

# **Trabajo de Diploma**

Para Optar por el Título de

## **Licenciado en**

### **Contabilidad y Finanzas**

**Título: Evaluación de la gestión en la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la Industria Níquel “Rafael Fausto Orejón Formet” (SERCOND).**

**Autor (es): Yusmari Domínguez García**

**Tutor (es): Lic. ElierPelegrín Hernández**

**Moa, 2016**

**“Año 58 de la Revolución**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Por este medio hago constar que soy la autora exclusiva de este trabajo, como también doy mi autorización al colectivo correspondiente del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez" para el uso que designen pertinente.

Para que así conste firmo la presente a los 9 días del mes de junio del año 2016.

---

**Firma de la Autora**

---

**Firma del Tutor**



*“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro de trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”.*

General de Ejército Raúl Castro Ruz  
Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba  
Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros  
VI Congreso del Partido Comunista de Cuba

La Habana, 19 de abril de 2011

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi sincero y modesto agradecimiento a todos los que de forma incondicional contribuyeron desde su posición al estudio de esta carrera de Contabilidad y Finanzas, así como también a mi decisión y consagración en la investigación que dio paso a la elaboración de este trabajo. De ellos recibí apoyo técnico, afecto, exigencias y ejemplo.

Sin especificar orden jerárquico, entre ellos relaciono a mis padres, esposo, tutor, colectivo de profesores del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, a mi amiga y compañera de estudios Maité de forma muy especial, a mis compañeros de aula, al personal de la empresa evaluada en el trabajo investigativo fundamentalmente de las Direcciones de Economía y Comercial, entre otros no mencionados pero no menos importantes.

**Yusmari**



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo que es resultado del esfuerzo de los años de estudio en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa a mi pequeño hijo quien en el futuro podrá tener ejemplo de la importancia en la superación para la vida profesional, además tenga constancia del fruto del esfuerzo que esto emana, del mismo modo a mis sobrinos quienes siguen mucho mi ejemplo, a mis padres que nunca han fallaron en su apoyo y confianza, mi esposo que en los últimos años se convirtió en mi principal apoyo y seguridad.

**Yusmari**

## RESUMEN

Como forma integral para la evaluación organizacional, la Auditoría de Gestión pasa a ser en la actualidad un elemento vital para la gerencia, teniendo en cuenta que su nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa ofrece a las direcciones de las organizaciones un análisis preciso de cuan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a su nivel se presentan o lo que puede ser visto como una evaluación de su visión sistémica y estratégica, promoviendo en las empresas un ambiente saludable y dinámico que la conduce exitosamente hacia el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.

Este trabajo titulado "Evaluación de la gestión en la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la Industria del Níquel "Rafael Fausto Orejón Formet" (SERCONI)" está estructurado en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos, donde se conceptualiza el marco teórico relacionado con el objetivo general de evaluar la gestión de la Empresa SERCONI a través de las directrices generales para la Auditoría de Gestión, aprobadas en el Reglamento de la Ley 107/2009 de la Contraloría de General de la República, que permita determinar el grado de rendimiento de la gestión de esta empresa.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos: histórico lógico, hipotético y analítico, y métodos empíricos: observación directa, revisión de documentos y entrevistas no estructuradas.

Se realizó en busca de aplicar esta subutilizada forma de evaluación permitiendo llegar a resultados concluyentes en cuanto a la falta de economía en la adquisición de los recursos, posibilitando definir medidas para mitigar las deficiencias que limitan la obtención de mejores resultados.



## ABSTRACT

As integral form for the organizational evaluation, the Administration audit becomes a vital element at the present time for the management, keeping in mind that this new focus inside the administrative culture offers to the leadership of the organizations a precise analysis of how are solved the economic, social and ecological problems, that are presented at his level or what could be seen as an evaluation of his systemic and strategic vision, promoting in the companies a healthy and dynamic atmosphere that drives it successfully toward the execution of the goals or proposed objectives.

