cuantitativos.
- Son selectivos.

- Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.

Objetivos de los indicadores

- Crear una cultura de medición y mejoramiento.
- Establecer criterios de comparación con el mejor.
- Analizar cumplimiento de planes y objetivos.
- Valorizar los factores determinantes para obtener el éxito.

Sistema de indicadores de rendimiento de la gestión

Dentro de los procedimientos relativos al trabajo de campo en las auditorías de gestión se encuentra la medición del rendimiento, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de una gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición del rendimiento que se sustente en información consistente y oportuna el que estará formado por varios componentes y entre ellos los indicadores de rendimiento y las normas de rendimiento (criterios).

Indicadores de rendimiento: son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía, y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Pueden ser indicadores cuantitativos, dentro de los primeros se encuentran los indicadores de eficiencia y efectividad, mientras que los segundos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una buena administración.

Indicadores de eficiencia: relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

Indicadores de economía: los precios pagados por los bienes y servicios y remuneraciones con respecto aun precio predeterminado.

Indicadores de efectividad: miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.

Estos no deben verse aislados, la interpelación de los resultados así como su análisis y determinación de las causas que originan las desviaciones o incumplimientos es lo que permite la gestión desde el más amplio punto de vista.

El sistema de indicadores propuesto permite:

-Su utilización como herramienta de trabajo del auditor durante cualquiera de las etapas de la auditoría de gestión.

-Una evaluación global de las operaciones vinculadas con el presupuesto del estado y la entidad gestora de los créditos presupuestarios, sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia en el tratamiento y custodia de los recursos asignados.

-La identificación de las áreas problemáticas lo que coadyuva a un mejor aprovechamiento del tiempo de la auditoría.

-Obtener una evidencia suficiente, competente y razonable sobre la naturaleza del sistema de control interno contable y administrativo.

La metodología propuesta tendrá como procedimientos prácticas aplicables:

-Comparación por períodos:

-Debe tenerse en cuenta siempre que se efectúen comparaciones con periodos anteriores:

-La importancia del período tomado como base.

-La serie de tiempo más largas son las más fiables.

-Comparación por elementos o partes de un total objeto de análisis:

El propósito fundamental es determinar si los componentes tienen una relación normal entre si y respecto al total.

Relaciones entre cuentas

El auditor puede establecer ciertas relaciones entre el saldo de una cuenta y el de otra que comparados en diferentes períodos de tiempo, le permitirán hacerse una idea de las razones de los cambios registrados.

Normas de rendimiento (criterio).

Las fuentes de estos indicadores son

- Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.
- Series estadísticas históricas.
- Presupuestos de ingresos y gastos.
- Estados financieros.

1.7 Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la auditoría de gestión

Entre las interrogantes indispensable en el ánimo del auditor para el levantamiento de la información en la auditoría de gestión se utilizan usualmente los términos: qué, para qué, dónde, quién, cómo cuándo y ¿por qué? Sin embargo resulta conveniente preguntarse ¿qué se está haciendo?, desde el punto de vista de los sistemas y procesos y ¿qué se está logrando?, desde el punto de vista de los resultados de la gestión.

Las respuestas a estas interrogantes le permite al auditor lograr buenos resultados en las investigaciones, viabilizar el tiempo de ejecución y exponer de forma concreta, clara y sencilla los problemas, las causas efectos con vista a que se adopten las medidas para mejorar el grado de economía, eficiencia y eficacia existente en la unidad.

Una entrevista bien organizada permite la obtención de información valiosa en un mínimo de tiempo, ésta debe ser verificada con posterioridad, para comprobar su veracidad.

Los cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sean abiertos o cerrados, ellos nos brindarán la posibilidad de conocer condiciones, causas, motivos y otras particularidades que tienen que ver con el grado de economía, eficiencia y eficacia que se ejerce en la entidad con respecto a la planificación, control y uso de los recursos.

En la práctica se han experimentado logros importantes con el desarrollo de estos tipos de auditoría debido a que aportan a cada entidad auditada posibilidades de desarrollo futuro, y éxito en sus venideros resultados

1.8 Importancia de lograr resultados con economía, eficiencia, y eficacia

El control de la actividad se ha realizado tradicionalmente a través de la institución presupuestaria, que establece determinadas limitaciones para los gastos en una triple vertiente:

Cuantitativo: los importes autorizados en las distintas partidas de gastos determinan el importe que como máximo pueden ejecutarse.

Cualitativo: los gastos que se autoricen deben ajustarse precisamente a los conceptos marcados por las consignaciones (gasto de personal, compras y servicios corriente).

Temporal: los importes para gastos contenidos en los presupuestos tienen una vigencia anual, limitada al ejercicio económico.

Este enfoque para el control de la actividad económica financiera se ha mostrado insuficiente, dado que:

- No refleja el control de los ingresos, que aparecen en los presupuestos de ingresos.
- El control de los gastos se limita solo al cuánto, en qué y cuándo, obviando el cómo.

Para lograr la interrelación de estos aspectos los gastos deben realizarse de manera que contribuya a alcanzar óptimamente los objetivos y que se nos permita formar una opinión sobre la utilización de los recursos. Proporcionando a la entidad seguridad sobre lo que realmente sucede y así tener la posibilidad de fijar mejores objetivos para la gestión.

Las respuestas a estas interrogantes le permite al auditor lograr buenos resultados en las investigaciones, viabilizar el tiempo de ejecución y exponer de forma concreta, clara y sencilla los problemas, las causas efectos con vista a qué se adopten las medidas para mejorar el grado de economía, eficiencia y eficacia existente en la unidad. Una entrevista bien organizada permite la obtención de información valiosa en un mínimo de tiempo, esta debe ser verificada con posterioridad, para comprobar su veracidad.

Los cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sean abiertos o cerrados, ellos nos brindarán la posibilidad de conocer condiciones, causas, motivos y otras particularidades que tienen que ver con el grado de economía, eficiencia y eficacia que se ejerce en la entidad con respecto a la planificación, control y uso de los recursos.

En la práctica se han experimentado logros importantes con el desarrollo de estos tipos de auditoría debido a que aportan a cada entidad auditada posibilidades de desarrollo futuro, y éxitos en sus venideros resultados.

1.9 Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera

Lo que diferencia fundamentalmente una auditoría de otra es su finalidad. Por lo que se refiera la auditoría financiera, su objetivo consiste en la revisión de operaciones contables para verificar su autenticidad, exactitud y concordancia con la política y normas establecidas, controla los activos a través de la información contable y examina si los procedimientos se aplican en forma coherente con principios de contabilidad generalmente aceptados, al final se emite un informe donde se exponga si los estados financieros representan la situación patrimonial, los resultados y los cambios en la situación financiera.

Por el contrario la auditoría de gestión persigue mejorar la gestión de las áreas señalando las deficiencias que impiden su correcto funcionamiento. Los programas de auditoría financiera están normalizados, en ellos se incluyen los objetivos de auditorías y los cuestionarios de control interno que permite desarrollar cada uno de sus puntos, en cambio en la auditoría de gestión los programas de trabajos deben establecerse por cada

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
órgano, institución o empresa y por cada área funcional o programa que examine, teniendo en cuenta las características propias de la entidad.

