



**REPUBLICA DE CUBA**  
**MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR**  
**Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa**  
**Dr. Antonio Núñez Jiménez**  
**Facultad de Humanidades**  
**Dpto. de Contabilidad y Finanzas.**

# ***Trabajo de Diploma***

## ***En opción del título de licenciado en contabilidad y finanzas***

**Titulo: Diagnóstico a la Gestión de la Organización  
Económica Estatal Industria Locales Varias.**

***Autora: Aliuska Cutiño Rodríguez.***

***Tutores: Lic. Yaniset Fuentes Londres.  
Lic. Mireya Olivares Laurencio.***

***“Año 53 de la Revolución”  
CURSO 2010-2011***

*Pensamiento*



Sin una economía sólida y dinámica, sin eliminar gastos superfluos y el derroche, no se podrá avanzar en la elevación del nivel de vida de la población, ni será posible mantener y mejorar los elevados niveles alcanzados en la educación y la salud que gratuitamente se garantizan a todos los ciudadanos.

**Raúl Castro Ruz**

# *Dedicatoria*

A mi padres y esposo, que con su profundo amor llenaron de fuerza mi corazón,  
para terminar lo que un día comence y hoy terminar, mi formación profesional.

# *Agradecimientos*

Mis mas sinceros agradecimientos a mi familia por brindarme su apoyo incondicional, a mis tutores un agradecimiento muy especial por su colaboración y ayuda; en fin a todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron con el aporte de la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

A nuestros profesores por educarme y formarme como profesional bajo los principios de nuestra revolución. Gracias....

# *Resumen*



En la actualidad, a medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, éstas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente contar solamente con una evaluación de los Estados Financieros, se necesita 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.

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en la Industrias Locales de Moa en la provincia Holguín, tiene como objetivo realizar una auditoria de gestión que permita lograr resultados satisfactorios.

Para ello se planteó como objetivo general diagnosticar el grado de economía, eficiencia y eficacia en los procesos de la Empresa de Industrias Locales, a partir de la guía metodológica de auditoria de gestión, para facilitar la toma de decisiones y así lograr una mayor gestión. Se adaptó la guía de acuerdo a las características propias del centro, aplicándola a través de tres etapas fundamentales de la auditoria, la exploración, planeamiento y ejecución.

El diagnóstico logró mostrar la falta de gestión de todos los procesos del centro afectando de forma significativa el cumplimiento de sus metas, facilitando así la toma de decisiones para el logro de un mejor empleo de sus recursos, recomendando a la dirección del centro la utilización continua y cada vez más eficiente de la guía y su empleo sistemático como mecanismo de auto evaluación en la entidad.

# *Summary*

As of the present moment, as the surroundings of the cost-reducing activities leave transforming, these face a rhythm of progressive change and the hothead, which is why is not enough to count only on an evaluation of the Financial Statements, needs a focus himself that you concentrate on the evaluation of the activities that revolve around the fulfillment of the goals and objectives that they draw the organizations to be more economic, efficient and efficacious.

Diploma's present Trabajo was accomplished in instruct her Locales of Moa in the provinces Holguín, aims at accomplishing an auditing of step that I enable to achieve satisfactory results.

Metodológica of auditing of step, to provide the take of decisions presented itself like general objective diagnosing the degree of economy, efficiency and efficacy in the processes of Industrias's Company Local, as from the guide for it and that way achieving a bigger step. The guide according to the own characteristics of the center was adapted, applying it through three fundamental stages of auditing, the exploration, planning and execution.

The diagnosis managed to evidence the deficiency of step of all the processes of the center affecting the fulfillment of its goals meaningfully, making easy the decision making for the achievement of a better job of its resources that way, recommending the address of the center the continuous and more and more efficient utilization of the guide and its systematic job like mechanism of car evaluation at the entity.

# *Indice*

INDICE	Pag.
Introducción.	1 – 3
Capítulo I: Marco teórico conceptual de la Auditoria de Gestión.	
1.1.1 Antecedentes Históricos de la Auditoria de Gestión.	4 – 8
1.1.2 Antecedentes Históricos de la Auditoria de Gestión.	8 – 10
¿Que es una Auditoria de Gestión?	11 - 12
1.2 Surgimiento y desarrollo de la Auditoria de Gestión.	12 – 13
1.2.1 La Auditoria de Gestión en Cuba.	13 – 14
1.3 Tipos de Auditoria.	14 – 15
1.4 Riesgos de la Auditoria.	15 – 16
1.4.1 Diferencias entre Auditoria de Gestión y Auditoria Financiera.	16 – 17
1.4.2 Ventajas y Beneficios de la Auditoria de Gestión.	17 – 18
1.5 Generalidades de la Auditoria.	18
1.5.1 Auditoria y Control.	19
1.5.2 Auditoria y Contabilidad.	19 -21
1.5.3 Etapas de la Auditoria de Gestión.	21 – 23
1.6 Técnicas de la Auditoria de Gestión.	24 – 25
1.7 Guía Metodológica de la Auditoria de Gestión.	25 – 26
1.7.1 Cuestionario No. 1. Evaluación de la Gestión.	26 – 28
1.7.2 Cuestionario No. 2 Marco para un Sistema de Indicadores de Rendimiento y Evaluación.	29
Capítulo II: Diagnóstico a la Gestión de la Organización Económica Estatal Industrias Locales Varias.	
2.1 Exploración y examen Preliminar.	30 – 34
2.2 Planeamiento.	34 – 35
2.3 Ejecución.	35
2.3.1 Estructura Organizacional.	35 – 36
2.3.2 Políticas y Metas.	36 – 38
2.3.3 Gestión de los Recursos Humanos.	38 – 41
2.3.4 Gestión de los Recursos Energéticos.	42 – 44
2.3.5 Gestión de la Calidad.	44 – 46
2.3.6 Gestión de Logística.	47 – 49
2.3.7 Resultados Económicos.	49 – 51
2.3.8 Control Interno.	51 – 53

Conclusiones.	
Recomendaciones.	
Anexos	
Bibliografía.	

# ***Introducción***



## **Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

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

En la actualidad, a medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, éstas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente contar solamente con una evaluación de sus Estados Financieros, se necesita 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 auditoria gubernamental evolucionó dirigida, inicialmente a la determinación de la legalidad de las transacciones y la seguridad en el manejo del dinero publico, eventualmente orientándose hacia la aplicación de las técnicas desarrolladas por la profesión del contador para examinar los sistemas financieros y de control interno, así como también para dar fe sobre la confiabilidad de transacciones efectuadas e informes financieros.

Hoy en día la auditoria sigue evolucionando, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. Ha este nuevo enfoque se le ha denominado, auditorias de gestión o auditorias de las tres E. La auditoria 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.





### **Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

Para un correcto uso de esta herramienta en la entidad Industrias Locales de Moa se elabora este trabajo. Se ha podido apreciar que en dicho centro nunca se ha realizado una auditoria de gestión motivando que se haga una planificación mas racional de los recursos y mejoras a las actividades.

Por lo planteado anteriormente se propone como Problema Científico la necesidad por parte de la Empresa Industrias Locales de conocer si está gestionando de manera óptima los recursos disponibles en función del cumplimiento de sus metas.

Como Objeto de estudio y campo de acción se definen la auditoria de Gestión y los procesos generales de la Empresa Industrias Locales de Moa respectivamente.

La Hipótesis planteada supone que si se realiza un diagnóstico que permita determinar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos de la Empresa Industrias Locales, empleando la guía metodológica de auditoria de gestión, la entidad conocerá si se gestionan de manera óptima sus recursos en función del cumplimiento de sus objetivos, lo que facilitará la toma de decisiones acertadas.

En correspondencia con el problema, hipótesis, objetos, campo de acción y tema de investigación se propone cumplir con el siguiente objetivo general: diagnosticar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos en la Empresa Industrias Locales a partir de la guía metodológica de auditoria de gestión para facilitar la toma de decisiones y así lograr una mayor gestión.

Para conducir la investigación y dar cumplimiento al objetivo propuesto se formularon las siguientes tareas específicas:

Estudiar el marco teórico conceptual del objeto de estudio.

Adaptar la guía metodológica de auditoria de gestión a las características de la Empresa Industrias Locales de Moa.



#### **Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

Implementar la guía adaptada, a partir de las etapas de auditoria: exploración, planeamiento y ejecución.

Los métodos de investigación utilizados fueron:

Teórico – Histórico: al analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado la auditoria de gestión así como su evolución histórica, empleando la técnica análisis y síntesis, revisión bibliográfica general.

Teórico – lógico:

Hipotético – deductivo. Utilizando las técnicas de inducción – deducción para la formulación de la hipótesis.

Sistémico - estructural – funcional. Empleando las técnicas de análisis y síntesis, inducción – deducción, al adaptar la guía metodológica.

- Empíricos

Observación mediante la técnica de entrevista. Comparación a través de indicadores y aproximaciones sucesivas

## **Capítulo 1. Marco teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión.**

### **1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICO DE LA AUDITORIA EN CUBA**

Los antecedentes históricos de la auditoría en Cuba tienen su punto de partida en la época de la colonización, por lo expresado, haremos un breve recorrido de lo que ha acontecido en esta actividad hasta estos tiempos.

En la Cuba colonial la actividad comercial era dirigida y controlada por España que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto eran revisados por inspectores, los cuales calculaban y determinaban los importes correctos de los impuestos a pagar al gobierno español.

A finales del siglo XIX con el comienzo de la enseñanza de los estudios convencionales en el país empiezan a surgir especialistas que poco a poco van demostrando su capacidad para desarrollar la auditoría en Cuba. En ese periodo se realizaban revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes negocios o actividades económicas del país, teniendo en cuenta el aporte que debían hacer al gobierno español en la isla, puede decirse que la auditoría era desconocida en Cuba a principios del siglo antes pasado, debido sobre todo a que en nuestra condición de colonia de España, toda nuestra vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópoli. En el auge industrial que se desarrolló en Europa y en Norteamérica durante el siglo XIX, España quedó rezagada manteniendo su organización semifeudal, y en algunos casos, completamente feudal, por lo que en nuestro país el subdesarrollo, producto de los regímenes coloniales, se acentuaba más con nuestra condición de colonia española.

A finales del siglo XIX, con el comienzo de la enseñanza de los estudios comerciales en el país, empiezan a surgir los especialistas de esta actividad que, paulatinamente van demostrando su capacidad para desarrollar la auditoría en nuestro país. En este período se realizan revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes negocios o actividades económicas del país.

En la época republicana a partir de 1898, con el fin de nuestra guerra emancipado-

ra del yugo español, el gobierno interventor del imperialismo norteamericano, preparó el camino para que sus grandes empresas capitalistas se introdujeran en nuestro país, reforzándose la penetración en nuestra industria azucarera, gran objetivo del inversionista norteamericano, que paulatinamente, mediante toda clase de procedimientos lícitos e ilícitos, fue pasando al control del imperialismo.

A partir de 1902 con el predominio del capital norteamericano en Cuba surge la necesidad de contadores y auditores de alta calificación, los que generalmente venían del extranjero ya que la gran mayoría de empresas organizadas en Cuba eran sucursales de Compañías norteamericanas. En los primeros años de constituida nuestra República, la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda, creado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 1909.

En esos años la práctica de la auditoría en Cuba se asemejaba a la que se practicaba en el extranjero y los auditores se agrupaban en el Colegio de Contadores Públicos.

Pero no sólo la industria azucarera fue objeto de su apetito, también los servicios públicos, la agricultura, la minería, la banca, etc. Toda esta actividad creaba las mismas necesidades de contadores y auditores de alta calificación, que tenían las casas matrices. Debe tenerse en cuenta que, salvo raras excepciones, la mayoría de las empresas norteamericanas que se organizaron en Cuba, eran sucursales cuya casa principal radicaba en territorio norteamericano.

Esas necesidades eran cubiertas en el caso de personal de operaciones de alto nivel (ejecutivos, contadores, etc.) por ciudadanos norteamericanos que importaban las empresas, y en el caso de los auditores, por las sucursales de firmas de contadores públicos norteamericanas e inglesas; en dichas sucursales se requería también de personal cubano subalterno con conocimientos técnicos para realizar las tareas auxiliares de la auditoría de esas firmas.

Esta circunstancia hizo que el contador cubano asimilara rápidamente las más modernas técnicas de la contabilidad y con ello la auditoría.

En la primera mitad de este siglo y luego de surgir los estudios superiores de contabilidad en 1927 aparecieron las primeras firmas privadas de auditores cubanos y surgieron instituciones públicas como el Ministerio de Hacienda (1909), el Tribunal de Cuentas (1960) y el Banco Nacional de Cuba (BNC), que se dedicaron a la realización de auditorías de balance o financieras a las empresas tanto privadas como públicas, ganado un merecido prestigio profesional en el ámbito nacional e internacional. La práctica de auditoría se asemejaba a la que existía en los países desarrollados del mundo.

A partir del triunfo de la Revolución en enero de 1959 se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. Debido a lo anterior, no se consideró necesario mantener el Tribunal de Cuentas, el que cesó sus funciones en 1960.

Estas pasaron de nuevo al Ministerio de Hacienda, promulgándose en 1961, la Ley 943 de Comprobación de Gastos del Estado y creándose en dicho ministerio la Dirección de Comprobación (DC), encargada de cumplir las funciones de fiscalización.

Después de 1959, la actividad de auditoría sufre un debilitamiento porque numerosos profesionales de contabilidad abandonaron el país; además, la actividad de control a partir de 1965 decae como resultado de la primacía del falso concepto de que la economía socialista no necesitaba de controles estrictos y, por último, se eliminan las relaciones mercantiles a nivel empresarial.

Con la implantación de un nuevo Sistema de Dirección de la Economía, en la segunda mitad de los sesenta, vuelve a cobrar auge el trabajo de los auditores. A partir de ese momento y hasta la actualidad la auditoría en nuestro país ha ido desarrollándose, cubriendo todas las modalidades de revisión practicadas internacionalmente, adaptadas por supuesto a las características de la economía y organización empresarial.