This work titled "Evaluation of the administration in the company of computer technical services for the Nickel's Industry "Rafael Fausto Orejón Formet" (SERCONI). It's structured in introduction, two chapters, conclusions, recommendations, and attachments, where the theoretic mark is conceptualized related to the general objective to evaluated the gestions of the company through the general directrix for gestion's auditing, approved in the regulations of the of the law 107/2009 of genneral's controllership of the republic, that it allows determining the grade of performance of the gestions of this company.

They utilized theoretic methods in the development of investigation: logician, hypothetic and analytical, and empiric methods: Direct observation, revision of documents and not structured interviews.

It was carried out in search of applying this form of evaluation allowing to arrive to conclusive results as for the lack of economy in the acquisition of the resources, facilitating to define measures to mitigate the deficiencies that limit the obtaining of better results.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I Fundamentos Teóricos Metodológicos.....	4
1.1 Evolución Histórica de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.....	4
1.1 Elementos Relacionados a la Auditoría de Gestión .....	6
Conceptos Relacionados con Auditorías de Gestión .....	6
Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión .....	7
Objetivos Generales de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.....	8
Alcance de la Auditoría de Gestión .....	9
Importancia de la Auditoría de Gestión .....	10
1.3 Elementos de Auditoría de Gestión.....	10
1.4 Perfeccionamiento Empresarial.....	14
Aspectos de su surgimiento. Tendencias Sociales .....	14
Sobre los requisitos a cumplir para comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial .....	16
Sistemas que Componen el Sistema de Dirección y Gestión .....	17
1.5 Adaptación de las Directrices para la aplicación de la evaluación según Reglamento de la Ley 107/2009 de la CGRC .....	24
CAPÍTULO II Evaluación de la Gestión de la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica del níquel "Rafael fausto Orejón Fomet" (SERCONI) .....	29
2.1 Planeación.....	29
Conocimiento del Sujeto a Auditar .....	29
La evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de la áreas a evaluar .....	33
Elaboración de los Programas por área de gestión.....	34
La recopilación de la información existente de la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada .....	34
Definición de los Indicadores de Gestión .....	37
La identificación de los aspectos del Medio Ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad.....	38
2.2 Ejecución.....	39
Gestión Administrativa .....	39
Gestión Económica Financiera.....	47
Gestión Comercial.....	55
Gestión de Recursos Humanos.....	57
Gestión de Producción de Bienes y Servicios .....	59
Gestión de la Información.....	62
Análisis de la información existente sobre la visión estratégica .....	65
Análisis de los Indicadores Financieros .....	67
Análisis de los procesos que pueden provocar afectaciones al Medio Ambiente y el colectivo laboral .....	68
2.3 Informe .....	68
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES .....	74
BIBLIOGRAFIA .....	75
ANEXOS .....	

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### **Tablas**

<b>Tabla No. 1:</b> Proyectos a desplegar en la Industria del Níquel .....	43
<b>Tabla No. 2:</b> Comportamiento de las Inversiones (MP) .....	44
<b>Tabla No. 3:</b> Resumen de Facturaciones revisadas .....	53
<b>Tabla No. 4:</b> Cumplimiento del plan de capacitación. (Lineamiento 138) .....	58
<b>Tabla No. 5:</b> Comportamiento de la producción por divisiones.....	59

### **Gráficos**

<b>Gráfico No 1.</b> Comportamiento del Inventario .....	50
<b>Gráfico No. 2:</b> Materias Primas y Materiales 2015 .....	51
<b>Gráfico No. 3:</b> Por Ciento de Producción Total por Divisiones .....	60

## INTRODUCCIÓN

Para hacer frente a los constantes efectos generados por la situación económica social en la que está enmarcado nuestro país, es de vital importancia el establecimiento de instrumentos de dirección que propicien a las altas direcciones de las empresas estatales y organismos superiores una forma ordenada y altamente profesional de transformar su entorno en dependencia y a favor de las necesidades objetivas de cada cual.

El Perfeccionamiento Empresarial como parte de estas herramientas de dirección, provee a las empresas de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) que establece la mejora continua de las organizaciones en función de lograr el cumplimiento de las metas u objetivos trazados con mayor eficiencia, organización y disciplina.