Cuando una auditoría financiera detecta el incumplimiento de una norma o principio contable, su recomendación inmediata debe ser la de propugnar su cumplimiento inmediato, mientras que las recomendaciones formuladas en una auditoría de gestión por lo general carecen por si misma de fuerza vinculante ya que no están amparadas en normas de obligado cumplimiento, sino en el razonamiento lógico y en el sentido común, exceptuando las que se refieren a incumplimiento de normas políticas o instrucciones de la dirección de la entidad.

La visión o perspectiva con la que el auditor financiero analiza las actividades que audita es preferentemente económico y contable y en ella no entran el conocimiento de técnicas de dirección. En el caso de las auditorías de gestión, el auditor tiene que poseer una fuerte dosis de creatividad y colocarse en el lugar de la dirección para estudiar los problemas desde el punto de vista empresarial.

El auditor financiero debe conocer la teoría y la práctica contable y aplicar las técnicas de auditoría con el fin de verificar el grado de control interno del área auditada, sin embargo el auditor de la gestión debe contar además de la que se mencionaron anteriormente, con una información adecuada que le permita una visión de conjunto tanto de la entidad auditada como de sus políticas y objetivos.

Para la gestión de una empresa son necesarios cuatro factores principales, la planificación, la organización, la ejecución y el control, teniendo este último gran peso con respecto a la retroalimentación para la mejora continua del sistema de gestión implantado en una entidad. Teniendo en cuenta que la Empresa de Rehabilitación Minera se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial que es quien rige su política de gestión, se utilizó la Auditoría de Gestión.

1.10 Guía Metodológica de Auditoría de Gestión.

Para aplicar la Auditoría de Gestión en la empresa Rehabilitación Minera se tuvo en cuenta la elaboración de las Directrices de Auditoría de Gestión establecidas de

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y las Normas Cubanas de Auditoría (NCA) para la ejecución de este tipo de auditoría, aprobado en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Controlaría General de la República de Cuba, para ello se hizo uso del Anexo I titulado: **Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de los programas para auditar áreas y procesos de la entidad.**

La finalidad de estas directrices están dirigidas a proporcionar las pautas generales en las actividades y tareas a realizar durante las fases de la auditoría, así como orientar una serie de elementos para el control de la gestión de los sistemas que representan factores claves en el desempeño de la empresa, y con ello facilitar la elaboración de los programas de la auditoría. En la aplicación de estas directrices se debe de cumplir con las Normas Cubanas de Auditoría que establecen los conceptos, técnicas y herramientas para que sean utilizados durante el proceso de la auditoría.

La auditoría de gestión tiene como objetivos generales:

1. Evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados propuestos en los programas, proyectos, procesos, actividades u operaciones de la empresa.
2. Verificar si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente, económica y con la calidad establecida para la obtención de los bienes y servicios en el cumplimiento de su misión, objeto social, objeto empresarial o encargo estatal.
3. Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales y las disposiciones legales que le son aplicables.
4. Evaluar el estado de la conservación y preservación del medio ambiente y7 los recursos naturales.
5. Analizar el costo de la producción de bienes y servicios
6. Detectar y advertir de prácticas antieconómicas , ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que la provocan
7. Otros objetivos que se determinen en dependencia del tipo y características de la empresa, programa, proyecto, proceso o actividad.

Esta Auditoría de Gestión establece cuatro fases de realización: Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento, las cuales se establecen para el desarrollo del diagnóstico del sistema de dirección y gestión

1. Planeación

En esta fase se deben obtener datos que permitan evaluar y analizar la empresa desde el punto del manejo institucional, por lo que se tendrá en cuenta lo siguiente:

- La recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica, en el conocimiento de la empresa auditada.
- La evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a auditar.
- Los resultados de la utilización de los indicadores de gestión
- La identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad.

Para medir la recopilación de la información existente se tendrá en cuenta el análisis de la visión sistémica y estratégica de la empresa y el análisis de los factores internos y externos. Para la evaluación del Sistema de Control Interno se debe acumular información sobre el funcionamiento de los controles internos existentes e identificar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos de la empresa y para evaluar el resultado de los indicadores se determinará las desviaciones con respecto a los niveles planificados de gestión, a través de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.

2. Ejecución

En esta fase se debe efectuar un análisis preciso y obtener la información pertinente a través del seguimiento de los procesos, actividades y operaciones de la empresa, correspondiente a las áreas de gestión, utilizando técnicas de auditoría que permita

recopilar las evidencias suficientes, competentes y relevantes, para evaluar si se cumplen los criterios de auditoría empleado.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Resultados de la evaluación de la visión sistémica.
- Resultados de la evaluación de la visión estratégica.
- Resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno.
- Evaluación de la gestión de los procesos de producción de bienes y servicios.
 - Aplicar los programas específicos que se considere necesario de acuerdo con las circunstancias y las pruebas sustantivas y de cumplimiento que permitan la recopilación de las evidencias.
 - Aplicar indicadores para evaluar gestión.
 - Identificar los términos de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto.
 - Analizar y formular los hallazgos.
 - Determinar y cuantificar las desviaciones con respecto a los niveles planificados.

3. Informe

El informe de auditoría debe expresar claramente la opinión de la gestión de la entidad, en el marco de los objetivos, alcance y los criterios evaluados y contener los resultados de las desviaciones probadas de las prácticas ineficientes e ineficaces que afectan la calidad de la gestión, en la planificación, control y uso de los recursos y el impacto que esta genera en la sociedad.

4. Seguimiento

En esta fase se procede al seguimiento de la presentación del plan de medidas, como resultado de la auditoría así como de las medidas propuestas o las deficiencias detectadas. Esto se realiza con el fin de que la empresa eleve los niveles de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto y con ello lograr la mejora de la gestión y resultados de la empresa.

CAPÍTULO II AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA REHABILITACIÓN MINERA.

2.1 Planeación

2.1.1 Recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica, en el conocimiento de la empresa

a) Análisis de la visión Sistémica de la entidad:

La empresa a ser objeto de investigación se encontraba hasta el año 2010, ubicada en domicilio legal Carretera del Puerto Micro 200, Reparto 5 de Diciembre, Moa, Holguín, Cuba, luego fue trasladada para el domicilio legal Carretera Moa – Baracoa Km. 16 ½. Quemado del Negro, Moa, Holguín, Cuba, con el fin de mejorar las condiciones de sus trabajadores.

Misión

Establecer una política de rehabilitación y protección de las áreas afectadas, que permita realizar la minería de un modo sostenible desde sus inicios, a partir de la creación de mejoras continuas que posibiliten lograr la certificación ambiental de nuestro producto (níquel) y propiciar un ambiente más saludable para la comunidad.

Visión

Esta organización ejecutará la rehabilitación minera y obras ingenieriles de protección ambiental, desde las áreas afectadas por la exploración geológica hasta incorporar las áreas rehabilitadas al patrimonio forestal, según la planificación por años, logrando simultanear los trabajos de rehabilitación con la actividad minera, cumplimentando así lo establecido en la Ley 76 de Mina y la Ley 81 de Medio Ambiente.