#### **Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

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

A partir de 1990 con la aparición de empresas privadas y mixtas, se ha ampliado el campo de acción de los auditores. En el presente dichas empresas están obligadas a presentar los estados financieros, dictaminados por firmas cubanas de auditores independientes en base a las Normas Internacionales de Auditoría.

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

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

La Oficina Nacional de Auditoría desarrolló los objetivos a ella previstos hasta el 25 de abril del 2001 en que, por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) como un Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y del gobierno en materia de auditoría, fiscalización y control gubernamental, así como para regular, organizar dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría (SNA).

La relación entre la contabilidad y la auditoría no se limita únicamente al dictamen de los Estados Financieros. Cuando se verifica la Gestión de la Empresa, se estudia el Control Interno o se realiza una inspección fiscal, necesariamente hay que revisar la información contable; ya sea en sus registros o en los documentos prima-

rios, velando así mismo por el cumplimiento de las Normas Contables Cubanas.

En virtud del desarrollo de la auditoría cubana en las nuevas condiciones económicas y estructurales de la nación las normativas que rigen esta actividad se han ido transformándose dadas las particularidades del entorno sin alejarse a su vez a las Normas Generalmente Aceptadas a nivel internacional.

En Cuba, se aprobó el Decreto Ley 159, de la Auditoría, del Consejo de Estado, de fecha 8 de junio de 1995, donde define que: “la auditoría es un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

El futuro de la profesión contable en la actividad de auditoría es realmente muy grande en nuestro país, razón por la cual deben crearse, en nuestro círculo de enseñanza cátedra para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan. La auditoría es una técnica que se basa en determinados principios, normas y procedimientos que tienen un alto grado de homogeneidad a nivel internacional y consecuentemente, en el país.

### **1.1.2 Antecedentes históricos de la Auditoria de Gestión**

La Auditoria existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoria estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.



## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. (Dra. Elvira Armada Trabas)

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. 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. (Franklin, Enrique)

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han pro-



ducido 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 eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoria administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, declara el concepto de auditoria administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoria.



## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

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

### ¿Qué es una Auditoría de Gestión?

Según el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental comenta que una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o Según el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú en 1998 dice "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño(rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público."

Se encuentra definida en el Decreto Ley No. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas y Precios "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el



#### Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus 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 o materia examinadas".

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

Identificación de las oportunidades de mejoras.

Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

Evaluación del desempeño (rendimiento).

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

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los 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 y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

## **1.2 Surgimiento y desarrollo de la Auditoria de Gestión.**

La Auditoria de Gestión es joven y surge como resultado del desarrollo social, del avance tecnológico y la práctica productiva en un mundo cada vez más globalizado sin perder de vista que en esta auditoria se da una contradicción no antagónica que es esencial: lo general que se establece por los organismos competentes, para poder desenvolverse en este campo y lo particular que deben tener estas auditorias a partir de las características estructurales y funcionales de cada objeto de investigación.

Se evalúa la gestión que se realiza en la planificación, control y uso de los recursos y se comprueba la observancia de las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades y materias examinadas.

Lograr, a través de ella que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados.

A partir de lo anteriormente expuesto, y considerando que en la medida que el entorno de la actividad económica se va globalizando, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos con un ritmo de cambio acelerado y la capacidad de los directivos para redistribuir los recursos debe convertirse en un factor decisivo de éxito donde la flexibilidad y adaptabilidad constituyan conceptos claves. Son insuficientes, como ya se ha expresado, las Auditorias de Gestión que se ejecutan.

Todo el que ha trabajado este tipo de auditoría en las organizaciones, conoce que ésta puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de la estructura orgánica de ésta, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad. La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para

que un estudio de auditoria se traduzca en un proyecto innovador sólido.

Muchas son las causas que hacen insuficiente el número de las auditorías de gestión que se ejecutan. Los directivos de las empresas no reconocen en esta auditoría una aliada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir. Los auditores se ven y son vistos como los “buscadores de fraudes y errores” de viejos paradigmas. Es evidente que están desfasados en el tiempo los cambios económicos - sociales que se promueven y el desarrollo de la Auditoría de Gestión, estando entre las principales causas: Poca cultura de los ejecutivos sobre esta auditoria y sus ventajas.

Los estilos de dirección más modernos, en los cuales los ejecutivos están inmersos, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la Auditoría de Gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Sin embargo, existen un divorcio entre esos estilos de dirección y la Auditoría de Gestión. Se toma lo primero y se desecha lo segundo. Resultado, los ejecutivos están sobrecargados de trabajo, lo que impide lograr los resultados que se esperan

### **1.2.1 La auditoria de gestión en Cuba. Definiciones.**

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

La auditoría de gestión surge como una necesidad, en primer término, de cubrir todas las áreas de riesgo de una organización, sin limitarse sólo a las áreas administrativas o a las económico-financieras.

En la auditoría de gestión es necesario llegar con el análisis hasta las causas que

generan los problemas o desviaciones y su efecto económico, pues no es suficiente conocerlos, hace falta saber que los origina, para incidir realmente con las recomendaciones en los resultados. Hay que tener en cuenta que no se trata únicamente de encontrar desviaciones, también hay que identificar las oportunidades para mejorar los resultados.

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

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

Al analizar las diferentes denominaciones o conceptos antes expuestos se puede declarar que hay tres elementos comunes en ellos; ya que, de una forma u otra hacen referencia a la economía, la eficiencia y la eficacia; con la sabia incorporación en la terminología de este último cuerpo legal de la calidad e impacto de su desempeño y su implicación en el medio ambiente, aspectos medulares en la sostenibilidad de las especies.

El campo natural o de acción en la auditoría de gestión, es la administración de negocios en todas sus formas y expresiones técnicas y tecnológicas, esto implica que el auditor debe poseer una amplia cultura en materia económica, administrativa, jurídica y financiera a nivel micro y macroeconómico, por lo que deben de ejer-

cerla profesionales que por su formación académica y práctica estén en condiciones de hacer aportes significativos en los procesos de evaluación operativa de la organización.

### 1.3-Tipos de Auditoria

Con el desarrollo de las auditorías, éstas han adoptado diferentes clasificaciones, en la actualidad de acuerdo con la afiliación del auditor pueden ser externas e internas. Las auditorías externas comprenden las estatales e independientes y a su vez, las auditorías estatales pueden ser generales o fiscales. De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, puede ser:

**Financiera o de Estados Financieros:** es el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como, el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.

**Especial:** consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una necesidad específica.

**Fiscal:** radica en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco, a los que está obligada la entidad estatal o persona natural o jurídica del sector no estatal, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

**De gestión u operacional:** consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.



## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Por la importancia que reviste para las entidades la implementación de la Auditoría de Gestión y en particular por la necesidad que tiene la empresa de Industria Locales de Moa de conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos puestos a su disposición, constituye este el objeto de estudio de esta investigación.

### 1.4 RIESGO EN LA AUDITORIA

Los resultados de la auditoría pueden estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

**Riesgo inherente:** Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.

**Riesgo de control:** De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.

**Riesgo de detección:** Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgo debemos considerar lo siguiente:

Conocer los riesgos propios de la entidad.

Conocer el sistema de control interno y su eficacia.

Es necesario determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no ocurra:

Incumplimiento en los procedimientos normalizados.

Poca experiencia en el personal.

Sistema de información no confiable.

Será importante también evaluar los riesgos inherentes a la protección de la ima-





## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

gen pública considerando:

Probabilidad de ocurrencia de fraudes.

Quejas de clientes.

Barreras externas que afectan el accionar de la empresa.

Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas atendiendo principalmente:

Rotación del personal.

Reorganización en el funcionamiento del personal.

Crecimiento o reducción del personal.

Implantación de nuevos sistemas.

Alteraciones de tipo cultural.

### **Complejidad**

Evaluar la posibilidad de la ocurrencia de errores que puedan pasar inadvertidos debido a un ambiente complejo, originado principalmente por:

La naturaleza de las actividades.

El alcance de la automatización.

### **Tamaño de la auditoría**

Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de entidad auditada como de los auditores, el volumen físico de la documentación e impacto social, reconociendo que a mayor volumen de operaciones mayores riesgos.

### **Interés de la dirección**

Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría, otorgándoles por tanto las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

## **Tiempo**

Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado.

Son palabras claves en la determinación del tiempo, la dinámica que se emplee, la selección de las áreas y los objetivos concretos.

### **1.4.1 DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LA AUDITORIA FINANCIERA**

Lo que diferencia fundamentalmente una auditoría de otra es su finalidad. Por lo que se refiere 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 la 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 trabajo deben establecerse por cada 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 es-

tán amparadas en normas de obligado cumplimiento, sino en el razonamiento lógico y en el sentido común, exceptuando las que se refieren a incumplimientos 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.

#### **1.4.2 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

Las ventajas que nos ofrecen la correcta aplicación de esta auditoría se centra en los siguientes aspectos:

Es un instrumento para la mejora de la gestión, porque evalúa el grado en que la organización actúa realmente en pos de la economía, eficiencia y eficacia.

Extiende la función auditora a todas las funciones y actividades de la entidad auditada y no solamente a la entidad económico-financiera.

Aumenta la información sobre el funcionamiento real de la entidad al identificar sus puntos fuertes y débiles, valora los controles contables y administrativos establecidos.

Habitúa a empleados y funcionarios a trabajar con orden y método y a eliminar un sentido patrimonialista respecto a los papeles que elaboran.

Obliga a tener la documentación archivada y accesible, pues la auditoría

investiga sobre las realidades y no se limita a oír cuentas sino que solicita pruebas, justificantes, datos ciertos.

Finalmente la práctica recurrente de la auditoría de economía, eficiencia y eficacia obliga a replantarse situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas y aplicaciones y genera en la entidad auditada un saludable dinamismo.

### **1.5 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA**

La Auditoría se ha incorporado, de forma generalizada, en las empresas, en el área de economía financiera y contabilidad, tanto como material del plan de estudios de ciencias empresariales, como materia de cursos de postgrados o de especialización.

A medida que un negocio crece, se hace más difícil la vigilancia personal de sus actividades, por lo que de manera particular, en una empresa grande existen varios departamentos y empleados responsables de la variedad de sus actividades. La dirección de la empresa definirá las políticas a seguir, planificará los fines a alcanzar y seleccionará los directores subordinados a los que delegará las responsabilidades de cada área específica.

La dirección debe estar segura de que la política, los procedimientos, los planes y los controles establecidos son adecuados y se ponen en práctica. El auditor es el analista que investiga el control de las operaciones en su detalle y en raíz; sus análisis y sus recomendaciones deben ser una ayuda tanto para los subordinados como para la dirección en su propósito de alcanzar un control más eficaz, mejorar la operatividad el negocio y, en definitiva, aumentar sus beneficios.

La Auditoría ha evolucionado hacia un asesoramiento de la dirección general de las empresas, prestando servicios fiscales, asesoría en sistemas de contabilidad, estudios de investigación administrativos e industriales y organización de sociedades.

La diferencia entre la Auditoría en su comienzo y la Auditoría hoy, reside en la mente del auditor. Antes, el auditor concentraba sus esfuerzos en la verificación y



## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

protección; y ahora, su examen está enfocado de modo que tenga en cuenta todas las actividades del negocio. Sus recomendaciones están orientadas a que las operaciones de la empresa sean más beneficiosas.

### 1.5.1 AUDITORIA Y CONTROL

El control requiere la existencia de un objetivo y la aplicación de unas medidas correctivas. Esta ha sido la filosofía del control por objetivos, ampliamente desarrollada por Peter Drucker, y comúnmente aceptada en la actualidad por las empresas.

El control es considerado en la filosofía empresarial moderna como el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos o bien su adaptación necesaria.

#### ***Se define como formas de control las siguientes:***

Intervención.

Inspección.

Control interno.

Auditoría externa: Examen de los estados financieros, realizado de acuerdo con ciertas normas, por un profesional calificado e independiente con el fin de expresar su opinión sobre ellos.

Auditoría interna: Examen de las actividades contables, financieras y de otro tipo, hecho por un servicio independiente, pero dentro de la organización de la empresa, para ayudar a la dirección general.

Ante esta diversidad de formas de control, en la actualidad se consideran como formas sustantivas de control las siguientes:

Control de gestión.

Auditoría interna.

Auditoría externa.

### **1.5.2 AUDITORIA Y CONTABILIDAD**

La contabilidad tiene como misión la recogida, clasificación, resumen y comunicación de las transacciones económicas y financieras, y de ciertas situaciones cuantificables en tanto afectan a la empresa.

La auditoría, en cambio, no se preocupa de registrar, resumir, presentar o comunicar; su objetivo fundamental es revisar la forma en la cual las transacciones y situaciones económico-financieras que afectan a la empresa han sido medidas y comunicadas. Así mismo, es tarea de la Auditoría determinar la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y de las políticas y procedimientos operativos existentes en las divisiones o departamentos de la empresa.

La Auditoría utiliza la contabilidad como el vehículo más idóneo para realizar la revisión de la empresa. Sin embargo, la visión de la Auditoría debe dar la visión de la empresa en su conjunto. Por lo que sacar el máximo provecho de la información real y existente es uno de los objetivos prioritarios de esta materia. Así pues, el criterio contable o financiero para la evaluación del potencial de una empresa es insuficiente.

La Auditoría está orientada a presentar un juicio completo de la empresa, lo que abarcaría, además del aspecto contable y financiero, la forma de dirigir la empresa.

Debido a la expansión y al aumento de las Auditorías, se ha producido numerosos conceptos o clases de Auditoría, que pueden ser las divisiones entre Auditoría externa e interna, hasta los conceptos de Auditoría financiera, operativa y de gestión.

**Según la profesionalidad de los técnicos actuantes presentamos la siguiente clasificación:**

Auditoría externa o independiente. Consiste en el examen de los estados financieros independientes, mediante la aplicación de unos procedimientos sujetos a unas

normas generalmente aceptadas, su objeto es expresar una opinión sobre la razónabilidad con que dichos documentos presentan la situación financiera, los resultados de sus operaciones y los cambios en su posición financiera conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y aplicados con uniformidad.