Este SDG está provisto por una serie de sistemas y subsistemas de gestión avanzados que aseguran el cumplimiento de las leyes y normativas que rigen el trabajo en correspondencia con el alcance factible de los objetivos y metas de las organizaciones en dependencia de la misión, visión y objeto social que en ella se planteen.

Las empresas estatales que aplican el referido Sistema de Perfeccionamiento Empresarial han demostrado por los resultados alcanzados durante estos años, un avance notable en la organización del trabajo, generando mayor eficiencia en su labor y alcanzando mejor eficacia siendo claramente reflejado en la calidad e impacto de sus producciones, las cuales están hechas en base a la mejora continua de su economía.

El logro de estos resultados está ligado directamente a la profesionalidad y desempeño del capital humano fundamentalmente del trabajo administrativo en las organizaciones.

Como forma integral para la evaluación organizacional, la Auditoría de Gestión pasa a ser en la actualidad un elemento vital para la gerencia, teniendo en cuenta que su nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa ofrece a las

direcciones de las organizaciones un análisis preciso de cuan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a su nivel se presentan o lo que puede ser visto como una evaluación de su visión sistémica y estratégica, promoviendo en las empresas un ambiente saludable y dinámico que la conduce exitosamente hacia el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.

Motivado por la importancia de la aplicación de Auditorías o Evaluaciones de la Gestión o Rendimiento, se revisó el Expediente de Acciones de Control de la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Telecomunicaciones y Electrónica para la Industria del Níquel "Rafael Fausto Orejón Formet" (SERCONI) y se confirmó que nunca han sido objeto de auditoría o evaluación de su gestión, estando identificado por la Administración de la citada Empresa el insuficiente capital de trabajo y la lenta rotación de los inventarios como problemas que influyen negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas trazados afectando su rendimiento, conformándose de este modo la **situación problemática**.

Partiendo de lo antes expuesto se plantea la necesidad de evaluar la gestión de la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la industria del Níquel "Rafael Fausto Orejón Formet" como el **problema científico** de la investigación.

Se proyecta como **objeto de estudio** la Auditoría de Gestión, constituyendo el **objetivo general** evaluar la gestión de la Empresa SERCONI a través de las Directrices Generales para la Auditoría de Gestión, aprobadas en el Reglamento de la Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, que permita determinar el grado de rendimiento de la gestión de esta empresa, enmarcando el **campo de acción** en los procesos de gestión de SERCONI.

En vista a una posible solución del problema se planteó como **hipótesis** que si se evalúa la gestión de esta Empresa, entonces se podrán medir los niveles de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de los procesos de gestión.

Para el desarrollo de la Investigación se proponen las siguientes **tareas de investigación**:

- Fundamentar el marco teórico conceptual.
- Caracterizar y diagnosticar la empresa.
- Evaluación de la Empresa.
- Proponer un plan de medidas en busca de mejoras de los procesos de gestión.

Se aplican los siguientes métodos:

**Métodos teóricos:**

- Histórico – Lógico en el análisis de la fundamentación teórica de la investigación.
- Hipotético – Deductivo utilizado para formular la hipótesis como posible solución del problema.
- Analítico – Sintético al arribar a las conclusiones.

**Métodos Empíricos:**

- Observación directa para la caracterización del problema.
- Revisión de documentos para el análisis deductivo.
- Entrevistas no estructuradas.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL**

En el presente capítulo se abordarán los aspectos esenciales de la Auditoría de Gestión teniendo en cuenta definición, evolución, importancia y otros. Se exponen los pasos a seguir para realizar una evaluación de la gestión o rendimiento amparado en las Directrices Generales aprobadas en el Reglamento de la Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC).

### **1.1 Evolución Histórica de la Auditoría de Gestión o Rendimiento**

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no se conociera como tal, debido a la no existencia de relaciones económicas complejas con sistemas contables.

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, 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 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 e instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además ha ampliado su objeto de estudio y ha sido 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.