Su Objeto Social, según Resolución 489 de fecha 29 de septiembre de 2009 del Ministerio de Economía y Planificación, se expone como sigue:

1. Brindar servicios de rehabilitación minera a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles consistentes en:

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera

- a. Preparación y conformación del terreno para la siembra.
- b. Plantación y siembra de árboles y cobertura herbácea.
- c. Atención silvicultural (mantenimiento a plantaciones).
- d. Corrección de cárcavas.
- e. Protección de taludes y Protección y conservación de cuencas hidrográficas.
- f. Servicio de laboreo minero que incluye replanteo, corte, construcción y relleno de terrazas, destape y escombreo, zanjas de coronación, pozos colectores; túneles, aliviaderos, canales de desviación, drenajes, diques filtrantes, lagunas de sedimentación, construcción de gaviones, construcción de trochas corta fuegos, reparación y mantenimiento de caminos y accesos mineros y conformación y modelación de taludes.
- g. Levantamiento y mediciones topográficas.
- h. Documentación y certificación de las áreas rehabilitadas, para devolver el patrimonio a la Oficina Nacional de Recursos Minerales.
 2. Brindar servicios de consultaría y asesoría en rehabilitación minera en pesos cubanos.
 3. Producir y comercializar de forma mayorista excedente de postura en pesos cubanos.
 4. Ofrecer servicios de alquiler de equipo de construcción, complementarios y de transporte especializados a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel

Esta Empresa presenta en su estructura organizacional de tres Áreas de Regulación y Control (ARC), la Dirección General (DG) y tres Unidades Empresarial de Base (UEB). En las ARC se encuentra la Dirección de Contabilidad y Fianzas, la Dirección Técnico Productivo y la Dirección de Recursos Humanos, cada una con el total de su plantilla cubierta lo cual garantiza el buen funcionamiento de cada una de sus actividades.

En el caso de las UEB no se encuentran cubiertas el total de las plazas de los operarios para la conformación de la flora y la fauna, pues existen brigadas que tienen plazas bacantes, lo cual imposibilita el aprovechamiento oportuno de la jornada laboral, incidiendo negativamente en la productividad del trabajo y la Empresa.

Se identifica como obstáculo que afecta el proceso o buen desarrollo de las tareas la lejanía de la Entidad, pues se encuentra ubicada en la carretera Moa-Baracoa en el kilómetro 16 ½ y las demás entidades con la cual se relaciona se encuentran en el poblado de Moa.

Esta entidad cuenta con un personal altamente calificado, todos sus especialistas son de nivel superior y posee cuatro másteres en ciencias lo cual enriquece la formación profesional de su fuerza de trabajo y garantiza una mayor calidad de la misma.

Además cuenta con un centro de capacitación que ayuda a mejorar la preparación técnica profesional de todos sus trabajadores, lo cual contribuye a que la entidad pueda cumplir con las metas propuestas y los objetivos trazados.

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.

En el caso de la gestión administrativa se puede destacar que para el año 2012 la entidad tenía aprobado un plan de producción mercantil de 3454.7 MP y ejecutó un real de 3342.9 MP representando el 96.8% en ello incidió el incumplimiento de los planes de producción mercantil, de febrero y marzo por problemas en la asignación del diesel para la ejecución de los trabajos en las plantas productoras Fábricas de Níquel Ernesto Guevara y René Ramos Latour. El presupuesto total asignado tenía un plan de 2433.7 MP y se ejecutó un real de 2723.3 MP para un 112% originado por la mala planificación en los servicios comprados, la cual tenía un plan 330.2 MP y se ejecutó un real de 421.3 MP para un 128%, este incremento en la partida provocó que bajar al nivel que permitiera el mínimo deterioro en este indicador.

El gasto material planificado tenía el valor de 327.6 MP y se ejecutó un real de 326.1 MP para un 99.6%. El promedio de trabajadores planificado fue de 170 y se ejecutó un real de 156 para un 91.8 % esto provocó un incremento en la productividad del valor

Auditoria de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
agregado pues se planificó un total de 16452 pesos y se ejecutó un real de 16637 pesos para un 101.1%.

Se termina el cierre del año sin cuentas por cobrar y pagar vencidas.

La entidad destinó correctamente los recursos materiales, humanos y financieros en función del cumplimiento del plan de la economía y de producción basados en la política económica y social de Partido Comunista de Cuba (PCC).

La empresa para el año 2012 se propuso cumplir un total de 4 objetivos fundamentales, basados en la nueva política económica aprobada en el sexto congreso del Partido Comunista de Cuba y respondiendo al plan aprobado de la economía.

Objetivo No.1: cumplir con el plan de rehabilitación minera conciliada para el año de 187 ha, distribuido en las áreas de Che Guevara: 55 ha, RRL: 120 ha, y PSA: 50 ha, logrando el aseguramiento de los mantenimientos, insumos, de medios de trabajos, ejecutando las inversiones aprobadas, el ahorro de portadores energéticos, con 0 inconformidades por la calidad de los trabajos realizados. (Lineamientos 1,10, 130, 133, 204, 220, 252, 253,254).

Objetivo No.2: cumplir con los indicadores económicos siguientes: Ventas de 3226.9 mp, aportes de 86.0 mp y utilidades de 466.0 mp, realizando las gestiones de pago y cobros en un periodo máximo de 30 días, garantizando el costo por peso de la producción mercantil al 0,8569 pesos, certificando la contabilidad de la empresa en el 1er semestre del año 2012. (Lineamiento 1, 5, 10, 11, 13,14)

Objetivo No.3: lograr el incremento de la productividad del trabajo respecto al año anterior en un 3%, cumpliendo al 94 % el plan de capacitación, cumpliendo con los procedimientos de la seguridad y salud del trabajo, manteniendo en 0 los indicadores de accidentalidad laboral, cumplir el índice de ausentismo por debajo del 2.5%,

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
cumpliendo al 100% el plan de la atención al hombre. (Lineamiento 20, 41, 153, 170,172).

Objetivo No.4: perfeccionar el sistema de control interno que regula la resolución 60, cumpliendo con los procedimientos establecidos, manteniendo en 0 la comisión del delito, perfeccionando el control de la información clasificada y de los medios informáticos, declarando a la empresa lista en la defensa. (Lineamiento 8, 11,12,).

Mediante la investigación se pudo comprobar que la Empresa para darle cumplimiento a estos objetivos propuestos analizó de forma trimestral en cada consejo de dirección el desarrollo de cada uno de ellos, se realizaron rendiciones de cuenta por cada administrativo implicado en las metas propuestas y de ellas se realizaron acciones concretas que posibilitaron el cumplimiento. Los documentos que responden a estos objetivos fueron verificados existiendo correspondencia en los resultados obtenidos (actas emitidas en los consejos de dirección).

La empresa posee una estructura organizativa en relación con los procesos, actividades y los puestos de trabajos de la entidad estando en correspondencia con la misión, objeto social o empresarial para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado. (Ver anexo # 2 estructura organizativa).

La entidad presenta un Comité Económico Financiero y de Contratación (CEFC) donde se evalúa y define la adquisición de los recursos a un menor costo sin dejar de analizar todo lo referente a la calidad y cantidades requeridas garantizando la correcta protección, conservación y uso de dichos recursos.

En el año 2011 se comenzó a implementar la resolución 60 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC) a través de un cronograma aprobado por el director general, este instrumento abarcó a todas las ARC y UEB de la Empresa involucrando a todos sus trabajadores como los principales protagonistas del proceso de implementación. Esto permitió detectar las desviaciones en las diferentes áreas de gestión, estas fueron

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera evaluadas en los consejos de dirección para introducir mejoras y se aplicaron las medidas correctivas en los casos que procedían. Entre las principales deficiencias detectadas fueron:

- La empresa no contaba con el expediente del Sistema de Control Interno por ARC y UEB, se realizaba a nivel de empresa.
- Poca preparación y dominio del consejo de dirección.
- Los trabajadores no eran protagonistas principales en el control interno.
- No se contaba con un responsable del Sistema de Control Interno en la empresa ni con un auditor interno.