Auditoría interna. Es la que se realiza por personal de la empresa y consiste en verificar la existencia, el cumplimiento, la eficacia y la optimización de los controles internos de la organización para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la misma. También evalúa el sistema de control financiero, de sistema y de gestión.

Otra diferenciación, sería en función de su contenido y fines:

Auditoría operativa. Consiste en la realización de un examen de la gestión, de los procedimientos y sistemas de control interno. Esta no se encuentra regulada por la Ley, ya que persigue constatar la eficacia y eficiencia interna y externa de la gestión empresarial.

Una primera clasificación es la de Auditoría interna y Auditoría externa, siendo la división clara y estando delimitados los campos de actuación de una y otra.

### **1.5.3 Etapas de la Auditoría de Gestión**

Para la realización de las auditorías se tienen en cuenta cinco etapas fundamentales que facilitan el trabajo del auditor y permiten el cumplimiento de sus objetivos, a continuación se detallan aspectos a tratar en cada una de ellas.

#### **Exploración y Examen Preliminar**

Comprende el estudio que se debe realizar de la entidad antes de la ejecución de la auditoría, para conocer entre otros los siguientes aspectos:

Características generales del centro.

Misión, visión y objeto social.

Caracterización de los recursos humanos.

Estructura organizativa y funciones.



## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Centros de costos, áreas de responsabilidad y su comportamiento.

Revisar las informaciones que obran en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.

Evaluación del Sistema de Control Interno.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

### **Planeamiento**

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría que deberá incluir, entre otros el análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deben conducir a:

Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.

Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.

Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

Definir alcance de la auditoría.

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que de su aprobación. Atendiendo a los propósitos establecidos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará el tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría.

### **Ejecución**

En esta etapa, como indica su título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, se debe verificar toda la información obtenida verbalmente, obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.



Se deben tener en cuenta que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones; pueden ser externas si se considera necesaria. Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento. Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado y determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

### **Informe**

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramienta de dirección. Deberá considerarse lo siguiente:

Introducción: los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".

Conclusiones: se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación.

Cuerpo del Informe: hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones: éstas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producirse en la entidad.

Anexos: se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un



## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

resumen de responsabilidades. También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

Síntesis: en ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

### Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres "E", realizar una comprobación entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

### 1.6 Técnicas de Auditoría de Gestión

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la auditoría, se 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 no son más que los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias, las más utilizadas son:

**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, 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 exacti-

tud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

**Verificación:** está generalmente asociada con el proceso de auditoría, es la técnica de asegurar que todo se realice 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 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 todos 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 ya mencionadas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

**Análisis:** consiste en analizar la 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, constituyendo 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 pa-

ra realizar la auditoría de gestión, 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.

### **1.7 Guía Metodológica de Auditoría de Gestión**

Para la realización de este trabajo fue necesario adaptar la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión contenida en la resolución 26/06 del Ministerio de Auditoría y Control a las instancias en que corresponden a los centros de Industrias Ligeras; en el caso específico que nos ocupa, la Industria Locales de Moa.

#### **Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión**

En las adaptaciones realizadas se continúan persiguiendo los propósitos fundamentales recogidos en la guía original:

**Medición y comparación de logro:** medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia.

**Control interno eficaz:** enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna

**Cultura de la responsabilidad:** promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

**Mejoramiento de la planificación:** promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, efi-



ciencia y eficacia en su ejecución.

**Necesidad de un buen sistema de información integral:** difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y que sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuada

### 1.7.1 Cuestionario No.1 Evaluación de la Gestión (anexo 1)

La guía divide el cuestionario para una mejor comprensión en los epígrafes siguientes:

**Estructura Organizacional:** es la comprobación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.

**Políticas y Metas:** constituye el control de los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas en cualquier organización perteneciente al sector público y la evaluación de su cumplimiento

**Gestión de Recursos Humanos:** verificación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

**Gestión de Recursos Energéticos:** revisión de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización.

**Gestión de Logística :** verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, así como la identificación, segmentación y análisis de los clientes o beneficiarios.

**Gestión de Calidad:** confirmación de las políticas adoptadas en la organización

con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas del beneficiario, a partir de la obtención, mantenimiento y mejora continúa del desempeño global y de las capacidades de cualquier organización.

### **Sistema de gestión de la calidad en las Industrias Locales.**

En nuestra empresa desde su creación en 1990 ha prestado especial atención al control de trabajo que han desempeñado los 9 talleres que la componen, como vía fundamental para lograr el mejoramiento continuo de la calidad.

Si tomamos como base que la garantía de la calidad de las producciones ejecutadas por estos talleres, resultan imprescindible el reconocimiento de sus prácticas, sus estándares de la calidad para lograr confianza en la producción y en la mejora continua de la misma.

Lo anterior apunta hacia la búsqueda del lenguaje común de la calidad de las producciones, desarrollando iniciativas para determinadas ramas del conocimiento, en correspondencia con la legislación vigente, permitiendo la implementación de una política que refuerce la creciente integración y cooperación empresarial, siendo esto un puente que interrelacione cada independencia.

En Cuba según Espi 2010 nos decimos por adoptar un concepto de la calidad en correspondencia con los propósitos declarados, ello significa estructurar un patrón de calidad como piedra angular, contentivo de los estándares ideales a los cuales se aspira en la educación cubana y que además sean consensuados por los que van a ser acreditados. El patrón de la calidad debe contener cuestiones tales como:

La satisfacción social, relacionada con la necesidad de encontrar nuevas formas y mecanismos para adoptar las producciones a las exigencias sociales de su entorno y no solo las del mercado.



#### Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Las exigencias y normas generalizadas, relacionadas con la necesidad de lograr el intercambio profesional en el ámbito del país.

La comparación con estándares establecidos previos acuerdos y que satisfagan diversas exigencias sociales y estatales así como la propia empresa.

Para dar respuesta y salir al mercado con una alta calidad y presentación de nuestro producto hay que dar una batalla popular por la calidad. Dentro de los objetivos de estos comités de calidad están:

Incentivar el sentido de pertenencia de los trabajadores mediante la participación en la toma de decisiones.

Contribuir al mejoramiento continuo de la calidad del producto o servicio que se realiza, perfeccionando el resultado de la gestión de la entidad.

Aumentar la productividad del trabajo.

Reducir los costos de calidad.

Dotar a los trabajadores de la técnica y herramientas que les permiten valorar su propio trabajo e introducir mejoras.

Recomendar acciones preventivas y correctivas para evitar problemas que afecten la calidad y solucionar los que se presenten.

#### **1.7,2 Cuestionario No. 2: Marco para un sistema de indicadores de rendimiento y evaluación del precio de indicadores.**

Los propósitos fundamentales para este cuestionario, especificados en la guía original están referidos a proponer un marco general para un sistema de indicadores de rendimiento que permita facilitar la determinación del precio del incumplimiento, visto este como la combinación de los efectos producidos por los incumplimiento y producciones inadecuadas que se comprueban en la aplicación de los principio de la auditoria de gestión económica que repercuten negativamente en el logro de los objetivos y metas previstas.



## **Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

### **CAPÍTULO II. Diagnóstico a la gestión de la Organización Económica Estatal de Industria Locales de Moa.**

Para el desarrollo del diagnóstico se aplica la guía metodológica de auditoria de gestión adaptada, a partir de las siguientes etapas:





## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

- ❖ Exploración y examen preliminar.
- ❖ Planeamiento.
- ❖ Ejecución.

Los períodos que se tomaron en cuenta para la investigación fueron las operaciones hasta el cierre del año 2010 y cierre de marzo del presente año. En el caso de la evaluación de algunos indicadores fue necesario tomar como referencia datos del año 2009 para establecer comparaciones más objetivas.

### 2.1 Exploración y examen preliminar.

La Empresa de Industrias Locales Varias realiza producciones de confecciones textiles, carpintería, cerámicas, jabones artesanales y objetos de fibras, así como otras producciones que son ofrecidas a la población de la comunidad. Presta servicios de carpintería en diferentes modalidades, como son: fabricación y reparación de muebles, así como misceláneas, reparación y fabricación de colchones, servicios atelier, confecciones de ajuar del hogar, prendas de vestir, e implementos deportivos, empleando para ellos materias primas propias del territorio.

La misma está ubicada en el Consejo Popular Armando Mestre, colinda por el frente Sur con pasaje segunda y viviendas existentes en una medida de 145 m, por el fondo Norte con viviendas existentes en una medida de 88 m., por el lateral izquierdo; saliendo del inmueble este colinda con viviendas y la calle Pasaje 3ra en una medida de 113,59 m, por el lateral derecho saliendo del inmueble al Oeste colinda con la calle 7ma en una medida de 145,9 m. Tiene una superficie total de 17560,97 m<sup>2</sup>. La Organización Económica Estatal la conforman los talleres de carpintería, cerámica, la química, confecciones, farallones, taller especial para discapacitados, colchones y la academia de corte y costura. Otras edificaciones como el edificio administrativo, comedor, almacén, construidas de mampostería con cubierta ligera de fibrocemento, piso de cemento, y baldosas.



## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

La entidad cuenta con 148 trabajadores, de ellos 95 son obreros, 16 técnicos medios, 2 técnicos superiores, 1 administrativo, 11 dirigentes, 23 Servicio.

### **MISIÓN.**

La Empresa AVIL produce y comercializa valores artísticos, estéticos y culturales en forma de artículos de carácter utilitario y decorativo a precios competitivos que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Con una estrategia que permita el autofinanciamiento en divisa y la consolidación del capital humano como ventaja competitiva, para convertirnos en el proveedor líder de la Pequeña y Mediana Industria en el territorio.

### **VISIÓN**

AVIL, es una empresa de reconocido prestigio nacional e internacional que produce y comercializa valores artísticos, estéticos y culturales en forma de artículos de carácter utilitario y decorativo, con una alta calidad en la artesanía y a precios muy competitivos que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, posee solidez financiera y un capital humano convertido en la competencia clave más importante.

Mediante Resolución número 491 de 2006 del Ministerio de Economía y Panificación, se define el siguiente objeto social: llevar a cabo las producciones de confecciones textiles, , así como otras producciones varias que son ofrecidas a la población del municipio Moa y otros dentro y fuera de la provincia, empleando para ellos materias primas propias del territorio.

La Industrias Locales Varias cuenta con una estructura dirigida por el Director Elsy Méndez Copa como máxima autoridad en la entidad según Resolución Ministerial No.161/09, se subordinan a él los Subdirectores de Economía, Producción, de recursos humanos, al cierre de 2009 la entidad contaba con un total de 150 trabajadores de una plantilla aprobada de 191, encontrándose cubierta en un 78.53 por ciento. De ellos 2 administrativos, 16 Técnico Medio, Obreros 95, Cuadro 1, Dirigente 10, de Servicio 23, Técnico Superior 3. La composición lograda en



#### **Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

los Departamentos. La entidad presenta un número significativo de bajas y su cuadro fue evaluado de bien.

Como abastecedores del centro según los contratos registrados en el área de finanzas se pueden identificar a, Empresa Mayorista de Alimentos Moa, Empresa de Producto Cárnico, Acopio, Pan y Dulce entre otros.

La relación de firmas autorizadas es un aspecto importante a tener en cuenta, a la hora de la revisión de documentos. Se verificó la actualización de las resoluciones al respecto. Según resolución No 31/2009 con fecha 8 de Marzo 2009 las personas designadas con firmas autorizadas para tramitar documentos a través de la Cuenta estandarizada en el Banco de Crédito y Comercio (BCC) sucursal 7281 con numero 0672801006000113 son: Director Elsy Méndez Copa, Subdirector Económico Sarbelio de la Calle Hernández, Sub Directora de Producción Damaris Galano Silva, Cajera Madelín Pérez Vielsa.

El centro reportó un total de ingresos al cierre del año 2009 de 3540135.53 CUP. Con relación al plan de producción de 3601021.00 fue ejecutado en un 98.31 por ciento. Posee un solo centro de costo y 9 áreas de responsabilidad material con un total de 526 Activos Fijos Tangibles para un importe de 987105.78 pesos al cierre de diciembre. Cuenta con una Sub Dirección Económica integrada por 8 trabajadores todos con sus funciones definidas. Utiliza un sistema automatizado llamado SIGE (Sistema de Gestión Económica) para el registro de sus transacciones económicas.

La Industria Locales Varias al cierre de diciembre de 2009 tenía un importe en cuentas por pagar de 12113.73 CUP, encontrándose en el periodo de 0-30 días por los siguientes suministradores Puerto Moa, Empleadora del Níquel, MINCIN, EMBELIS Avícola, Empresa Cárnica de Moa, Acopio, UBPC Rafael Pérez, ONAT, ICP de ellos el valor más relevante de Puerto Moa y Empleadora del Níquel que representando un 65.27 por ciento del total.



#### **Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

Los estados financieros principales llevados en la entidad al cierre de cada período son, el balance de comprobación por saldos, estado de situación, estado de resultado y estado de costo y gasto.

La Industria Locales Varias posee además una oficina de atención a la población que tiene como misión principal transmitir las inconformidades de la población siendo este un derecho constitucional de todo ciudadano cubano, al cierre del año 2010 se aumento en comparación con el año 2009, en 6 casos clasificados en 4 quejas, y 2 sugerencias, los cuales fueron concluidos dentro de termino de los 60 días, se les dio respuestas en su totalidad y con la calidad requerida, siendo solucionados 6.

Una de las principales sugerencias del pueblo, que se han mantenido favorables en un 90 % en cuanto a la calidad de los productos de la Química.

Posee el cronograma de implementación de la Resolución 297 /2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) sobre el control interno, certificado por la Dirección Provincial de Industria Locales, organizado por componentes y creado el comité de expertos.

La Empresa cuenta con 3 almacenes, entre ellos Materia Prima, Producción Terminada y Comedor y Cafetería con un total de 336 renglones.