Según las Directrices Generales de Auditoría de Gestión, reglamento de la Ley 107/2009 de la Contraloría de la República de Cuba: por el año 1957 surgió la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, esto es la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades. Durante la década del 70, apareció el interés por parte de las administraciones gubernamentales de conocer acerca del desempeño de sus entidades, ya que a través de los informes financieros esto no era viable y nació la Auditoría de Gestión, basada en dos importantes principios de la administración pública: el primero relativo a que esta debería ser dirigida de manera que hiciera el mejor uso posible de los fondos y el segundo relativo a que las personas que dirigían los fondos públicos debían ser responsables por la prudente y efectiva administración de los recursos.



En nuestro país, en enero de 2006 fue aprobada la Guía Metodológica para la auditoría de Gestión, por la ya derogada Resolución No 26/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control.

## **1.2 Elementos Relacionados a la Auditoría de Gestión**

En este epígrafe se relacionan aspectos conceptuales propios de la Auditoría de Gestión.

### **Conceptos Relacionados con Auditorías de Gestión**

El Decreto Ley 154 del Consejo de Estado del 08/06/1995 para normar la actividad de auditoría describe la **Auditoría de Gestión** 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.

Este concepto se completa con la inclusión de la calidad e impacto de acuerdo a la Resolución 36 de la Contraloría General de la República de Cuba del 9 de febrero de 2012 la cual en su capítulo II, artículo 5 expone como concepto de Auditoría de Gestión que la misma:

Evalúa la gestión opinando con relación a la Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto del desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como en la observancia de las disposiciones que le son aplicables en correspondencia con los objetivos de la auditoría.

De modo general puede definirse una Auditoría de Gestión u operacional como el examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función, que tenga como propósito mejorar la acción de la administración y facilitar la toma de decisiones de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Según las directrices Generales para la Realización de Auditorías de Gestión, Reglamento de la Ley 107/2009 de la CGRC. Se entiende por **Gestión** al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad. Es la acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de la entidad, su control comprende la evaluación de las áreas, procesos, actividades u operaciones, acciones expresadas o consolidadas en tareas, programas, proyectos con la finalidad del logro de una meta u objetivo cuantificado.

### **Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión**

Según lo regulado en la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión contenida en la ya derogada Resolución 26 del Ministro de Auditoría y Control de 25/01/2006, los propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión son:

#### **Medición y comparación de los logros:**

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, eficiencia 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 sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

### **Objetivos Generales de la Auditoría de Gestión o Rendimiento**

Los objetivos generales de la Auditoría de Gestión o Rendimiento son recogidos en las Directrices Generales para la Realización de Auditorías de Gestión, Reglamento Ley 107/2009 CGRC como:

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

Deja clara la mencionada normativa que aparejados a estos objetivos puede determinarse la evaluación de otros en correspondencia del tipo y características de la entidad, programa, proyecto, proceso o actividad objeto de auditoría.

### **Alcance de Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general. Se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente la satisfacción de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la empresa y la participación individual de los integrantes de la institución.

Sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

**Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, políticas y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

**Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

**Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

**Salvaguarda de Activos:** Contempla la protección contra sustracciones, obsolescencia y uso indebido.

**Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, oportunidad, confiabilidad, suficiencia y credibilidad de la información, tanto operativa como financiera. Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como procedimientos ineficaces o más costosos de lo justificable, duplicación de esfuerzos de empleados u organismos, oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales, exceso de personal con

relación al trabajo a efectuar y fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

### **Importancia de la Auditoría de Gestión**

Constituye una herramienta para formular e implementar estrategias permitiendo alcanzar los objetivos y metas de las empresas de acuerdo con su misión, visión y objeto social, además:

- Mejora y racionaliza los sistemas de gestión administrativos de la empresa.
- Mejora la transparencia y en consecuencia la información.
- Permite clarificar la estructura organizacional de la empresa.
- Apoya la motivación de los recursos humanos en la organización.
- Optimiza la gestión y suministra información en la toma de decisiones.
- Mejora el control al simplificar el proceso de retroalimentación.