Como parte de las mejoras continuas cada área tiene un responsable del control interno que es el encargado de recopilar y evaluar de conjunto con el administrativo las principales incidencias o desviaciones oportunamente para evitar y prevenir posibles hechos delictivos.

La entidad muestra su mayor atención al sistema de control interno pues es una herramienta que permite evitar que en la entidad se manifiesten conductas incorrectas y que cada trabajador se sienta más comprometido con la actividad que desarrolla.

En la empresa existe un grupo de mercadotecnia que permite tener identificadas las necesidades de los clientes y evaluar las acciones para cumplir con sus expectativas cumpliendo con las normas legales y reglamentos aprobados según los distintos niveles de dirección.

Este grupo recopila las solicitudes de los clientes, se le da un seguimiento a la información de acuerdo a los servicios ofertados y emite un resultado final que es aprobado en el órgano supremo de dirección de la entidad.

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera

La entidad cuenta con un sistema de gestión de la calidad en fase de certificación que permite proporcionar servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. Tiene un máximo representante que supervisa oportunamente cada actividad antes de facturarla y luego del cliente emitir un documento de conformidad con el trabajo ejecutado es que se procede con la facturación. Si existe alguna no conformidad es evaluada en el consejo de dirección para darle la solución inmediata.

Se pudo comprobar que el periodo analizado el cliente Moaníquel SA y Che Guevara presentaron reclamaciones relacionadas con la calidad de los servicios, manifestada mediante documentos de inconformidad con las condiciones técnicas de las plantaciones, limpieza calidad del trabajo terminado. Esos incidentes fueron evaluados de inmediato en el consejo de dirección y resueltos antes del mes siguiente a la reclamación. Fue sustituido del cargo al director de la UEB Moa.

La empresa tiene un jefe del órgano de cuadro que valora el comportamiento ético y moral de los directivos, funcionarios y reservas en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado así como el cumplimiento del reglamento interno disciplinario, en el caso de las violaciones son evaluadas en las comisiones de cuadro y se aplican las medidas correctivas oportunamente y de ser reincidentes son separados del cargo.

La entidad tiene un ambiente de trabajo favorable, utiliza métodos y estilos de dirección participativos con todos sus trabajadores en la toma de decisiones, aplica la estimulación moral a los más destacados en los chequeos de emulación que se celebran de forma trimestral, en este se evalúan los resultados hasta la fecha y se adoptan las estrategias para seguir con la mejora continua.

Se realiza en el sistema de trabajo de la empresa una semana de la reserva, en este período el jefe inmediato del área designa un plan de tareas a desarrollar que es evaluada en la comisión de cuadro al concluir el tiempo de preparación, se designan miembros del consejo de dirección para que apadrinen durante un mes un área

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera determinada con el objetivo de participar en todas las actividades que allí se realicen. Se realizan matutinos en las áreas productivas con miembros del consejo para mantener una mayor vinculación con la base.

La empresa tiene un grupo de contratación y jurídico que instruye y prepara a todos los trabajadores en el ámbito de la legislación vigente, los mismos tienen acceso directo a la gaceta oficial de forma digital que le permite tener las informaciones más actualizadas de primera mano.

Si existe alguna actualización se realiza una capacitación al área completa involucrada y luego se hace extensiva a todos los trabajadores de la empresa.

La entidad tiene un estudio de factibilidad técnico económico (EFTE) elaborado por el grupo de proyectos del níquel y está aprobado por el antiguo MINBAS, este se actualiza anualmente y las inversiones se presentan y preparan según el marco y presupuesto aprobado en dicho documento, luego de ser evaluadas en una junta de inversiones en el grupo empresarial.

La empresa tiene un sistema de evaluación de sus principales indicadores económicos que son analizados de forma mensual en el consejo de dirección, reunión de la economía a nivel municipal y provincial y un control del plan a nivel Empresarial que permite medir el cumplimiento de los indicadores de la economía, eficiencia, eficacia, calidad y el impacto de los clientes.

Gestión Económica Financiera

La entidad cuenta con las disposiciones legales para elaboración de los estados financieros, tiene actualizado todos los registros contables, trabaja con un sistema

informático contable certificado, que permite una mayor precisión a la hora de realizar las operaciones económicas. Se solicita de forma anual la certificación de los estados financieros a las entidades competentes para que emitan el dictamen que corresponda según los resultados evaluados y se realizan las acciones correctivas para mejorar las

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
violaciones y se aplican las medidas según corresponda. Fueron sancionados dos especialistas B en gestión económica y un especialista principal de contabilidad por inobservancia y negligencia, se analizaron a dos directivos en la comisión de cuadro por presentar descontrol en sus áreas de trabajo.

Mensualmente se evalúa en el consejo de dirección los resultados económicos del período que culmina, analizando las desviaciones, luego se realizan acciones con el fin de mejorar los resultados para el próximo mes teniendo en cuenta las metas y objetivos trazados. Se controla mensualmente el presupuesto y el cumplimiento del plan de producción mediante un fichero informático que permite una mejor evolución y control, este señala los indicadores con dificultades, permitiendo encaminar las acciones a donde se encuentra el problema para mejorar el incumplimiento en la producción mercantil, se reforzó esta área con un miembro del consejo para que apoyara en el chequeo del cumplimiento de la jornada de trabajo, productividad, suministro de insumos y materias primas.

Semanalmente se evalúa en el CEFC la situación financiera de la entidad, se adoptan las acciones para mejorar en la rentabilidad, así como se utilizan los financiamientos en las solicitudes realizadas. En este órgano colegiado de dirección se aprueban las solicitudes de gastos según los planes aprobados en cada ARC y UEB, los contratos, ejecución de inversiones y se analiza el comportamiento de las cuentas por cobrar y pagar permitiendo la toma oportuna de decisiones en función de resolver las problemáticas detectadas. Se pudo comprobar que la empresa cerró el año sin cuentas por cobrar y pagar vencidas.

Gestión Comercial

En el área de gestión comercial se trabaja por contratos, se tiene identificado una carpeta de proveedores, pueden ser de servicios o de compraventas, estos se desarrollan según la nueva legislación vigente y el procedimiento de contratación

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera aprobado en la entidad, para ello se tiene en cuenta el estado de las cuentas por cobrar y pagar así como el inventario mínimo y máximo de cada producto utilizado en el proceso productivo. Se realizan conciliaciones al 100% de las cuentas con cada uno de los clientes y proveedores evitando el pago anticipado.

Se controla el plan de ventas de los servicios de forma semanal mediante un consejo de producción que sesiona todos los viernes, en este participan todos los miembros del consejo de dirección y los principales especialistas de control de la calidad, producción, energético, seguridad y salud del trabajo, presentando informes que relacionan las principales afectaciones en la semana para superarlas en un corto tiempo.

Se pudo comprobar que esta área conjunto con el área técnico productiva tienen un estudio del mercado, los clientes envían sus necesidades a corto, mediano y largo plazo que son evaluadas en el consejo de dirección y luego se les envían las ofertas de trabajo según las necesidades expresadas antes de comenzar las relaciones contractuales.