Posee un expediente de Control Interno organizado por componentes y cronograma de Implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Se comprobó que el componente Ambiente de Control se encuentra diseñado e implementado, de acuerdo a sus normas y que garantizan su adecuado funcionamiento. Se comprobó la existencia de documentos como Reglamento Disciplinario Interno, Código de Ética de los Cuadros, Manual de normas y procedimientos por áreas los cuales se encuentran actualizados y en correspondencia con los objetivos propuestos.

El Plan de prevención de la entidad no está debidamente confeccionado y organizado según la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios presen-

ta un total de 52 puntos vulnerables para un total de 81 medidas y no existe evidencia de su actualización sistemática.

### **Expediente Único**

La empresa cuenta con su expediente único confeccionado según la Resolución 276 de extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), presenta un total de 59 acciones de control al cierre de 2010, de ellas, 44 externas, 15 de las cuales provienen de la Empresa Provincial. De ellas la única auditoría al sistema de control interno fue calificada de deficiente.

Las principales dificultades detectadas en la auditoría de Enero 2011, que se enmarcó en las operaciones del último trimestre del 2010 son las siguientes:

- Se verifico que en la cuenta de Producción terminada se contabilizo doble un importe de 1491.26 CUP en el mes de diciembre /2010 correspondiente a una venta de muelles de colchones según factura 86 del 16/12/2010 de la Empresa Ernesto Che Guevara.
- En el mes de noviembre se contabilizo en exceso un importe de 43.99 CUP por concepto de utilización de la fuerza de trabajo.
- Se realizo análisis a la cuenta obligación con el presupuesto estatal decreto ley 249 , comprobándose que en los meses de Noviembre y Diciembre fue descontado por sanción laboral a 2 trabajadores con importe de 52.00 CUP , este valor no ha sido aportado al presupuesto ,además se contabilizo incorrectamente a esta cuenta un importe de 26.00CUP como sanción laboral , correspondiente este al decreto ley 91.
- Existe diferencia entre el Balance General y el de consumo de portadores energéticos de 70 litros de gasolina y 100 litros de diesel.
- El combustible no se contabiliza en una cuenta de caja, siendo pago anticipado contra gasto.



#### Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

- Se contabiliza el gas licuado directo a gasto por el informe de recepción no por los vales de salida.
- Fue dejado de justificar por el vehículo OSS433 la cantidad de 158 litros de diesel y un importe de 110.60CUP, lo que representa 395 Km dejado de recorrer. Además existe una diferencia de 2494KM recorrido según hoja de ruta por el vehículo OSA 442 sin recibir combustible de la entidad.
- Se revisaron en el periodo los gastos e ingreso de comedor y cafetería los cuales se manifiestan en estos meses con un costo por peso de 1.04, 1.07 y 1.79 no existiendo costeabilidad en esta actividad.
- Con el cliente Universal Holguín no existe coincidencia ya que fija la deuda y paga por las mercancías recibidas según informe de recepción, y no por la Factura.
- La entidad no posee los comprobantes del mes de octubre y en los meses de Noviembre y Diciembre carecen de datos de uso obligatorio como revisado y aprobado.
- En el departamento de contabilidad no poseen las actas de responsabilidad por la custodia de los registros y submayores.
- La entidad tiene confeccionado el plan de ahorro de portadores energéticos, el cual no se analizó en los consejos de dirección del periodo objeto de auditoría.

Ver en ANEXO No 2 Plan de Medidas para erradicar las deficiencias detectadas.

## 2.2 Planeamiento

Una vez realizada la exploración se realiza el planeamiento del trabajo a realizar en el diagnóstico. Los objetivos principales se basan en verificar la estructura organizacional, la gestión de los recursos energéticos, calidad, y logística, priorizan-

do el cumplimiento de las políticas y metas, la situación económica del centro, la gestión de los recursos humanos y el Sistema de Control Interno. Las principales técnicas de auditoria a utilizar son la observación, verificación, investigación y análisis. A continuación se muestra la organización del trabajo a realizar

Tareas	Días	Horas
❖ Investigación preliminar.	7	56
❖ Planeamiento.	4	24
❖ Estructura organizacional.	6	48
❖ Políticas y metas	18	144
❖ Gestión de recursos humanos	15	120
❖ Gestión de recursos energéticos	9	72
❖ Gestión de calidad	11	88
❖ Gestión logística	9	72
❖ Situación económica	19	152
❖ Control Interno de sus operaciones.	13	104

Tabla -1 Planeamiento del diagnóstico.

### **2.3 Ejecución**

En esta etapa se aplica la guía metodológica de auditoria de gestión, adaptada, de acuerdo a las características del centro, facilitando el diagnóstico a la gestión de la entidad, de acuerdo a los objetivos propuestos.

A continuación se exponen los resultados más importantes obtenidos en los análisis realizados según la guía, haciendo mayor énfasis en las deficiencias detectadas durante la investigación, en la que se consideraron también los indicadores

establecidos. El cuestionario que se muestra en el anexo No 1 expone todos los aspectos considerados.

### **2.3.1 Estructura organizacional**

Estructura formal e informal.

Durante la investigación se comprobó el diseño correcto de los puestos de trabajo y la descripción de sus funciones, con resultados satisfactorios. Se determinó que están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones. El ambiente de trabajo permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo. Sin embargo existen deficiencias en cuanto a:

Se verificó que la estructura organizativa no facilita en su totalidad el cumplimiento de los objetivos. La estructura de dirección de algunos talleres dificulta el control adecuado de los procesos sustantivos atendiendo al número de producciones coordinadas por algunos talleres.

No existe estructura en las Empresa para atender las actividades de Ciencia e Innovación Tecnológica por la importancia de esta actividad para el centro.

### **2.3.2 Políticas y metas**

Se verificó la misión encomendada, manteniendo la revisión sistemática del cumplimiento de los planes, siendo estos compatibles con el objetivo de la entidad, aunque no tienen creados planes alternativos en casos de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad ya sea por la falta de aseguramiento de las materias primas y combustibles, señalando que se hacen análisis previos en los consejos de dirección, del cumplimiento de los objetivos trazados, de un total de 20 objetivos propuestos, cumplen 14, dejando 6 pendientes, a un 70 % de cumplimiento, señalando a continuación los incumplidos:

Objetivo No.4: Obtener resultados positivos en las auditorias y acciones de control que se ejecuten tanto internas como externas.

En esta etapa se perdió la certificación de la contabilidad





## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Se obtuvo deficiente en la auditoría financiera

Objetivo No.8: Lograr el cumplimiento de la producción mercantil por destino, ramas y surtidos.

Las ventas internas se han visto limitada por materias primas, se han tomado alternativas con las fibras para calzar los planes.

Objetivo No.12: Elevar la motivación de los trabajadores, la estabilidad laboral, el incremento de la productividad del trabajo, las condiciones Indispensable de seguridad y superación cultural.

En el trimestre no se ha garantizado nada de PHT individual por trabajador.

Objetivo No.13: Fortalecer la atención al taller especial para las personas con discapacidad, garantizando su estabilidad y permanencia en el Puesto de trabajo.

Se incrementaron las interrupciones debido a la falta de materias primas y sobregiro de energía y por estos dos conceptos se ha pagado en el trimestre 39480,40 de salario.

Objetivo No .14: Lograr la condición de organización de aprendizaje permanente de cuadros y reservas, garantizando una atención integral a los mismos.

Se han solicitado estos cursos a la universidad, pero no hemos obtenido respuesta.

Objetivo No.15: Lograr el cumplimiento de las ventas totales por destinos en ambas monedas

Se logró la efectividad de un 36.4%

Alcanzado un real de ventas de 65%

No se logró organizar el sistema para que no circulen vacíos los carros de alquiler.

En los objetivos de la entidad se pudo determinar una jerarquía que expresa claramente los objetivos generales, principales e individuales. Existen manuales de

procedimientos en las áreas principales de la entidad y los procedimientos diseñados establecen las tareas a realizar. Los planes y estrategias están en correspondencia con los objetivos, políticas, procedimientos y normas. Durante la investigación los problemas detectados estuvieron referidos a:

- ❖ Se comprobó que los canales de comunicación no son efectivos en su totalidad en tanto no permiten que la dirección transmita de manera clara las políticas y procedimientos aprobados a su personal subordinado.
- ❖ Se verificó que no existe comprensión en todos los casos de la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad, al detectar incumplimientos de muchas actividades que inciden negativamente en este sentido.
- ❖ No se revisan periódicamente las estrategias de forma que reflejen nuevas necesidades, y no existe evidencia de su actualización sistemática.
- ❖ El incumplimiento en períodos anteriores de muchos de los objetivos previstos.

Los planes de acción para el cumplimiento de cada uno de los objetivos están diseñados claramente en las estructuras superiores, no siendo así siempre, en los niveles intermedios y estructuras inferiores.

A continuación se muestra el cumplimiento de metas fundamentales en los procesos sustantivos de la entidad.

Inductores de actuación	SI	NO
Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la producción integral de los talleres?		X
Se logra la superación de los trabajadores según las necesidades del desarrollo económico, social, cultural y la defensa del territorio?		X

Se logra un mayor impacto económico, social, ambiental y científico – tecnológico, con alta pertinencia social en las prioridades para el desarrollo sostenible del país a nivel nacional, territorial y local, con énfasis en la energía, níquel, materiales de construcción, agua, alimentos, la defensa y las ciencias sociales con reconocimiento nacional e internacional?	X	
---	---	--

Tabla No 2 Resumen de cumplimiento.

Referente a los aspectos analizados sobre el cumplimiento de objetivos y la producción ejecutada, se determina que se han logrado mayores niveles de eficiencia respecto en procesos productivos como la Cerámica y colchones, donde se logra ser eficaz al cumplir las metas establecidas en la mayoría de sus indicadores , no siendo así, en otros que se consideran relevantes en el desarrollo de los Planes de producción de la entidad , como la producción del taller de la fibra donde en su mayoría se registra que disminuyen los niveles de eficiencia.

### 2.3.3 Gestión de los recursos humanos.

La Empresa al cierre de marzo 2010 cuenta con una plantilla aprobada de 191 plazas, se encuentra cubierta por 148 trabajadores, para un 77.49 por ciento , cifra inferior a años anteriores, atendiendo a que al cierre de 2009 esta misma plantilla estaba cubierta en un 77.53 por ciento . Todavía afecta el desempeño de muchas actividades en el centro la falta de personal en algunas áreas.

Se comprobó que los recursos humanos son compatibles con los objetivos y metas trazadas, teniendo en cuenta los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, existiendo dificultad en el área pues no posee un manual de normas y procedimientos que organiza el trabajo a realizar para la selección y evaluación del nuevo personal a contratar, no haciendo pruebas de habilidades y capacidad a los mismo, poniéndolo a trabajar inmediatamente por necesidad de la producción sin una leve capacitación, aprendiendo con el transcurso de los días.

El análisis de la pirámide edades constituye un aspecto importante en el análisis de los recursos humanos de la entidad. La tabla No 3 muestra su comportamiento

al cierre de marzo de 2010, considerándose aceptable, en el rango de 45 a 65 se agrupa un 43.24 por ciento de la plantilla, lo que indica que más del 50 por ciento de los trabajadores del centro son jóvenes. Aunque en este aspecto es de resaltar que en el caso de los obreros no es uniforme e donde existe un promedio de edad. (Ver en el anexo No 8 cálculos de indicadores para la caracterización de los recursos humanos)

Edades	Por ciento
17 a 24	5.48
25 a 34	11.49
35 a 44	39.11
45 a 54	33.11
55 a 64	10.13
Mas de 65	0.68

Tabla No 3 Pirámide de edades.

### **Evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación de trabajadores en un aspecto importante a considerar. El 96 y 93 por ciento de ellos fueron evaluados de bien o excelente al cierre del año 2009, 2010 y 2011 en su primer trimestre respectivamente. Se debe señalar que aunque existe una ligera tendencia al acercamiento de la correspondencia entre la calidad obtenidos y las producciones, aún no se logra esta necesaria e imprescindible relación, atendiendo a que en los análisis anteriores se determinó que la entidad presenta dificultades en el cumplimiento de muchos de sus objetivos, sin embargo más del 85 por ciento del personal es evaluado de bien y excelente.

### **Cuadros**



## **Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

Para esta actividad, no está constituida la comisión de cuadros, para la cual está establecido un procedimiento para la selección de sus miembros, se verificaron la no existencia de actas que avalan su funcionamiento, existen insuficiencias en el trabajo con la reserva de cuadros, en particular con la selección y formación.

Al cierre de 2009, 2010 y 2011 fue evaluado el cuadro, obteniendo una evaluación satisfactoria.

### **Fluctuación laboral.**

Se comprobó que desde el año 2009 hasta el cierre de marzo 2011, se han presentado 15 bajas, no encontrándose el mayor problema en este sentido, pero si en los contratos, que fluctúan considerablemente, en investigación preliminar se detectó que es motivado por el bajo nivel salarial, fundamentalmente en los sistemas de pagos, pocas condiciones de trabajo, de medios de protección e ineficiente y mala calidad en la atención al hombre

### **Protección e higiene del trabajo**

La entidad cuenta con un sistema de protección e higiene del trabajo, lo que se evidencia en la implementación del sistema sostenible de trabajo que fue presentado y discutido en el Consejo de Dirección. Sin embargo el Centro no cuenta con una satisfacción plena en la seguridad e higiene del trabajo. Existen problemas con la ventilación de muchos locales que se encuentran afectados por las medidas de ahorro energético no se realizan exámenes médicos periódicos. No existe presupuesto para la compra de medios de protección de los trabajadores. Lo que indica una deficiencia crítica de lo estipulado en la Ley No 13 de Protección e Higiene del Trabajo.

En los métodos de capacitación o desarrollo se encuentra diseñado los planes de los mismos con un total de 27 acciones, controlando su ejecución y cumplimiento periódicamente, utilizando además el aprendizaje conjunto con otro empleado o

directivo de más experiencia, sin embargo presenta problemas en la no existencia de evidencia en el periodo analizado, de las rotación de los puestos claves.