### **1.3 Elementos de Auditoría de Gestión**

Esta auditoria dirigirá su atención, en forma selectiva, a las actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere deba realizarse. Para lo cual se tomarán como base los siguientes elementos:

#### **Economía:**

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la calidad y cantidad apropiada, como al menor costo posible y de manera oportuna.

Es decir obtener los recursos idóneos, en la calidad y cantidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

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

Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;

Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.

Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.

Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.

Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

**Eficiencia:**

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (normal). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

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

Entre otros, debe lograr:

Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.

Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos establecidos.

Que las normas de trabajo sean las correctas.

Que se aproveche al máximo las capacidades instaladas.

Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio.

Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la calidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

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

**Eficacia:**

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

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

Que la producción o el servicio se haya cumplido en la calidad y cantidad esperadas.

Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

### **Interrelación de los tres elemento:**

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoria, tomando en cuenta:

**Economía:** insumo correcto al menor costo.

**Eficiencia:** insumos que producen los mejores resultados.

**Eficacia:** resultados que brindan los efectos deseados.

### **Calidad:**

Este término mide el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, siendo estos la necesidad y expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.

### **Impacto:**

Se define como el efecto en los objetivos y compromisos de la política organizacional en sus partes interesadas: en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. Este efecto puede ser positivo o negativo.

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

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto de alcance de los términos Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto y como se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues solo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.



## **1.4 Perfeccionamiento Empresarial en Cuba**

Según el Decreto Ley 281 del Consejo de Ministros de fecha 16 de agosto de 2007 en su Capítulo I "Generalidades", el proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

Este Sistema se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, siendo su objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

### **Aspectos de su surgimiento. Tendencias sociales**

A partir de 1998 comenzó el complejo proceso para revolucionar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, en nuestro país, muchos creyeron que se iniciaba también una etapa de fuertes e insalvables contradicciones entre el incremento de la eficiencia económica y la materialización del concepto de pleno empleo que es consustancial al socialismo cubano.

Existía incluso la generalizada percepción de que el perfeccionamiento empresarial tenía entre sus objetivos primarios la depuración de los excedentes de fuerza de trabajo, puesto que durante muchos años las plantillas de nuestros centros laborales se habían estado formando sin verdaderos criterios restrictivos en cuanto a los costos salariales, y con una muy débil exigencia en cuanto a la necesidad de obtener la más alta productividad posible de cada trabajador.

Luego se evidencia que no fue ese el objetivo pues claro está, que tanto las ventas como las utilidades de las empresas en perfeccionamiento han crecido, creando la necesidad de más trabajo para el aumentado volumen de la producción o los servicios.

La relación actual entre el perfeccionamiento y el empleo se explica además porque, en estos primeros años, no hay tendencias predominantes hacia las inversiones o modernizaciones tecnológicas profundas, sino sobre todo hacia los cambios progresivos en la esfera organizacional.

La economía cubana, sometida a un férreo bloqueo, no puede, por carencia de capitales, emprender un proceso drástico de renovación tecnológica, la cual, por definición, amortizaría una enorme cantidad de plazas laborales, pero de todas formas la experiencia enseña que es poco conveniente pasar a la inversión tecnológica allí donde no se ha alcanzado primero un alto nivel de organización y disciplina en todos los aspectos.

De tal forma, puede asegurarse que en la actualidad la implantación del nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial no está afectando, sino beneficiando, la tasa de empleo en Cuba.

Si bien es cierto que, de manera directa, la implantación del sistema ha creado la disponibilidad de un mínimo porcentaje de la fuerza de trabajo, al multiplicar las ventas y las utilidades de las empresas comprendidas en el perfeccionamiento se produce un encadenamiento que beneficia en mayor medida el empleo en otros sectores y ramas de la actividad económica.

Por otra parte, las empresas perfeccionadas elevan sustancialmente su contribución al presupuesto y, por lo tanto, incrementan los fondos que dan empleo en actividades como la educación, la salud, la cultura, la administración pública, y otros servicios.

En un momento en que el capitalismo mundial incrementa sin cesar la cifra de desocupación, es alentador observar que en nuestro país se va resolviendo favorablemente la presunta contradicción insalvable entre eficiencia y equidad, entre productividad y empleo.