Está establecida la política que permite conocer las demandas de los servicios que se ofertan pues a cada cliente se le entregan las ofertas de trabajo, ellos la evalúan y luego realizan el proceso de contratación según lo establece el nuevo decreto ley sobre los contratos económicos.

El área de aseguramientos tiene establecido el procedimiento para la evaluación y selección de los proveedores que suministran productos que cumplan con los requisitos de la entidad y se archivan en los registros y controles todos los análisis efectuados de las evaluaciones de dichos proveedores. Se tiene un procedimiento de inspección que está establecido en la entidad que asegura que las compras efectuadas cumplen los requisitos específicos pues esto se realiza por un dictamen técnico que emite cada

especialista que necesita algún producto o recurso en específico, ejemplo: todas las compras de informáticas son avaladas por el especialista de seguridad informática de lo contrario no son ejecutadas, las compras de partes y piezas de repuesto automotrices son revisadas y avaladas por la especialista de transporte, los insumos

Auditoria de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera para la producción son revisadas y evaluadas por los técnicos agrónomos y el especialista integral para la producción y así sucesivamente para cada recurso que requiera en la entidad.

La empresa tiene como principales proveedores los siguientes:

1. Cubagro SA
2. CEXNI
3. AUSA
4. USTA Moa
5. CMNI
6. CIMEX SA
7. FINCIMEX SA
8. Sanidad Vegetal
9. EFI Mayarí
10. EFI Baracoa
11. DIVEP
12. GEOCUBA
13. TRADEX
14. Industria Locales Moa
15. Bacou Intersafe
16. Fideca
17. ENSUNA

Existe un archivo que cuenta con las quejas y no conformidades de los clientes así como las respuestas ejecutadas a cada solicitud, así como las medidas correctivas según el caso para que no se repitan nuevas inconformidades.

La empresa no tiene un almacén de su propia pertenencia pero tiene garantizado un adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios mediante un servicio que presta la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel. De existir alguna inconformidad se procede a realizar una reclamación por

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
escrito firmada por el director general al personal responsable de la custodia del
almacén.

Utilizan indicadores propios de la entidad que miden la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión comercial sobre la base de los procesos y actividades que se desarrollan en esta área y la empresa. En este aspecto se puede destacar el seguimiento a las cuentas por cobrar y pagar que no tengan saldos vencidos, seguimiento al nivel de inventario que se tiene en el almacén, trabajando siempre por el máximo y mínimo de cada producto o suministro.

Gestión de Recursos Humanos

En esta área existe un programa para evaluar la gestión de los recursos humanos, se tiene en cuenta el análisis integral de la selección del personal, admisión y empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial, protección e higiene del trabajo y otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Se revisó el examen de la actividad de los recursos humanos y se comprobó que se aplica correctamente el procedimiento y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano logrando una correcta aplicación de la misión y objetivos de la empresa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan el buen funcionamiento de esta actividad.

Se revisó el proceso de selección, detectando como principal problemática la lejanía de la empresa con la entidad que suministra la fuerza de trabajo, el reclutamiento y selección del personal se realiza a través de una entidad empleadora del grupo empresarial, que tiene una cantera de fuerza de trabajo que no satisface las necesidades de las empresas.

Se realizan entrevistas a todos los candidatos aspirantes con los requisitos solicitados y son sometidos a evaluaciones técnicas con cada responsable del área solicitante y finalmente se selecciona al que mejor resultado muestre mediante una junta directiva de la entidad empleadora que evalúa y selecciona cual es el mejor candidato. Luego se

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
somete a un período de prueba según la categoría ocupacional, cada jefe del área evalúa sistemáticamente el desempeño del aspirante y emite una evaluación para el comité de experto que es el que finalmente le da la sugerencia al director general de la ubicación o no de la persona contratada.

El proceso de admisión y empleo presenta dilatación en los puestos claves pues depende de las empresas donde se presta servicio ya que el nuevo ingreso tiene que pasar el curso de seguridad industrial de dicha entidad y este solo se ejecuta dos días a la semana.

En la capacitación existe inestabilidad en el personal que atiende la actividad, incidiendo negativamente en el cumplimiento del plan de capacitación, pues al no contar con el responsable de la actividad se dejaron de procesar 9 ofertas de cursos, presentan actualizado el expediente de cada trabajador con las necesidades de capacitación según documento que entrega cada directivo en recursos humanos, estas deficiencias se superan mediante capacitaciones individuales o cursos que son impartidos internos y externos con el personal calificado para ello. Presentan un reglamento para la evaluación del desempeño de cada trabajador, presentando dificultades en las evaluaciones de los trabajadores pues estas no se realizan de una forma crítica y autocrítica, trayendo consigo que los resultados del hombre no coincidan con la realidad, el jefe inmediato superior emite una evaluación mensual, trimestral y anual que no siempre se entrega en la fecha señalada, esta es discutida con cada trabajador luego de haber culminado el período a evaluar, se verifica el cumplimiento del plan de trabajo, principales tareas, orientaciones e indicaciones del organismo superior, director general u otros organismos y acorde a esos resultados es la evaluación otorgada que de no estar conforme es apelable al jefe del que evalúa.

Se pudo verificar que la empresa para el año 2012 de un plan de 41 actividades planificadas fueron ejecutadas 17 con un total de 175 capacitados.

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera

- Principales acciones realizadas en los puestos claves de cada entidad y cantidad de graduados.

| Acciones | Cantidad de graduados |
|------------------------------|-----------------------|
| Gestión por competencias | 2 |
| Cursos de negociaciones | 3 |
| Logística de almacén | 1 |
| Cursos de Mandos intermedios | 7 |
| Total | 13 |

En la tabla 1 se muestran las Principales acciones realizadas en los puestos claves de cada entidad solamente y cantidad de graduados.

- Principales acciones de cuadros y reservas desarrolladas y cant. de graduados.

| Acciones | Cantidad de graduados |
|--|-----------------------|
| Planificación y control interno | 40 |
| Curso de rehabilitación Minera | 20 |
| Curso de dirección por valores | 35 |
| Curso de preparación política para cuadros y reservas. | 32 |
| Total | 127 |

- Principales logros de capacitación 2012.

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera

La empresa tiene inestabilidad debido que esta actividad no contaba con un responsable de área que permitiera la capacitación. En el presente año la empresa estableció un conjunto de acciones para fortalecer en estos aspectos:

- Fortalecer la actividad de Capacitación durante todo el año, garantizando resultados satisfactorios en la misma.
- Lograr insertar a los obreros agrícolas a la mayor cantidad de acciones de capacitación a realizar, tanto externas como internas.

Estas acciones responden a los siguientes objetivos:

- Lograr el cumplimiento del plan de capacitación del año 2013, al 100%.
- Aumentar a más del 95 % la capacitación interna desde el puesto de trabajo de cada trabajador de la entidad.
- Lograr que los trabajadores que han recibido cursos lo multipliquen y transmitan sus conocimientos al resto del colectivo.

En protección e higiene del trabajo se identifican como problemáticas el no cumplimiento de lo pactado en los contratos del suministrador de la empresa CEXNI con los proveedores extranjeros lo cual no se pudo entregar el recurso según norma de consumo en la fecha planificada afectando el presupuesto y entrega de los medios de protección cuando realmente el trabajador lo necesita, provocando que estos desarrollaran su trabajo con grandes riesgos para la salud, dentro de los principales recursos dejados de entregar se encuentran las botas de gomas, botas de seguridad, espejuelos de seguridad, fajas lumbar, cascos y guantes, esto provocó desmotivación en los colectivos laborales manifestado mediante quejas a los diferentes niveles de dirección.