Reflejando que se cumplió al 100% en el cierre del año 2010, con respecto al primer trimestre del año 2011, no se ve mejoría en la capacitación, existiendo problemas en que se planifican y muchos no se cumplen.

### **Indicadores para evaluar la gestión de los recursos humanos.**

Al hacer la evaluación de los indicadores se comprobó que el ausentismo se encuentra deteriorado como se refleja en el anexo No 4, siendo la media de 2.5% propuesta por la empresa provincial, y al efectuar la comparación con los años anteriores, no ha tenido variación, motivado por el pago de los certificados médicos, al efectuar el análisis se comprobó que los mismos son trabajadores con mas de 30 días por causa de la Cervical, con 7 certificados y 11 trabajadores, durante el año 2010, y en año 2009 21 certificados para 13 trabajadores.

Al concluir los resultados revelan que la gestión de los recursos humanos no es eficiente, debido a los aspectos señalados en el deterioro considerable del ausentismo, la fluctuación laboral afecta propiamente el desarrollo eficiente de este proceso al no lograr la estabilidad en el puesto de trabajo.

### **2.3.4 Gestión de los recursos energéticos.**

El centro cumple con lo planificado del consumo de energía .La electricidad ocupa el primer lugar en el orden de importancia en la estructura de consumo de portadores energéticos con un 88.11 por ciento, En el caso del diesel representa el 1.81; la gasolina 1.65 y el GLP 8.43 por ciento. Estos resultados indican que las acciones por elevar la eficiencia energética en la empresa deben estar encaminadas en lo fundamental al portador electricidad.

Al revisar los valores promedios anuales de consumo para las diferentes tarifas se puede apreciar que los talleres de Cerámica y Confecciones representan los prin-



#### Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

cipales consumidores de energía con el 46.25 y el 39,2 por ciento del total respectivamente. Estos servicios poseen el sistema de tarifas M1C.

Se comprobó la aplicación y cumplimiento en la empresa de algunas medidas técnico organizativo para elevar la eficiencia energética que aseguran hasta cierto punto el ahorro de este portador.

En el trabajo realizado se pudo comprobar que la entidad presenta deficiencias como.

- Falta de sistematicidad con la que se trata el uso y control de la energía al mayor nivel de la entidad.

#### **Análisis del comportamiento del consumo de energía eléctrica.**

El cumplimiento de algunas medidas como las antes mencionadas no ha sido suficiente para lograr la eficiencia necesaria en el cumplimiento de los planes de consumo de energía.

El comportamiento de este portador energético (electricidad) en el 2009 se comportó de forma deficiente. En relación al plan se consumieron 19.62 MWh por encima y al cierre de 2010, se comportó bien al no consumir 6.52 MWh.

Hasta el cierre de Marzo del presente año se han consumido 15.07 MWh, siendo este consumo de 1.34 por debajo de lo planificado; Por otra parte la tabla No 4 muestra el comportamiento de dos portadores energéticos importantes en la estructura de consumo, mostrando sobre consumos por encima del plan, no reportándose avances respecto al período anterior, señalando que estamos en presencia de cifras directivas.

		2009	2010
--	--	------	------

Portador	UM	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Gasolina Regular (90 Octanos)	L	2000	1940	97.00	1550	1650	106.45
Combustible Diesel Regular	L	4670	1750	37.47	1690	1810	107.10

Tabla No 4 Consumo de Gasolina y Diesel al cierre 2009 y 2010.

En la gestión de los recursos energéticos, teniendo en cuenta como principal portador a la electricidad, el centro no presenta economía pues se demostró que no gasta lo estrictamente necesario para maximizar sus resultados. No logra ser eficiente ni eficaz, en tanto los resultados analizados demuestran que existen sobre consumos en los diferentes períodos, independientemente de que se evidencian avances, no siendo así en el consumo de gasolina regular y combustible diesel donde lo consumido por encima de los planes en el año 2010 fue superior al 2009. Todavía se incumplen algunas medidas de ahorro incluidas en los programas.

Las principales medidas adoptadas por la dirección de la empresa para el ahorro energético son.

- ❖ Realizar un levantamiento de todas las áreas de trabajo para determinar el consumo, aunque no haya metro contador.
- ❖ Realizar pruebas de consumo por áreas y talleres para conocer el consumo real por horas.
- ❖ Realizar dos quemas al mes, una en el horno chiquito y otra en el grande alternando los días y balanceando las cargas, ese día se debe de apagar los demás equipos.
- ❖ En el taller de la carpintería se debe de trabajar días alternos al del taller de la cerámica.





#### **Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

- ❖ Utilizar el torno y la maquina de soldar cuando exista la justificación necesaria para trabajar en estos equipos.
- ❖ Apagar cada semana para ahorrar de 11.00am – 1.00pm el alumbrado interior y las áreas.
- ❖ Hacer un análisis diario del gasto de energía y si hay sobregiro en el área analizarlo.
- ❖ Suspender la jornada laboral si fuese necesario en algún taller o área de trabajo cuando las circunstancias lo requieran, con el fin de ahorrar electricidad para alcanzar labores productivos.

En el Anexo No 5 se muestra el informe de energía.

#### **2.3.5 Gestión de la calidad.**

La Industria Locales no tiene implantado el sistema de calidad, así como la falta del completamiento de las normas y procedimientos, este es un punto muy importante donde la administración no ha trazado un plan de acción para dicha implementación, presentando serias dificultades en cuanto a:

No disponen y existe total desconocimiento de los requisitos establecidos en las normas cubanas ISO-9001-2008 sobre el Sistema de Calidad.

No se mostraron registro que testifiquen la realización de las inspecciones de entrada en materia de calidad, a los productos comprados a otras entidades.

No cuenta con el control de la calidad de la totalidad del producto terminado además de los procedimientos para el análisis de las causas que pudieran originar no conformidades con vista a la toma de acciones, métodos y procedimientos.

Arrojando deficiencias en las unidades inspeccionadas donde se comprobó muestreo y evolución de productos, control de los documentos, inspección y ensayos,

control de los productos no conformes, manipulación, almacenamiento y transportación:

La gestión de la calidad fue adaptada a las características de nuestro organismo, como se analizó en el capítulo anterior, a partir de lo que se puede concluir que los aspectos a tener en cuenta para la evaluación de la calidad en los talleres están asociados fundamentalmente a los resultados en producciones, y los procesos de cada producto, resultados de la gestión de los recursos humanos. Se consideró además a partir de la guía original tener en cuenta el trabajo con los planes de mejoras en la entidad.

- ❖ En la OEE no existe un departamento de calidad, sino un especialista en el centro y dos en los talleres más grandes, como confecciones y cerámicas, que son los que rectorean la política de calidad. Y en las demás áreas funcionan los Comités de Calidad, la función principal es que la producción cumpla con todos los requisitos de productos conformes y cumplir con los parámetros establecidos, que las producciones terminadas siempre estarán certificadas y avaladas por el especialista a nivel de organización.

El Comité de Calidad decide por ejemplo en el taller de confecciones.

1. Recopilar la información acerca de los cuatros defectos fundamentales que se presentan en las camisas, ellos son.
  - ❖ Costuras desviadas.
  - ❖ Botones mal colocados.
  - ❖ Incumplimiento de las dimensiones.
  - ❖ Bolsillos mal colocados
2. Llevar la información para cada línea de producción por separado, así como de cada defecto que se produce.

3. Utilizar para el análisis de los datos un grafico tarjado del tipo ´ Registro.
4. Diseñar el gráfico registro con la siguiente información.
  - ❖ .Línea de producción.
  - ❖ Defecto hallado.
  - ❖ Día de la semana.
  - ❖ Total de defectos de cada tipo.
  - ❖ Total de defectos de cada día.
  - ❖ Total de defectos de la semana.
- 5- Revisar y cuantificar la totalidad de unidades defectuosas por línea y los tipos de defectos presentes.

Anexo No 6 Recopilando la información acerca de los defectos.

**Los principales indicadores que afectan la calidad de las producciones son.**

- ❖ Incumplimientos en la formación de operarios.
- ❖ La no notificación de certificado de concordancia de las materias primas comprados a otras empresas.

La gestión de los recursos humanos, es otro aspecto a tener en cuenta para evaluar la calidad, aspecto este ya analizado, arrojando resultados desfavorables.

Todos los talleres poseen sus planes para el mejoramiento continuo de la calidad, sin embargo no siempre son empleados en los análisis sistemáticos para el logro de un mejor desarrollo.

En la gestión de la calidad se trabaja con eficiencia y eficacia en el caso de las acreditaciones de talleres. Sin embargo se ha demostrado que se deben alcanzar niveles en la calidad de todos los procesos en general.

### **2.3.6 Gestión logística.**

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

#### **Inventario**

En las revisiones que se realizaron se comprobó que existe el sistema de revisión e inspección de las mercancías recibidas. Se cuenta con las actas de responsabilidad material, se revisaron informes de recepción con las facturas correspondientes no detectándose diferencias en las mismas. Cada almacén tiene confeccionadas las tarjetas de estiba para el control de las existencias, éstas no estaban ubicadas exactamente junto a los recursos, en lugar de ellas se encuentran tarjetas de identificación que registran las existencias para el cuidado de las tarjetas. Al respecto se detectaron las siguientes irregularidades:

- ❖ Se comprobó que en el almacén de producción terminada existen productos de lento movimiento.
- ❖ No se hace énfasis para la salida de estos productos que están estancados en el almacén, en el sistema de revisión e inspección.
- ❖ Las facturas o conduce la recibe el jefe de almacén y según lo establecido en la guía de control interno, subsistema de inventario, los responsables de almacén no deben tener acceso a las mismas.

Con fecha Marzo 2011 se realizaron conteos físicos a los almacenes de la entidad detectando:

- ❖ Los extintores del almacén de Reactivos Químicos y Explosivos se encuentran vencidos
- ❖ No tiene seguridad



## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

- ❖ .No cuentan con medio de pesaje.
- ❖ Las materias primas recibidas no cuentan con un documento que indique que posea la calidad requerida para ser utilizada.

### Trasporte

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

### Mantenimiento

Para esta actividad de inspección el área de mantenimiento de equipo, se comprobó que el sistema no garantiza el control con respecto a los datos técnicos del equipamiento, ya que no existen los registros de control de las órdenes de trabajo emitidas, el contenido de trabajo de las reparaciones y los servicios técnicos, por lo que se detectaron deficiencias tales como:

- ❖ No se llevan solicitudes de trabajo en la brigada de mantenimiento de equipos.
- ❖ En muchos de los locales no se cumplen las normas de limpieza e higiene de los equipos.
- ❖ En algunos locales no se encuentran los modelos de control.
- ❖ Existe desconocimiento de la resolución ministerial 68\94 que rige esta actividad.
- ❖ La inspección a los locales no se realiza mensualmente como está establecida.

## **Compras**

El sistema de compras de la entidad identifica las necesidades y la consideración de los contratos de compra venta. Se comprobó la existencia de una Comisión Económica Financiera donde se analizaron las compras a realizar por los diferentes conceptos en CUC y posee como miembros permanentes al Director, la Subdirector Económico, los demás se encuentran en dependencia del concepto objeto de análisis.

La comisión se reúne sistemáticamente y existe evidencia de ello, las compras en CUC solo se analizan en esta comisión cuando exceden un límite. El resto de la compras a realizar en CUP reciben la aprobación del director de aseguramiento y el director económico.

En la gestión de la logística en general no se logra ser eficiente, en tanto los mantenimientos no cumplen con los planes establecidos. Esta situación se encuentra Condicionada por la escasez de recursos al que se le une las condiciones medioambientales y el cuidado del trabajo realizado, ejemplo, iluminación

### **2.3.7 Resultados económicos Activos Fijos Tangibles (AFT)**

Se verificó el 100 por ciento de los activos fijos de la entidad con un total de 526 activos fijos donde se encontraron las siguientes deficiencias:

- ❖ El acta de responsabilidad material, el listado de AFT del área y los modelos de movimientos de activos se encuentran debidamente confeccionados y firmados por las autoridades correspondientes, sin embargo se encuentran fuera del local.
- ❖ Números de inventarios borrosos y tachaduras.
- ❖ Se detectaron dos sillas fuera del local en que estaban inventariada.



## Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Se incumple con la norma Registro Oportuno de las transacciones y hechos de la Norma Actividades de Control según la resolución 297/2003 del MFP, esto se evidencia en los aspectos antes mencionados.

### Contratos

La entidad cuenta con un total de 31 contratos ,19 de servicios y el resto de compra, de ellos se revisaron los 31 que representan el 100 por ciento del total, verificándose que cumplen con lo establecido en la resolución 2253/05 del Ministerio de Economía y Planificación .No obstante se detectaron las siguientes deficiencias:

- ❖ Se detectaron que existen contratos que no tienen la fecha de vencimiento.
- ❖ En el contrato del Poder popular y Servicios comunales le falta la firma del personal autorizado a comprar los productos.
- ❖ En el contrato de UBPC Rafael Pérez se detecto que esta vencido y se encuentra vigente en el registro.
- ❖ Documentos dentro de los contratos que no precisan las fechas.
- ❖ Existen contratos donde la información no se encuentra legible.

### Cuentas por pagar.

Al cierre del mes de marzo 2011 las cuentas por pagar tienen un monto ascendente a 4161.37 pesos de un total de 7 suministradores, mostrándose su distribución por edades en la tabla 2.14

Edades	Importe	Por ciento
0-30	\$3811.37	91.59
31-60	350.00	8.41
T o t a l	\$4161.37	100

Tabla No 5 Saldo por edades de las cuantas por pagar.



#### Diagnóstico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Los suministradores con mayor impacto en el tema de las deudas son: Granja Arturo Vencen con 1226.00 pesos, Puerto Moa con 1934.44 y Consultaría Jurídica con 400.00 pesos. Como principal problemática tenemos la entrada tardía de las facturas del puerto, el centro debe buscar alternativas en aras de resolver esta situación que se reitera en cada período.

Por otra parte se inspeccionaron los Estados Financieros detectándose:

- ❖ Se incumple con la norma de documentación, registro oportuno y adecuado de los hechos y las transacciones del componente Actividad de Control de la Resolución 297/2003 del MFP al dejar de registrar un importe de 294.00 pesos de 2 vales de salida del almacén de Materia Prima.