## **Sobre los requisitos a cumplir para comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial**

Pudo resumirse del Decreto Ley 281/2007 del Consejo de Ministros en el capítulo I "Generalidades", en correspondencia con los artículos 5, 6, 7, 9, 10 y 12 que para iniciar el proceso de Perfeccionamiento empresarial, en cada empresa se deberá cumplir entre otros requisitos con:

Certificar por el Ministerio de Finanzas y Precios que la empresa cuenta con una contabilidad que refleja el hecho económico.

Los Jefes de Organismo y Presidentes de los Consejos de la Administración provincial certificarán la existencia de mercado y aseguramiento al Grupo Ejecutivo al entregar el expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.

Cada Jefe de Organismo y de los Consejos de la Administración Provincial aprobará anualmente el cronograma que define las empresas a comenzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y en correspondencia con este, el plan de auditoría.

De no ser satisfactorios los resultados alcanzados en la auditoría, se deberá efectuar de inmediato un plan de acción que permita eliminar las deficiencias señaladas, el cual al menos una vez al mes deberá ser controlado por el Consejo de Dirección y discutido con los trabajadores en asamblea de afiliados de la empresa.

Una nueva empresa solamente presentará el expediente de Perfeccionamiento Empresarial como proyecto organizativo de la nueva empresa que se crea.

Antes de proceder a la aprobación final del expediente, en el caso anterior (nueva empresa), se deberá comprobar por la Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial que al menos el 30% de los trabajadores dominan el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, así como examinar a los miembros del Consejo de Dirección de la empresa para comprobar que dominan los principios y

procedimientos expuestos en el expediente y que el personal que integra el área contable financiera tiene un completamiento aceptable (70% ó más del total del personal del área).

### **Sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión**

Dispuesto por el Decreto Ley 281/2007 anteriormente mencionado cada empresa u organización superior de dirección se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

#### **Sistema de Organización General. (Capítulo II. Decreto Ley 281):**

Este sistema es el que define las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial.

El Sistema de Organización General constituye base del Sistema de Dirección y Gestión e impacta directamente sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas componentes del Sistema de Dirección y Gestión.

Según artículo 57: La organización superior de dirección surge por una necesidad de la dirección que se sustenta en: la separación de las funciones estatales de las empresariales, organizar las empresas en correspondencias a intereses estatales, semejanzas tecnológicas y productivas, flexibilizar los procesos de dirección, lograr urgencia en la solución de los problemas y la necesidad del control.

#### **Sistema de Métodos y Estilos de Dirección. (Capítulo III. Decreto Ley 281):**

En este sistema se describen las principales características que debe tipificar los métodos y estilos de dirección en las empresas y organizaciones superiores de dirección que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, los que deberán asegurar la activa participación de todos los trabajadores en el ejercicio de la gestión empresarial; la disciplina y el estricto control del cumplimiento de lo establecido; el despojo del burocratismo y de la cultura de la espera; así como

la oportuna y efectiva decisión de cada tema evaluado, por las instancias facultadas.

#### **Sistema de Atención al Hombre. (Capítulo IV. Decreto Ley 281):**

Las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deberán priorizar como método y estilo de dirección la atención al hombre, a través de garantizar la participación de éstos en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales; tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño.

La esencia de la atención al hombre, es la solidaridad socialista, el nivel de compromiso y comunicación que exista entre los jefes y sus colaboradores, así como el respeto a la individualidad de cada cual.

#### **Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios. (Capítulo V. Decreto Ley 281):**

Este sistema es de la mayor importancia para el desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión, por lo que la dirección de la empresa debe adoptar todas las medidas y utilizar los medios que se requieren para la mejor organización de la producción de bienes y servicios.

De la correcta planificación, organización, dirección, coordinación y control de este sistema, dependen en gran medida el desempeño del resto de los sistemas; pues propician que este cumpla su función principal, que es la de producir bienes y brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa u organización superior de dirección, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.