Existió dificultades en las visitas a los diferentes niveles de inspección, incidiendo negativamente la visita de tercer nivel, donde se debe realizar una inspección integral a

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
las áreas por los especialistas y directivos facultados para ello reflejando los resultados del uso de los medios de protección así como la seguridad del trabajador en un libro de técnicas de seguridad, reflejando las no conformidades en un acta resumen la cual debe ser discutida en el área inspeccionada.

La empresa mantiene una correcta utilización de la fuerza de trabajo y se tiene ubicado exactamente el personal que se necesita para realizar la producción mercantil planificada, mostrando un correcto aprovechamiento de la jornada laboral, pues existe un registro de control de las entradas y salidas de cada trabajador según cada área o puesto de trabajo, la estructura organizacional se corresponde con los procesos que ejecuta.

La plantilla se determina según la producción que se realizará en cada año de trabajo, existe una norma para el proceso productivo según cada servicio brindado a cada cliente que es evaluada semanalmente en el consejo de producción permitiendo la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.

Se revisó las bases de la retribución y la aplican correctamente la legislación laboral vigente de trabajo y salario, tienen una correcta aplicación de las formas de pago y estos resultados está avalados por auditorías efectuadas en este sistema, no se tiene determinado pago en exceso o defecto a los trabajadores.

Esta área evaluará las causas del movimiento y fluctuación laboral, el índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos y se comprobó que en los consejos de dirección existe un punto permanente que es discutido con todos los miembros donde se debate sobre cada uno de estos indicadores, las acciones y acuerdos para mejorarlos, dentro de las tareas verificadas se mostró una disminución en el índice de ausentismo se pudo comprobar que alcanzó buenos resultados las visitas efectuadas por comisiones de las áreas de trabajo de cada persona afectada o

de certificado médico, así como la vinculación a la empresa de un médico permanente que dictamina cada certificado a los trabajadores afectados.

Se profundiza permanente el cumplimiento del reglamento de protección e higiene del trabajo y en los consejos de producción y dirección en el cumplimiento de las normas de seguridad e instrucciones para cada puesto de trabajo, existe un documento que es dirigido por cada director que contiene cada instrucción emitida a cada trabajador según el cargo u ocupación que realice. Es una empresa que no tiene accidentes de trabajo debido a las acciones que desarrollan con el control de los incidentes reportados por cada administrativo, estos son debatidos en los órganos colegiados con el fin de evitar futuros accidentes pues se adoptan acuerdos y acciones encaminadas a disminuir los incidentes.

Se realizó una revisión del cumplimiento del reglamento de estimulación en pesos cubanos y convertibles a los trabajadores y tienen correctamente establecido los indicadores condicionantes y formadores para cada actividad. Debidamente discutidos y aprobados por la masa trabajadora conservando la evidencia de dichos análisis. Presentan una carpeta actualizada con las certificaciones aprobadas por el jefe de área que la emite, correspondientes al pago y penalización según corresponda del derecho al cobro o pérdida de dicha estimulación. En el año analizado hubo un total de seis penalizaciones o pérdidas de la estimulación con respecto a este indicador.

Se verificó si la empresa tiene análisis o estudios psicofisiológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral, se mostraron varios estudios de carga y capacidad realizados por entidades competentes que emiten un resultado al respecto para las diferentes áreas de trabajo.

Se revisó si existe análisis de la disciplina laboral. Con respecto a este indicador la empresa presenta un registro de las medidas disciplinarias aplicadas en los casos de infracciones de la disciplina, así como la incorporación de las mismas en el expediente laboral hasta el período de rehabilitación. Presentan un registro del control de las responsabilidades materiales aplicadas por negligencia en el ámbito laboral y las

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
medidas adoptadas en cada caso. Existe la evidencia de que cada directivo y trabajador conocen los reglamentos internos y externos para el correcto desempeño de sus funciones.

En la investigación se pudo comprobar que existe una correcta utilización de los indicadores que miden una adecuada aplicación de la gestión de los recursos humanos y sistemáticamente son evaluados el comportamiento del valor agregado, índice de ausentismo, promedio de trabajadores, correlación salario medio productividad, salario medio, productividad del valor agregado, fondo de salario en el consejo de dirección encaminando las acciones para mejorar la eficiencia y eficacia en cada uno de ellos.

Gestión de producción de bienes y servicios

Se pudo comprobar que en la empresa existe un correcto cumplimiento de las disposiciones legales y procedimientos que rigen el proceso de producción, se tienen identificados los requisitos de calidad para cada servicio que se ofrecen a los clientes.

Presentan una correcta organización de la producción, así como el seguimiento, medición y mejora continua a los procesos de producción, siendo debatidas en cada consejo efectuado de forma semanal, cada director de UEB de producción emite un parte diario mediante un reporte de producción que es archivado en el área técnico productivo y se evalúa de forma diaria el comportamiento del plan para encaminar las acciones al cumplimiento de este al finalizar cada mes.

Se revisó si exportan bienes o servicios y no procede.

Se revisó y es analizado en cada balance económico el comportamiento de los indicadores económicos que miden la eficiencia y eficacia de la entidad al cierre de cada período. Presentan un fichero que analiza y reporta como herramienta de trabajo el comportamiento de los costos por unidad de servicio, gasto total por peso de ingreso total, gasto material por peso de ingreso, gasto de salario por peso de utilidad, gasto total por pesos de producción y otros más que muestran el comportamiento económico de la entidad en un período determinado.

Auditoria de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera

La empresa realiza una correcta utilización de las materia primas y materiales, equipamiento y otros recursos en el proceso productivo así como el control de los mismos, esto se corrobora mediante reuniones mensuales de coordinación que permite la distribución de fuerzas, recursos, materiales y equipamiento en el proceso productivo, luego es verificado por el director general si fueron cumplidas las indicaciones dadas en esos encuentros y de no ser así se realizan los análisis correspondientes con cada responsable.

Se revisó y presentan una correcta utilización de la fuerza de trabajo para el cumplimiento de las metas y objetivos en los planes de producción, un control permanente de la productividad del trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de producción.

Cuenta con una persona encargada de controlar el seguimiento del estado técnico del mantenimiento de las instalaciones y equipos, mediante un plan que es controlado de forma mensual que abarca a todas las áreas de la entidad y tienen un responsable de la actividad del medio ambiente que es el encargado del control de los desperdicios en el proceso productivo, este le da el destino final según la clasificación y uso de cada recurso.

Se revisó y existe una adecuada evaluación de los portadores energéticos para la ejecución del proceso de producción, pues cuentan con índices de consumos por niveles de actividad que son evaluados semanalmente para tomar las medidas pertinentes para que no existan desviaciones ni deterioros. Se analiza de forma mensual el comportamiento de los mismos en el consejo de dirección adoptando acciones que contribuyan al mejoramiento de cada uno de ellos. La empresa en este indicador establece como medidas un cierre semanal, sus resultados son evaluados en el consejo de producción, se chequea el cumplimiento del apagado de los aires acondicionados en el horario de 11:00 am-1:00 pm, el cumplimiento de los planes de mantenimiento y el uso adecuado del consumo de la energía.