Se debe resaltar que según los Estados de Resultados emitido por el centro al cierre de diciembre 2009 y 2010 no se registran pérdidas al final del año.

Los resultados económicos constituyen una debilidad en el centro en tanto se logró la calificación de deficiente en la auditoria financiera llevada a cabo en el primer trimestre del presente año. No obstante en el transcurso de la auditoria se detecto que se erradicaron algunas deficiencias ya detectada por la propia entidad, al cual se le dio el tratamiento al mes siguiente.

#### **2.3.8 Control Interno.**

Existe evidencia de la Constitución del Comité de Control, al cierre de marzo 2011 la entidad cuenta con un total de 59 acciones de control registradas en su expediente único y se comprueba que este se actualiza de acuerdo a los establecidos en la resolución 276/03 del extinto MAC.

Se tuvo en cuenta la Implementación de la Resolución 297/2004 del MFP en todo el desarrollo de la investigación. Se aprecian niveles superiores en este sentido en relación con los períodos anteriores, no obstante:





## Diagnostico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Se detectó que se incumple de forma reiterada con la norma de documentación y registro oportuno y adecuado de los hechos y las transacciones del componente Actividad de Control de la Resolución 297/2003 del MFP lo que se evidencia en muchas de las deficiencias detectadas.

### **Plan de prevención.**

Se comprobó la existencia de planes de prevención en las áreas y se chequeó la elaboración correcta del general de la entidad de acuerdo a lo indicado en la resolución 297/2003 del MAC. Las medidas no se encuentran diseñadas correctamente con independencia de dos de ellas tendentes a reproducir funciones; las medidas siempre deben de estar dirigidas a la verificación y control de acciones como lo indica la resolución 297/2003.

Se comprobó que no existe evidencia de las inspecciones realizadas por áreas, que las fechas de cumplimientos de las tareas están en el plan pero no su cumplimiento, que aun cuando se capacito parte del personal, existen trabajadores que desconocen los puntos vulnerables, el control de la llave no esta identificado por áreas, en la oficina de la OCI, no cuenta con la protección necesaria y esta en mal estado constructivo. Aunque se observa un avance significativo con respecto al año anterior donde ocurrió un hecho delictivo con afectación económica de 980 pesos por la extracción del propio agente de seguridad y protección que se encontraba en funciones existe evidencia de los análisis correspondientes y las medidas tomadas. En este año no han ocurrido hechos delictivos.

### **Tecnología de la información**

El sistema SIGE con que trabaja el departamento económico está certificado en la parte de personal y nómina. Dispone de un plan de seguridad informática y de un plan de contingencia, el cual está avalado por un dictamen de la seguridad informática implementado por la Agencia de Certificación y protección del MININT (ACER-PROT) con fecha noviembre 2010 y con vigencia por dos años.



#### Diagnostico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias

Existen procedimientos diseñados para la seguridad informática, existen informes donde se señalan incidencias y riesgos. Los accesos y permisos para trabajar con las aplicaciones y opciones sistema SIGE son correctos.

Se determinó que el centro no cuenta con la comunicación necesaria que representa la comunicación a través de la página Web para la publicación de información que puede contribuir al mejor desarrollo de la eficiencia y eficacia del centro.

A continuación la tabla No 6 resume los aspectos evaluados en el diagnóstico a la gestión del Centro determinando si constituyen fortalezas o debilidades para el centro de acuerdo a los resultados obtenidos.

Aspectos	Fortaleza	Debilidad
Estructura Organizacional.		X
Políticas y Metas.		X
Gestión de los Recursos Humanos.		X
Gestión de los Recursos Energéticos.		X
Gestión de Calidad.		X
Gestión Logística.		X
Situación Económica.		X
Control Interno.		X

Tabla No 6 Resumen del diagnóstico.

De ocho aspectos tomados en cuenta para diagnosticar la gestión de las industrias locales, se determinaron 8 de ellos como debilidades. El centro no logra ser eficiente en el desarrollo de muchos de sus procesos, no se aprecian avances en el cumplimiento de algunos objetivos de un período a otro. En un gran número de indicadores, el cumplimiento de las metas no se consigue de acuerdo a las exi-



#### **Diagnostico a la Gestión de la OEE Industria Locales Varias**

gencias, demostrando la falta de eficacia en muchos aspectos. Por otra parte no se ahorran al máximo recursos como los energéticos, reportándose sobre consumos, lo que indica que no se trabaja con economía en todos los procesos. Se deben trazar estrategias encaminadas a lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos asignados en función del cumplimiento de los objetivos.

*Anexo No.1 Cuestionario*

COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE, SÍ:	SÍ	NO	NOTAS
Estructura Formal			
¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de Organización pública?	x		
¿Tiene definida su misión o actividad fundamental?	x		
¿La estructura organizativa facilita el cumplimiento de sus objetivos?		x	
¿Están diseñados los puestos de trabajo y la descripción de sus funciones?	x		
¿Están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones?	x		
¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes del grupo?	x		
Estructura Informal			
¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?		X	
¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?		x	
¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?		x	
¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?		x	
POLÍTICAS Y METAS			
Objetivos			
¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:			
a) planes,	x		
b) estrategias,	x		

c) políticas,	x		
d) procedimientos y normas	x		
¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?	x		
Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:			
a) objetivos generales,	x		
b) objetivos principales y	x		
c) objetivos individuales		x	
¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?	x		
¿Tienen en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?		x	
¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?	x		
Estrategias			
¿Están integradas las estrategias con:			
a) los objetivos,	x		
b) los planes,	x		
c) las políticas,	x		
d) los procedimientos y las normas	x		
¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?	x		
¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?		x	
¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen nuevas necesidades?		x	

¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?	x		
Planes			
¿Son compatibles los objetivos a corto y mediano plazo con los de largo alcance?	x		
¿Se integran armónicamente con:			
a) los objetivos de la entidad,	x		
b) las estrategias,	x		
c) las políticas,	x		
d) los procedimientos y las normas	x		
¿Se han cumplido los objetivos en períodos anteriores?	X		
¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	x		
¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?		x	
¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	x		
¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?	x		
¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	x		
¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?		x	
¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	x		
¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la	x		

entidad?			
¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:			
a) la propia dirección,	x		
b) del personal operativo,	x		
c) de terceros?	x		
Políticas y Procedimientos	x		
¿Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?	x		
¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?			X
¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:			
a) formulación,	x		
b) difusión,		x	
d) aceptación,	x		
e) aplicación,	x		
¿Cada política:			
a) está basada en los objetivos de la entidad,	x		
b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,	x		
c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,	x		
d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,	x		
e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,		x	
f) tiene alcance amplio,	x		
g) es complementaria para coordinarla con otras	x		
h) es suplementaria de una política superior?	x		

¿Los procedimientos:			
a) establecen las tareas a realizar	x		
b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad	X	x	
c) contribuyen al flujo de trabajo	x		
d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?	x		
¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados?		x	
¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?		x	
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
Reclutamiento y Selección			
¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?		X	
¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:			
a) el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar.	x		
b) la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal.	x		
c) los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente	x		
d) las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.	x		
¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:			
a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;	x		



b) Entrevista preliminar inicial;	x		
c) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;	x		
d) Investigación de antecedentes;	x		
e) Entrevista minuciosa al aspirante;		x	
f) Exámenes físicos?		x	
¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:			
a) información sobre la rutina diaria del trabajo;	x		
b) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta.		x	
c) una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?		x	
¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes:			
a) elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.	x		
b) consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?	x		
Capacitación y Desarrollo			
¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo?	x		
¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?	x		
¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:			
a) los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;		x	

b) cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;	x		
c) evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica		x	
d) Los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad?		x	
¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:			
a) la rotación de puestos;	x		
b) clases en un aula habilitada en la propia entidad,	x		
aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia	x		
Evaluación del desempeño			
¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de:			
a) mejorar su desempeño;	x		
b) determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;	x		
c) Determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?	x		
¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:			
a) la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;	x		
b) el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;	x		
c) la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización	x		
d) La eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los		x	

indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?			
Salarios			
El sistema de salarios contempla:			
a) incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos;		x	
b) una adecuada distribución del fondo de tiempo;		x	
c) la disminución de la fluctuación laboral; y		x	
d) el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo.		x	
Protección e Higiene del Trabajo			
¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:		X	
a) exámenes médicos periódicos.		x	
b) control de las enfermedades comunes y profesionales.		X	
c) el emplazamiento del lugar.	x		
d) el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;.		X	
e) servicios sanitarios.		x	
f) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;	x		
g) las fuentes de agua	x		
i) la iluminación		x	
j) las instalaciones eléctricas.		x	
k) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales.	x		
l) control de vectores y roedores;	x		

m) mantenimiento, orden y limpieza.	x		
n) Abastecimiento de agua potable?	X		
¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:			
a) la detección y evaluación de riesgos;	x		
b) conocimiento del problema; y	x		
c) La implantación de medidas de solución y control?			
¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?		x	
¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?	x		
¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?		x	
Cultura organizacional			
¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:			
a) la cultura organizacional de la entidad;	x		
b) los intereses individuales; y	x		
c) Las metas y estrategias organizacionales?	x		
¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:			
a) el aburrimiento,	x		
b) la apatía y	x		

c) la fatiga psicológica?	X		
¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:			
a) los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o		X	
b) se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?		x	
¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:			
a) establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;	x		
b) estimulan las nuevas ideas;		x	
c) convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño	x		
organizacional actual en la entidad;			
d) permiten una verdadera interacción directivos – subordinados.	x		
e) son tolerantes ante el fracaso.	x		
f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.	x		
GESTIÓN DE RECURSOS ENERGÉTICOS			
¿Se planifican los volúmenes de suministro energético acorde a la escala de desarrollo y ritmo de crecimiento de la producción o servicio prestado?	x		
¿Se aplican y cumplen las medidas técnico – organizativas que aseguran el ahorro en la utilización de los recursos energéticos en la entidad?		X	
¿Se ha confeccionado un estudio de acomodamiento de carga eléctrica, que contribuya a la disminución máxima de la demanda en la hora pico del servicio energético?		X	

¿Se utilizan otras fuentes de energía?		X	
GESTIÓN DE CALIDAD			
¿Están acreditadas todas las producciones posibles que cumplan los requerimientos necesarios?	x		
¿Han sido satisfactorios los resultados en las evoluciones externas?	x		
Mejora continua			
¿Todas las talleres poseen sus planes para el mejoramiento continuó de la calidad?	x		
¿Son empleados éstos planes de mejoras para el análisis sistemático del desarrollo de las producciones?	x		
GESTIÓN DE LOGÍSTICA			
Inventarios			
¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:			
a) las compras a realizar; y	x		
b) la capacidad financiera de la entidad?	x		
¿Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de:			
a) obsolescencia;		x	
b) deterioro;	x		
c) despilfarro; y	x		
d) Pérdidas?	x		
¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios?		x	
Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias almacenadas?		x	

¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados, a saber:	x		
a) existe un sistema de inspección y revisión de las mercancías recibidas;	x		
b) el Informe de Recepción se confecciona en cada área de almacenaje, en base a las calidades y cantidades físicamente realmente recibidas;	x		
c) los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y	x		
d) las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba u otro documento ubicado junto a cada producto o en un lugar cercano, donde sea más factible su cuidado y manipulación?	x		
¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos en la entidad, que tenga en cuenta:			
a) la elaboración de un programa anual que garantice el conteo de todos los bienes en existencia durante el año.	x		
b) la instrucción de expedientes por áreas de responsabilidad o unidad organizativa por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados.	x		
c) efectuar las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca para el esclarecimiento de las diferencias comprobadas.	x		
d) la aplicación de la responsabilidad material o penal, en los casos que proceda?	x		
Transporte			
¿Existe implementado un sistema de control del consumo de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por medios de transporte existentes, a partir de:			
a) el consumo por kilómetro recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente;		X	
b) los mantenimientos planificados; y		X	

c) el cumplimiento de los itinerarios y el sistema de despacho del transporte?		X	
Mantenimientos			
¿La actividad prevé las funciones siguientes:			
a) Inspección de los equipos, instalaciones y edificaciones.		X	
b) Protección técnica de los equipos.		X	
c) Limpieza de equipos.			
¿Está implementado en la entidad un sistema de Mantenimientos que garantice:			
a) la reducción de los paros de los equipos por desperfectos imprevistos.		x	
b) la conservación de la capacidad de trabajo de las máquinas.		x	
c) la elevación del nivel de utilización de las capacidades instaladas.		x	
¿El sistema de Mantenimientos implantado en la entidad garantiza la verificación de la credibilidad de la documentación siguiente:			
a) datos técnicos del equipamiento.		x	
b) control de piezas de repuestos y otros elementos.		x	
c) controles del consumo de lubricantes.		x	
d) órdenes e informes de inspección.		x	
e) solicitud de trabajo.		x	
f) órdenes e informes de trabajo.		x	
g) registros de control de órdenes de trabajo emitidas;		x	
h) contenido del trabajo de las reparaciones y servicios técnicos.		x	
i) reportes diarios de horas trabajadas.		x	



j) actas de defecto de las reparaciones.		x	
k) resúmenes de las averías y las fallas, sus causas y consecuencias?		x	
Compras			
¿Se coordinan los planes de compras con:			
a) los inventarios almacenados.	x		
b) la capacidad financiera de la entidad.	x		
¿El sistema de compras implementado en la entidad cumple los requisitos siguientes:			
a) la identificación puntual y precisa de las necesidades;	x		
b) la consideración de la administración de los contratos de compraventa.	x		
c) las necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados.	x		
d) utilización de las garantías otorgadas por el proveedor para los productos que no cumplen las especificaciones de calidad.		x	
e) control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos.	x		
f) Identificación y mitigación de los riesgos asociados con el producto comprado?		x	

## Anexo 7

### **Patrón de calidad de las producciones.**

La formulación del patrón de calidad persigue identificar un modelo ideal al cual deben aproximarse las producciones que se desarrollan en las diferentes Industrias Ligeras del País , el que define el “deber ser” del proceso de formación, entendiendo por calidad, como ya se dijo, la conjunción de la excelencia productiva y la pertinencia en su acepción más amplia.