La entidad cuenta indicadores propios de la entidad que le permiten medir la eficiencia, eficacia, calidad e impacto en la gestión de la producción, así como incrementar el control, uso y destino de los recursos destinados al proceso productivo. (Ver anexo # 3 modelo económico).

Gestión de la Información

Para evaluar este sistema se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de la información y comunicación existente en la dirección, ejecución, control y resultado del proceso de producción para lograr los objetivos de la entidad.

Se revisó y existe un sistema de información y comunicación que se ajusta a las características de la entidad y satisface las necesidades siendo adecuado y suficiente para la toma de decisiones. Se implementó un cuadro de mando que es del alcance de todos sus dirigentes para su mejor información a la hora de decidir cualquier idea. Existe un correcto apoyo de la información procesada, captada, recopilada y emitida a los procesos que se ejecutan en la entidad, además de la correcta actualización de la información a los diferentes niveles de dirección para el mejor seguimiento al cumplimiento de los objetivos trazados y el plan de producción aprobados en el plan de la economía así como el cumplimiento del presupuesto.

En la empresa existe un correcto procesamiento de los datos y se entrega oportunamente a las personas que los solicitan para la toma de decisiones. Se revisó y existe efectividad en los canales de comunicación externos e internos pues la información fluye según los niveles de dirección.

En la investigación se pudo comprobar que la entidad mantiene una actualización de la información financiera de forma permanente, se tiene actualizada la disponibilidad y el control de los cheques emitidos y debitados en banco. Existe seguridad en la información, acceso y uso correcto de la misma. Cada persona cuenta con una máquina para realizar su trabajo, realizando salva de la información en el servidor. Cuando existe avería en una de las máquinas existe un control de acceso a cada

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
computadora que permite identificar quien le pudo haber dado un mal uso a la información.

Se verificó que existe protección y seguridad técnica a los sistemas informáticos, se utilizan los sistemas como herramientas para tener la información adecuada para el logro de las metas y objetivos en el cumplimiento del plan y el presupuesto. Se revisó y existe un correcto proceso de rendición de cuentas lo cual da un reflejo del estado y resultado de las gestiones realizadas por cada directivo y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores.

Se comprobó que existe una correcta utilización del sistema de información y comunicación para la dirección, ejecución, control y resultado del proceso productivo en el logro de los objetivos de la Empresa y el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto u otras actividades vinculadas con las funciones de la gestión de la información de la entidad.

Análisis de los factores externos

Se realizó un análisis del entorno donde esta empresa realiza sus actividades claves para el cumplimiento de la misión y objeto social y presenta características favorables aunque tiene lejana una UEB que presta servicios en la zona de Nicaro a la empresa de servicio René Ramos Latour, la radicada en Moa presta servicios en la fábrica productora de níquel Ernesto Guevara, Pedro Sotto Alba y en la inversión Ferroníquel Minera SA. Presenta sus principales proveedores de mercancías e insumos para el proceso productivo ubicados en la zona de Moa entre ellos se encuentra Almacenes Universales SA, USTA Moa, Cimex SA, Copextel SA, CEXNI, lo cual garantiza una pronta adquisición de los recursos. En el municipio radica otra entidad con similar objeto empresarial que es la Empresa Municipal de Agropecuaria Moa la cual es el principal licitador en las ofertas de trabajo en las empresas que afectan el medio ambiente en el municipio. Se tiene como fortaleza el buen equipamiento adquirido mediante las inversiones que garantiza el trabajo continuo a cada uno de los clientes, el alto nivel de preparación del personal que labora y dirige cada una de las actividades

Auditoría de Gestión en la Empresa de Rehabilitación Minera
aprobadas en su objeto social así como la sólida salud financiera con que cuenta la entidad.

c) Visión Estratégica de la empresa

Esta entidad 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.

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

El sistema de control interno está bien organizado, se encuentra implementado por cada uno de sus componentes y normas en todas las áreas de trabajo, se cuenta con un representante a nivel de empresa que evalúa mensualmente el funcionamiento de este, en cada área de trabajo existe una carpeta que recopila todas las acciones de control que allí se efectúen así como el plan de medidas para solucionar las deficiencias detectadas. Mensualmente se tributa a este representante el informe de la aplicación de la guía de autocontrol certificada por el máximo dirigente del área así como el plan de acción con sus responsables, ejecutores y fechas de cumplimientos de cada medida adoptada.

Se cuenta con un auditor interno que realiza sus verificaciones y comprobaciones según plan de trabajo aprobado por el máximo representante de la entidad. Las deficiencias detectadas se discuten con el directivo y luego es analizado el informe final en el consejo de dirección así como el plan de acción, de acuerdo a las responsabilidades se aplican las medidas correspondientes.

Durante el año 2012 se recibieron controles del Grupo de Perfeccionamiento Empresarial Provincial, Audita para certificar los estados financieros, visita integral del Grupo Empresaria Cubaníquel y auditorías internas, obteniendo resultados favorables, no obstante se tiene identificado que no se utiliza el plan de prevención como una herramienta de trabajo, el que no se actualiza sistemáticamente, existe morosidad por parte de los directivos en el cumplimiento del plan de medidas y en la entrega de informaciones.

La asesora jurídica está de certificado por problemas de enfermedad desde hace siete meses provocando que existan dificultades en los dictámenes de los contratos, actualización a los directores en los temas legales y asesoría al consejo de dirección y trabajadores.

2.1.3 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, se analizan semanalmente los agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad mediante un comité financiero y de contratación. Se analiza el costo/beneficio de las operaciones a realizar, de no resultar favorable no se ejecutan. Se realiza un fuerte análisis integral entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos así como el uso más económico de los recursos financieros.

1. Economía en la asignación de los recursos.

Utilidades o pérdidas/ recursos utilizados (PLAN)

$$1049.4/2797.0=0.3751$$

Utilidades o pérdidas/ recursos utilizados (REAL)

$$625.2/2595.5=0.2409$$

2. Rendimiento de las ventas

Utilidades netas del período/ventas netas totales (PLAN)

$$1049.4/3454.7=0.3037$$

Utilidades netas del período/ventas netas totales (REAL)

$$625.2/3342.9=0.1870$$

Esto indica que no se obtuvo el beneficio planificado por cada peso de ventas.

3. Velocidad de rotación de inventarios

Ventas netas totales/producción terminada promedio (PLAN)

$$3454.7/287.9=11.9$$

Ventas netas totales/producción terminada promedio (REAL)

$$3342.9/278.6=12.0$$

4. Razón circulante

Activo circulante/pasivo circulante

$$1203.8/805.1=1.5 \text{ veces}$$

5. Rotación de las cuentas por pagar

Compras anuales al crédito/promedio de cuentas por pagar

$$1779.9/88.1=20.2 \text{ veces}$$

6. Ciclo de pago

Días/rotación de las cuentas por pagar

$$90/20.2=4 \text{ días}$$

7. Costo por peso de producción mercantil

Costo de la producción mercantil/ valor de la producción mercantil (PLAN)

$$1601.0/3454.7=0.4634$$

Costo de la producción mercantil/ valor de la producción mercantil (REAL)

$$1779.9/3342.9=0.5324$$

Indicadores de eficiencia

1. Productividad del trabajo

Valor agregado bruto/ promedio de trabajadores (PLAN)

$$2797.0/170=16.452$$

Valor agregado bruto/ promedio de trabajadores (REAL)

$$2595.5/156=16.637$$

Esto indica una buena representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos obtenidos durante el período económico 2012.

2. Promedio de trabajadores

Plan 170

Real 156

Esto indica el número de trabajadores promedio que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de producción.

3. Costo de la producción

Costo de producción/ ingresos (PLAN)

$1601.0/3454.7=0.4634$

Costo de producción/ ingresos (REAL)

$1779.9/3342.9=0.5324$

Esto expresa el costo promedio de los costos atribuibles a la obtención o generación de servicios.

4. Rendimiento material

Producción mercantil/gasto material (PLAN)

$3454.7/327.6=10.545$

Producción mercantil/gasto material (REAL)

$3342.9/326.1=10.251$

5. Fondo de salario

Fondo de salario (PLAN)

1021.9

Fondo de salario (REAL)

1072.2

Esto indica la vinculación del salario recibido y los resultados económicos obtenidos.

6. Salario medio

Fondo de salario/ promedio de trabajadores (PLAN)

$1021.9/170=6011.2$

Fondo de salario/ promedio de trabajadores (REAL)

$1072.2/156=6873.1$

Esto refleja el salario que reciben los trabajadores para realizar las tareas correspondientes al plan de producción.

7. Cumplimiento del presupuesto

Gastos ejecutados/gastos planificados

$2723.3/2433.7=1.12$

Indica la relación entre los gastos ejecutados y los presupuestados.

8. Rotación del inventario

Costo de ventas/inventario promedio

$1779.9/180.0=10.11$ veces

9. Rotación del personal

Cantidad de bajas de los trabajadores/cantidad de trabajadores en plantilla

$27/178=0.16$

10. Costo medio de salario

Total de gastos del personal/plantilla promedio

$$1072.2/156=6871.8$$

11. Índice de accidentabilidad

Número de accidentes laborales/plantilla total

$$0/178=0$$

12. Índice de ausentismo

Horas de ausencias/total de horas de trabajo

$$57710.0/334866.0=17.2$$

Indicadores de eficacia

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

Objetivos de trabajo cumplidos/objetivos de trabajos planificados

$$3/4=0.75$$

2. Cumplimiento del plan de producción

Total de producción realizada/total de producción planificada

$$3342.9/3454.7=96.8\%$$

2.1.4 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 la contaminación medioambiental que presenta el municipio, la afectación que presentan los suelos al ser explotados por la minería ya que emiten sedimentos a los ríos y mares de la localidad, emisión a la atmósfera de gases contaminantes que afectan la respiración, vertimiento en los ríos y mares de sustancias químicas que afecta el desarrollo de la biosfera.

Infertilidad de los suelos al ser altamente cargados de níquel, hierro y otros minerales lo cual limita el desarrollo de la agricultura, 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. Se cuenta con una proyección estratégica avalada por el grupo empresarial que abarca un periodo de cinco años, presentan un sistema de control interno evaluado de aceptable, presenta brechas en la gestión del proceso de producción, 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 de la entidad en el cumplimiento de la misión, lo cual permitió emitir opiniones sobre el rendimiento y comportamiento de la entidad enmarcado en los criterios de economía, eficiencia, eficacia y calidad. Se tiene identificado el término económico como el óptimo aprovisionamiento de los recursos disponibles, manteniendo bajos costos y cumpliendo con las normas técnicas, el término de eficiencia manteniendo el máximo rendimiento de los recursos disponibles en el proceso, el término de eficacia obteniendo resultados de que reflejan los efectos deseados, término de calidad como obligatorio la

satisfacción de los clientes y el término impacto de forma positiva pues se cumplen los objetivos y metas en los colectivos de trabajadores, se extienden a la sociedad y en el medio ambiente.

Informe

Se pudo comprobar que la entidad presenta dificultades en el proceso de gestión pues se dejó de cumplir con el principal objetivo trazado durante el año 2012 el cumplimiento de la producción mercantil el cual estaba planificado que se realizara un total de 3454.7 MP y se realizaron 3342.9 MP para un 96.8%, presentaron sobregiro en el presupuesto de gasto de un total de 2433.7 MP planificados ejecutaron un real de 2723.3 MP para un 111.9%, incumplieron el plan de utilidades pues se planificó un total de 1049.4 MP y ejecutaron un real de 625.2 MP para un 59.6%, no cumplieron el promedio de trabajadores, de un plan de 170 trabajadores promedio ejecutaron un real de 156 trabajadores promedio, presentaron dificultades en los servicios comprados pues de un total de 330.2 MP planificados ejecutaron un real de 421.3 MP para un 127.6%, no se cumplió con el valor agregado pues de un plan de 2797.0 MP ejecutaron un real de 2595.5 MP para un 92.8%, terminaron el 2012 sin cuentas por cobra y pagar vencidas o fuera de términos, existió incumplimiento del plan de capacitación, presentaron reclamaciones por mala calidad en los servicios prestados, la asesora jurídica estuvo de certificado más de siete meses del año incidiendo en la asesoría a los trabajadores y directivos de la entidad, se incumplió con la ejecución de las inversiones por una mala preparación del cronograma, falta de aseguramientos, no se realizaron las demandas a los organismos del SIME, todas estas problemáticas probadas muestran ineficiencias que afecta la calidad de la gestión de la entidad, en la planificación, control y uso de los recursos, así como el impacto que esta genera en la sociedad y el grupo empresarial.

Seguimiento

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

CONCLUSIONES

- La aplicación de la auditoría de gestión en la empresa Rehabilitación Minera permitió determinar la eficiencia, eficacia y economía en los procesos mejorando el proceso de toma de decisiones.
- Las directrices generales para la realización de auditorías de gestión o rendimiento constituyen una herramienta de trabajo efectiva, para el diagnóstico a la gestión de los procesos en la empresa.
- La aplicación de la auditoría de gestión mostró que la entidad presentó dificultades en el proceso de gestión porque incumplió indicadores esenciales como: producción mercantil, utilidades y promedio de trabajadores.

RECOMENDACIONES

- Continuar la aplicación de las Auditorías de Gestión como una herramienta de control y planificación.
- Dar tratamiento a las deficiencias detectadas que permitan mejorar la calidad de los procesos de la empresa Rehabilitación Minera
- Realizar acciones capacitación que conlleven a lograr una mayor cultura de gestión de los procesos en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armada Trabas Elvira, Control Interno, 2003.
2. Auditoría Administrativa con Cuestionario de Trabajo. Colectivo de autores, 1988.
3. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
4. Decreto Ley 281.
5. Guía del Control Interno Nacional, 2006.
6. Gómez Mortin, Joaquín. El Control en la Administración de Empresas, 1988.
7. Manual del Auditor. Ministerio de Auditoría y Control, año 2001.
8. Resolución Económica V Congreso PCC. Editora Política, La Habana, 1997.
9. Resolución 678/2013. Directrices Generales para la realización de Auditoría de Gestión o Rendimiento.
10. Resolución 60/11. Contraloría General de la República.
11. Resolución No. 235 del 30 de septiembre del 2005. Ministerio de finanzas y precios. 30 de septiembre del 2005. num. 235.
12. Resolución 26/06. Ministerio de Auditoría y Control.
13. Resolución 36/12. Contraloría General de la República.