El control de la calidad es una tarea compleja, en la cual se involucran muchos actores; por ello, el control más efectivo se logra cuando todas las personas e instancias vinculadas al proceso de producción de un producto comparten ideales de calidad semejantes y los estándares se convierten en conciencia común.

De ahí la necesidad de partir de un patrón de calidad, que identifique los estándares correspondientes a la misma. Para ello se utilizan las siguientes variables de calidad:

- Pertinencia e impacto social;
- Operarios;
- Infraestructura;
- Currículo.

### **Pertinencia e impacto social**

Pertinencia significa que la producción responde al encargo de la sociedad y contribuye al desarrollo socioeconómico de la nación y/o de la región a la cual

tributa sus pobladores; al fortalecimiento de la identidad cultural; al logro de los objetivos de la formación integral y a la atención de los ideales de justicia y equidad.

En correspondencia con lo anterior, las producciones logran una amplia proyección hacia el territorio, la región y/o el país, insertándose adecuadamente en los principales programas de desarrollo vinculados a su área de trabajo. Los operarios gozan del reconocimiento de la sociedad por su activa participación en la solución de los problemas del territorio y de la región vinculados a la profesión y se logra una activa y sistemática presencia de los mismos, en tareas de esa índole, lo cual es también reconocido por las instituciones afines.

Las principales entidades laborales de la región valoran altamente la calidad de las producciones, reconociendo los niveles de calidad

### **OPERARIOS**

Se destacan por sus cualidades, así como por una sólida preparación. Se evidencia igualmente su elevada calidad en las producciones ejecutadas.

Como resultado de todo ello existe un colectivo de trabajadores con varios años de experiencia en las actividades, actualizados en el estado actual de su ciencia y capaces de enfrentar nuevos retos, resolver problemas de la producción o los servicios y generar nuevos conocimiento.

### **Infraestructura**

La ILV cuenta con un adecuado respaldo material, suficiente y pertinente, que le permite cumplir, con la calidad requerida, las exigencias del proceso de producción. Ello se concreta en

- Una presencia en los almacenes de las materias primas necesarias en correspondencia con las exigencias de las producciones a ejecutar. Se dispone de equipamiento de actualidad para la realización de la Una base material en los almacenes en correspondencia con las exigencias de las producciones a ejecutar. Se dispone de equipamiento de actualidad para la realización de las mismas.
- Una adecuada contratación para las ventas de las producciones ejecutadas a las entidades dentro y fuera del territorio.

### **Currículo**

A partir del currículo elaborado por la entidad, se realiza sistemáticamente un trabajo de calidad dirigido a su perfeccionamiento continuo, adecuándolo a sus características y a las de la región. Para ello, el trabajo se organiza como un sistema, al frente del cual se encuentran los jefes de talleres con prestigio y experiencia, y está dirigido a enfrentar los problemas actuales del proceso de producción.

El diseño de los años y las disciplinas permite asegurar una plena integración de los objetivos de acuerdo a lo planificado.

Es elevado el rigor de los trabajos ejecutados por los discapacitados, como la vinculación a las principales problemáticas del territorio.

### **ANEXO No. 3 Indicadores para la caracterización de la fuerza de trabajo al cierre de marzo 2011**

$$\% \text{ Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} = \frac{148}{191} \times 100 = 77.5\%$$

$$\% \text{ de personal contrato} = \frac{\text{Total de personas contrato}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{5}{148} = 33.8\%$$

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{95}{148} = 64.2\%$$

$$\% \text{ Personal Indirecto} = \frac{\text{Total personal indirecto}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{53}{148} = 35.8\%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con menos de 9no grado}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{13}{148} = 8.8\%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con 9no grado}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{85}{148} = 57.4 \%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con menos de 12 grado}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{5}{148} = 3.8 \%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con 12 grado}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{29}{148} = 19.6 \%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con técnico medio}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{16}{148} = 10.8 \%$$

Cierre 2010

$$\% \text{ Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} = \frac{148}{191} \times 100 = 77.5\%$$

Cierre 2009

$$\% \text{ Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} = \frac{163}{191} \times 100 = 85.3\%$$

Cierre 2010.

#### Pirámide de edades:

De 17 a 24 años

De 25 a 34 años

De 35 a 44 años

De 45 a 54 años

De 55 a 64 años

Más de 65 años

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{\text{De } 17 \text{ a } 24}{\text{Total de plantilla}} \times 100 = \frac{8}{148} = 5.4\%$$

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{\text{De } 25 \text{ a } 34}{\text{Total de plantilla}} \times 100 = \frac{17}{148} = 11.5\%$$

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{\text{De } 35 \text{ a } 44}{\text{Total de plantilla}} \times 100 = \frac{58}{148} = 39.1\%$$

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{\text{De } 45 \text{ a } 54}{\text{Total de plantilla}} \times 100 = \frac{49}{148} = 33.1\%$$

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{\text{De } 55 \text{ a } 64}{\text{Total de plantilla}} \times 100 = \frac{15}{148} = 10.1\%$$

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{+ 65}{\text{Total de plantilla}} \times 100 = \frac{1}{148} = 0.7\%$$

Distribución de la plantilla en hombres y mujeres:

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total hombres}}{\text{Total de la Plantilla}} \times 100 = \frac{48}{148} = 32.4\%$$

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total Mujeres}}{\text{Total de la Plantilla}} \times 100 = \frac{100}{148} = 67.6\%$$

## ANEXO No. 2 PLAN DE MEDIDA DE LAS DEFICIENCIAS SEÑALADAS EN LA AUDITORIA FINANCIERA.

FECHA DE CONFECCIÓN: 23/3/2011

No.	DEFICIENCIAS	MEDIDAS	FECHA CUM-PLIM.	EJECUTA	RESPONSABLE
1	Se contabiliza en el mes de diciembre Del 2010 la factura No.86 doble por Un valor de \$ 1421.26	Revertir la operación	Enero 2011	Aliuska Cutiño Rodríguez, Téc. En gestión económica.	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico
2	Se contabilizó en exceso \$43.99, por Concepto de Impuesto sobre la fuerza de trabajo En el mes de noviembre.	Revertir la operación	Enero 2011	Ireydis Torres Figueiredo, Téc. En Gestión Económica	Sarbelio de la Calle Hernández
3	En el mes de noviembre y diciembre, fue descontado \$ 26.00, por sanción laboral a dos trabajadores y no se aportó al Presupuesto del Estado y además se contabilizó incorrectamente \$ 26.00 por sanción siendo del Decreto Ley 91	Corregir la operación y realizar el aporte	Enero 2011	Ireydis Torres Figueiredo, Téc. En Gestión Económica	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico
4	Existe diferencia entre el Balance General y el consumo de portadores energéticos en 70 litros de gasolina y 100 de diésel.	Aplicar medida disciplinaria	Enero 2011	Ireydis Torres Figueiredo, Téc. En Gestión Económica	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico
5	El combustible no se contabilizo en una cuenta de Caja, siendo gasto contra pago anticipado.	Aplicar la metodología	Enero 2011	Miday Roche Figueiredo. Téc. Gestión económica.	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico
6	Se contabiliza el Gas licuado directo a Gastos, o sea por el Informe de recepción y no por los Vales de salida.	Resuelto en el proceso de la auditoria	20/03/2011	Aliuska Cutiño. Téc. Gestión económica.	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico
7	Fue dejado de justificar por el vehículo OSS-433 la cantidad de 158 Lts. De Diesel.	Resuelto en el proceso de la auditoria	Inmediato	Roberto Zúñiga. Jefe Aseguramiento y Transporte-	Elsy Méndez Copa. Director de la Entidad.
8	Existe una diferencia de 2494 Km recorridos	Capacitar al per-	En Proceso	Roberto Zúñiga. Jefe	Elsy Méndez Copa. Direc-

	según hoja de Ruta del Vehículo OSA-432 sin recibir combustible.	sonal		Aseguramiento y Transporte.	tor de la Entidad.
9	Se revisaron los gastos de comedor y cafetería donde el mes de Octubre fue de 1.04 su rentabilidad, en el mes de Noviembre fue de 1.07 y en el mes de Diciembre 1.79.	Adecuar los precios en función de los Costos	15/02/2011	Aliuska Cutiño. Téc. Gestión económica.	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico
10	Con el Cliente universal Holguín no existe coincidencia en el saldo, ya que fijan las deudas y pagan por los informe de recepción y no por la Factura.	Aplicar medida disciplinaria	Enero 2011	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico	Elsy Méndez Copa. Director de la Entidad.
11	No existe comprobante en el mes de Octubre.	Reelaborar de forma manual los comprobantes	Inmediato	Miday Roche Figueiredo. Téc. Gestión económica.	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico
12	El departamento de contabilidad no posee las Actas de Responsabilidad por la custodia de los registros y sub Mayores.	Elaborar las actas de responsabilidad material por los registros y sub-mayores que custodia el área económica	Inmediato	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico	Elsy Méndez Copa. Director de la Entidad.
13	La Entidad tiene el plan de los Portadores Energético el cual no fue analizado en el Consejo de Dirección.	Elaborar el plan de portadores analizarlo con los trabajadores y aprobarlo en el consejo de dirección	05/03/2011	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Económico	Elsy Méndez Copa. Director de la Entidad.
14	La llave de la Caja no tiene copia ni lugar seguro.	Conservar copia de la llave de la caja en sobre lacrado en oficina de la OSI	En Proceso	Hermis Torrente .Balancista Distribuidor	Roberto Zúñiga. Jefe Aseguramiento y Transporte.
15	En los talleres de Confecciones, Discapacitados y Area de transporte no consta evidencia	Elaborar el Plan del 10% por área	5 al 10 de cada mes.	Madelín Pérez Viel-sa. Téc. Gestión	Sarbelio de la Calle Hernández, Sub-Director Eco-



	del inventario físico del 10 % de los activos Fijos Tangibles.	para el control de inventario de AFT.		Económica	nómico
16	El Plan de Prevención y Enfrentamiento a las ilegalidades y la Corrupción no es efectivo. No estaban Bien definidos los Puntos Vulnerables, Las fechas no son específicas y las medidas no son funcionales.	Elaborar el Plan de Prevención por la nueva metodología.	En Proceso	Fernando Luis Sando. Jefe Protección Física y Delia Sana-me. Rep. Sindical.	Elsy Méndez Copa. Director de la Entidad.

### **ANEXO No. 3 Indicadores para la caracterización de la fuerza de trabajo al cierre de marzo 2011**

$$\% \text{ Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} = \frac{148}{191} \times 100 = 77.5\%$$

$$\% \text{ de personal contrato} = \frac{\text{Total de personas contrato}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{5}{148} = 33.8\%$$

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{95}{148} = 64.2\%$$

$$\% \text{ Personal Indirecto} = \frac{\text{Total personal indirecto}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{53}{148} = 35.8\%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con menos de 9no grado}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{13}{148} = 8.8\%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con 9no grado}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{85}{148} = 57.4 \%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con menos de 12 grado}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{5}{148} = 3.8 \%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con 12 grado}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{29}{148} = 19.6 \%$$

$$\% \text{ nivel de escolaridad} = \frac{\text{Total con técnico medio}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = \frac{16}{148} = 10.8 \%$$

Cierre 2010

$$\% \text{ Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} = \frac{148}{191} \times 100 = 77.5\%$$

Cierre 2009

$$\% \text{ Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} = \frac{163}{191} \times 100 = 85.3\%$$

Cierre 2010.

Pirámide de edades:

De 17 a 24 años

De 25 a 34 años

De 35 a 44 años

De 45 a 54 años

De 55 a 64 años

Más de 65 años

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{\text{De 17 a 24}}{\text{Total de plantilla}} \times 100 = \frac{8}{148} = 5.4\%$$

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{\text{De 25 a 34}}{\text{Total de plantilla}} \times 100 = \frac{17}{148} = 11.5\%$$

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{\text{De 35 a 44}}{\text{Total de plantilla}} \times 100 = \frac{58}{148} = 39.1\%$$

$$\begin{array}{rcl} \text{Total de plantilla} & & 148 \\ \text{Porciento de edad} = \frac{\text{De } 45 \text{ a } 54}{\text{Total de plantilla}} \times 100 & = & \frac{49}{148} = 33.1\% \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{Porciento de edad} = \frac{\text{De } 55 \text{ a } 64}{\text{Total de plantilla}} \times 100 & = & \frac{15}{148} = 10.1\% \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{Porciento de edad} = + \frac{65}{\text{Total de plantilla}} \times 100 & = & \frac{1}{148} = 0.7\% \end{array}$$

Distribución de la plantilla en hombres y mujeres:

$$\begin{array}{rcl} \% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total hombres}}{\text{Total de la Plantilla}} \times 100 & = & \frac{48}{148} = 32.4\% \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total Mujeres}}{\text{Total de la Plantilla}} \times 100 & = & \frac{100}{148} = 67.6\% \end{array}$$

**ANEXO No. 4 Informe del Ausentismo****Hasta Marzo 2011**

<b>Total de trabajadores</b>	<b>Disponibilidad</b>	<b>Deducciones</b>		<b>Utilizable</b>	<b>Ausencias</b>								<b>Total</b>
		T	%		N Trab	%	Enf	%	Aut.	%	Inj	%	
148	3450	1615	46.81	2135	131	0.61	117	4.87	10	14.5	4	0.17	262

**Año 2010**

<b>Total de trabajadores</b>	<b>Disponibilidad</b>	<b>Deducciones</b>		<b>Utilizable</b>	<b>Ausencias</b>								<b>Total</b>
		T	%		N Trab	%	Enf	%	Aut.	%	Inj	%	
156	3900	2207	56.59	1693	230	13.6	217	12.3	5	0.29	8	0.47	460

**Año 2009**

<b>Total de trabajadores</b>	<b>Disponibilidad</b>	<b>Deducciones</b>		<b>Utilizable</b>	<b>Ausencias</b>								<b>Total</b>
		T	%		N Trab	%	Enf	%	Aut.	%	Acc	%	
178	4450	2028.45	45.58	2421.55	68.82	2.84	68.82	2.84	11.56	0.48	12	17.44	161.20

**Anexo No 5 Informe de energía.****Año 2010**

Portadores energéticos	U/M	Real año anterior	Plan	Real	RP	Real año anterior	Acumulado		
							Plan	Real	RP
Energía eléctrica	MKH	7.58	6.13	7.03	1.40	77.51	89.90	83.36	0.93
Combustible Diesel	T	0.13	0.1	0.1	1.0	1.73	1.8	1.6	0.88
De ellos en MN	T	0.13	0.1	0.1	1.0	1.73	1.8	1.6	0.88
Gasolina Motor	T	0.14	0.1	0.1	1.0	1.14	1.3	1.3	1.0
De ellos en MN	T	0.14	0.1	0.1	1.0	1.14	1.3	1.3	1.0
Gas Licuado	T	0.1	0.04	3.04	1.0	0.2	0.28	0.28	1.0
Leña	M3	33.3				99.9			
Producción Mercantil	MP	380.4	169.08	256.8	1.52	2635.4	2819.78	1841.90	0.65
TONL	Toc	435.55	331.0	331.0	1.0	3864.64	4061.95	3827.04	0.94
Intensidad energética	ITC	0.0009	0.0011	0.0011	1.0	0.0140	0.0051	0.0137	2.68

**Plan de Energía 2009**

Mes	Plan	Real	Sobregiro	% Cumplimiento
Enero	14,2	19,58	5,38	1,38
Febrero	15	21,7	6,7	1,45
Marzo	14,2	21,7	7,5	1,53
Abril	15,3	30,8	15,5	2,01
Mayo	15	14,8	-0,2	0,99
Junio	11,67	8,65	-3,02	0,74
Julio	11,67	6,4	-5,27	0,55
Agosto	11	6,59	-4,41	0,60
Septiembre	8	3,7	-4,3	0,46
Octubre	6	7,2	1,2	1,20
Noviembre	6,24	6,6	0,36	1,06
Diciembre	7,2	7,58	0,38	1,05
Total	135,48	155,2	19,72	1,15

**Plan de Energía 2010**

Mes	Plan	Real	Sobregiro	% Cumplimiento
Enero	7,52	5,91	-1,61	0,79
Febrero	7,76	6,14	-1,62	0,79
Marzo	7,76	8,49	0,73	1,09
Abril	7,76	7,78	0,02	1,00
Mayo	7,76	8,05	0,29	1,04
Junio	7,82	6,28	-1,54	0,80
Julio	7,82	8,27	0,45	1,06
Agosto	7,82	7,26	-0,56	0,93
Septiembre	7,82	4,28	-3,54	0,55
Octubre	7,8	5,36	-2,44	0,69
Noviembre	6,12	8,51	2,39	1,39
Diciembre	6,12	7,03	0,91	1,15
Total	89,88	83,36	-6,52	0,93

## ANEXO NO 6 Recopilando información acerca de los defectos

Línea de producción		Días de la semana						
	Defectos	1	2	3	4	5	6	Total
A	Costuras desviadas							20
	Botones mal colocados	 	      	 	 	 	      	61
	Ojales mal abierto		I				I	14
	Incumplimiento de las dimensiones	           	      	           	           	      	      	94
	Bolsillos mal colocados				I			15
	<b>Subtotal</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>204</b>
B	Costuras desviadas			I	I			12
	Botones mal colocados					I	I	16
	Ojales mal abierto				I		I	16
	Incumplimiento de las dimensiones	           	      	           	      	      	             	96
	Bolsillos mal colocados			I				16
	<b>Subtotal</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>156</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>60</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>360</b>



## **Anexo N0.8 Indicadores para medir la eficiencia**

### **Año 2009**

#### **Ciclo de cobro en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas}} = \frac{752536.62}{3475500.00} \times 360 \text{ días} = 77.94 \text{ días}$$

#### **Ciclo de cobro en CUC**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar y efectos por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas en divisa}} = \frac{46.92}{3700} \times 360 \text{ días} = 4.5 \text{ días}$$

#### **Ciclo de pago en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas acumuladas}} = \frac{12113.73}{982300} \times 360 \text{ días} = 4.44 \text{ días}$$

### **Año 2010**

#### **Ciclo de cobro en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas}} = \frac{287677.17}{2431500} \times 360 \text{ días} = 42.59 \text{ días}$$

#### **Ciclo de cobro en CUC**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar y efectos por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas en divisa}} = \frac{933.42}{8200} \times 360 \text{ días} = 40.98 \text{ días}$$

#### **Ciclo de pago en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas acumuladas}} = \frac{5014.40}{723700} \times 360 \text{ días} = 2.49 \text{ día}$$

## ANEXO NO 6 Recopilando información acerca de los defectos

Línea de producción		Días de la semana						
	Defectos	1	2	3	4	5	6	Total
A	Costuras desviadas							20
	Botones mal colocados	 	      	 	 	 	      	61
	Ojales mal abierto		I				I	14
	Incumplimiento de las dimensiones	           	      	           	           	      	      	94
	Bolsillos mal colocados				I			15
	<b>Subtotal</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>204</b>
B	Costuras desviadas			I	I			12
	Botones mal colocados					I	I	16
	Ojales mal abierto				I		I	16
	Incumplimiento de las dimensiones	           	      	           	      	      	             	96
	Bolsillos mal colocados			I				16
	<b>Subtotal</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>156</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>60</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>360</b>

## **Anexo N0.8 Indicadores para medir la eficiencia**

### **Año 2009**

#### **Ciclo de cobro en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas}} = \frac{752536.62}{3475500.00} \times 360 \text{ días} = 77.94 \text{ días}$$

#### **Ciclo de cobro en CUC**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar y efectos por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas en divisa}} = \frac{46.92}{3700} \times 360 \text{ días} = 4.5 \text{ días}$$

#### **Ciclo de pago en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas acumuladas}} = \frac{12113.73}{982300} \times 360 \text{ días} = 4.44 \text{ días}$$

### **Año 2010**

#### **Ciclo de cobro en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas}} = \frac{287677.17}{2431500} \times 360 \text{ días} = 42.59 \text{ días}$$

#### **Ciclo de cobro en CUC**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar y efectos por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas en divisa}} = \frac{933.42}{8200} \times 360 \text{ días} = 40.98 \text{ días}$$

#### **Ciclo de pago en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas acumuladas}} = \frac{5014.40}{723700} \times 360 \text{ días} = 2.49 \text{ día}$$

## Anexo 7

### **Patrón de calidad de las producciones.**

La formulación del patrón de calidad persigue identificar un modelo ideal al cual deben aproximarse las producciones que se desarrollan en las diferentes Industria Ligeras del País , el que define el “deber ser” del proceso de formación, entendiendo por calidad, como ya se dijo, la conjunción de la excelencia productiva y la pertinencia en su acepción más amplia.

El control de la calidad es una tarea compleja, en la cual se involucran muchos actores; por ello, el control más efectivo se logra cuando todas las personas e instancias vinculadas al proceso de producción de un producto comparten ideales de calidad semejantes y los estándares se convierten en conciencia común.

De ahí la necesidad de partir de un patrón de calidad, que identifique los estándares correspondientes a la misma. Para ello se utilizan las siguientes variables de calidad:

- Pertinencia e impacto social;
- Operarios;
- Infraestructura;
- Currículo.

### **Pertinencia e impacto social**

Pertinencia significa que la producción responde al encargo de la sociedad y contribuye al desarrollo socioeconómico de la nación y/o de la región a la cual tributa sus pobladores; al fortalecimiento de la identidad cultural; al logro de los objetivos de la formación integral y a la atención de los ideales de justicia y equidad.

En correspondencia con lo anterior, las producciones logran una amplia proyección hacia el territorio, la región y/o el país, insertándose adecuadamente en los principales programas de desarrollo vinculados a su área de trabajo. Los operarios gozan del reconocimiento de la sociedad por su activa participación en la solución de los problemas del territorio y de la región vinculados a la profesión y se logra una activa y sistemática presencia de los mismos, , en tareas de esa índole, lo cual es también reconocido por las instituciones afines.

Las principales entidades laborales de la región valoran altamente la calidad de las producciones, reconociendo los niveles de calidad

## **OPERARIOS**

Se destacan por sus cualidades, así como por una sólida preparación. Se evidencia igualmente su elevada calidad en las producciones ejecutadas.

Como resultado de todo ello existe un colectivo de trabajadores con varios años de experiencia en las actividades, actualizados en el estado actual de su ciencia y capaces de enfrentar nuevos retos, resolver problemas de la producción o los servicios y generar nuevos conocimiento.

## **Infraestructura**

La Industria Locales Varias cuenta con un adecuado respaldo material, suficiente y pertinente, que le permite cumplir, con la calidad requerida, las exigencias del proceso de producción. Ello se concreta en

- Una presencia en los almacenes de las materias primas necesarias en correspondencia con las exigencias de las producciones a ejecutar. Se dispone de equipamiento de actualidad para la realización de la Una base material en los almacenes en correspondencia con las exigencias de las producciones a ejecutar. Se dispone de equipamiento de actualidad para la realización de las mismas.
- Una adecuada contratación para las ventas de las producciones ejecutadas a las entidades dentro y fuera del territorio.

## **Currículo**

A partir del currículo elaborado por la entidad, se realiza sistemáticamente un trabajo de calidad dirigido a su perfeccionamiento continuo, adecuándolo a sus características y a las de la región. Para ello, el trabajo se organiza como un sistema, al frente del cual se encuentran los jefes de talleres con prestigio y experiencia, y está dirigido a enfrentar los problemas actuales del proceso de producción.

El diseño de los años y las disciplinas permite asegurar una plena integración de los objetivos de acuerdo a lo planificado.

Es elevado el rigor de los trabajos ejecutados por los discapacitados, como la vinculación a las principales problemáticas del territorio.

## **Anexo N0.8 Indicadores para medir la eficiencia**

### **Año 2009**

#### **Ciclo de cobro en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas}} = \frac{752536.62}{3475500.00} \times 360 \text{ días} = 77.94 \text{ días}$$

#### **Ciclo de cobro en CUC**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar y efectos por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas en divisa}} = \frac{46.92}{3700} \times 360 \text{ días} = 4.5 \text{ días}$$

#### **Ciclo de pago en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas acumuladas}} = \frac{12113.73}{982300} \times 360 \text{ días} = 4.44 \text{ días}$$

### **Año 2010**

#### **Ciclo de cobro en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas}} = \frac{287677.17}{2431500} \times 360 \text{ días} = 42.59 \text{ días}$$

#### **Ciclo de cobro en CUC**

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar y efectos por cobrar}}{\text{Ventas acumuladas en divisa}} = \frac{933.42}{8200} \times 360 \text{ días} = 40.98 \text{ días}$$

#### **Ciclo de pago en moneda nacional**

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas acumuladas}} = \frac{5014.40}{723700} \times 360 \text{ días} = 2.49 \text{ día}$$

### Anexo N0. 9 Cumplimiento de los indicadores de eficiencia

Indicador	U/M	2009			2010		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Producción mercantil	MP	2600	2635,6	1,01	2818	1843,8	0,65
Ventas Netas	MP	3540	3476,6	0,98	3723,6	2431,5	0,65
Costo de Ventas	MP	1570,6	982,3	0,63	1816,3	723,7	0,40
Total de Ingresos	MP	3899,3	3600,4	0,92	3995,8	2489,9	0,62
Total de Gastos	MP	3640,1	3111,6	0,85	3618	2359,7	0,65
De ellos: en CUC	MCUC	150,2	44,7	0,30	150	86	0,57
Ventas en Divisas	MCUC	132	3,7	0,03	80	8,2	0,10
Utilidad o perdida del periodo	MP	259,2	488,8	1,89	377,8	130,2	0,34
Fondo de Salario Propio	MP	536	506,4	0,94	546,7	434,7	0,80
De ellos Fondo de salario escala	MP	435.6	412.6	0.95	535.8	363.6	0.68
Fondo de salario por resultado	MP	50,4	48,4	0,96	10,9	19,4	1,78
Fondo de salario para vacaciones acumuladas	MP	50	45,4	0,91		51,7	
Promedio de trabajadores	U	172	165	0,96	180	152	0,84
Gasto de material	MP	1075,8	680,1	0,63	1230,2	438,7	0,36
Gasto de depreciación y amortización	MP	42	38,1	0,91	40	33,4	0,84

Otros gastos monetarios	MP	535	780,4	1,46	680	632,9	0,93
Servicios comprados	MP	40	91,6	2,29	5	64,6	12,92
Valor agregado bruto	MP	1524,2	1866	1,22	1718,5	1326,7	0,77
Productividad	P	8861,6	11309	1,28	9547	8728	0,91
Gastos financieros	MP	4	0,8	0,20	1	0,7	0,70
Activos totales	MP		1978,3			1486,5	
Rendimiento de la inversión	Coeficiente		24,7			87,6	
Pasivos totales	MP		222,9		680	139,2	0,20
Activos circulantes	MP	1360	1255,3	0,92	490	846,2	1,73
Pasivos circulantes	MP	680	217,3	0,32	680	134,9	0,20
Inventarios	MP	250	146	0,58	250	101,3	0,41
Efectos y cuentas por cobrar a corto plazo	MP	240	752,6	3,14	240	288,9	1,20
De ellos: en divisa	MCUC	4	0,4	0,10	4	0,9	0,23
Cuentas por cobrar fuera de termino	MP		291,3			15,5	
De ellos: en divisa	MCUC					0,3	
Efectos y cuentas por pagar a corto plazo	MP	140	12,1	0,09	140	9,3	0,07
TOTAL		31792	35188,4	1,11	33558,6	25430	0,76



**Anexo No. 2 Organigrama**