### **Sistema de Gestión de la Calidad. (Capítulo VI. Decreto Ley 281):**

Las empresas organizan sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, con el menor costo y la mayor eficacia.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión de la calidad en correspondencia a sus características tecnológicas y productivas, cuya eficaz implantación debe ser avalada por las entidades autorizadas o certificada por la Oficina Nacional de Normalización, conforme los principios y requisitos de la norma NC-ISO 9001:2001, atendiendo a las formas de comercializar su productos y servicios.

### **Sistema de Gestión de Capital Humano. (Capítulo VII. Decreto Ley 281):**

Los aspectos que integran la gestión de capital humano en la empresa y en la organización superior de dirección deben ser aplicados de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas.

### **Sistema de Gestión Ambiental. (Capítulo VIII. Decreto Ley 281):**

La incorporación de la gestión ambiental en los procesos productivos y de servicios, de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, tiene el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios. Es una necesidad social insoslayable de las empresas proteger el ambiente.

### **Sistema de Gestión de la Innovación. (Capítulo IX. Decreto Ley 281):**

La innovación en las empresas logra producir cambios positivos que, dan lugar a un nuevo estado de desarrollo. La innovación puede manifestarse de muchas formas, a través del desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, comercialización o del diseño y a través de nuevos o mejorados procesos, productos y servicios. La base de esas innovaciones es la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías.

### **Sistema de Planificación. (Capítulo X. Decreto Ley 281):**

En el Socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo, es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

### **Sistema de Contratación Económica. (Capítulo XI. Decreto Ley 281):**

Las organizaciones superiores de dirección, las empresas y las unidades empresariales de base, autorizados a firmar contratos, que se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión, están obligados a materializar sus relaciones económicas a través de contratos económicos de diferentes tipos

(servicios, suministros, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, ejecución de obras, transporte, etc.)

### **Sistema de Contabilidad. (Capítulo XII. Decreto Ley 281):**

La contabilidad es el mejor instrumento que tiene la empresa y la organización superior de dirección para evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión empresarial. El sistema de contabilidad es priorizado en el Sistema de Dirección y Gestión, las empresas no podrán comenzar a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial sin antes someterse a una auditoría financiera que será avalada por el Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Sistema de Control Interno. (Capítulo XIII. Decreto Ley 281):**

El sistema de control interno es creado en la empresa para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos. En este sistema es necesaria la amplia participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes en las empresas y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia.

Según artículo 574: El control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de la empresa para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la empresa.

### **Sistema de Relaciones Financieras. (Capítulo XIV. Decreto Ley 281):**

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión rigen sus relaciones financieras con el Estado, como fisco y como dueño, a partir de la legislación emitida por el organismo correspondiente, entre las que se encuentran las siguientes:



- El sistema tributario.
- Los procedimientos para la formación y utilización de las reservas obligatorias para contingencias.
- La creación de reservas por la empresa, en moneda nacional (CUP), a partir de las utilidades después de impuesto.
- El reglamento de impuestos sobre utilidades.
- Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal, como concepto de ingreso no tributario.

Recogidos en el artículo 593 los objetivos del sistema de relaciones financieras son los siguientes:

**Uno:** Establecer normas de carácter general para el funcionamiento financiero de las empresas que constituyan instrumentos de política económica y que permitan que el estado, como propietario, regule económicamente, la actuación de sus empresas y organizaciones superiores de dirección.

**Dos:** Otorgar autonomía en materia de gestión financiera, movilizand o la capacidad e iniciativa de las administraciones y fortaleciendo su responsabilidad, por la eficiencia de su gestión económico-financiera.

**Tres:** Asimilar la técnica internacional, aceptada en materia de administración financiera empresarial.

### **Sistema de Costos. (Capítulo XV. Decreto Ley 281):**

El costo, es la suma de los gastos fijos y variables contenido en un producto o servicio de toda naturaleza, expresados monetariamente, que se aplican a una producción o a un servicio determinado. Es uno de los elementos necesarios en el análisis de la eficiencia a nivel de empresa y de unidades empresariales de base.

### **Sistema de Precios. (Capítulo XVI. Decreto Ley 281):**

El sistema de precios en las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se rige por las orientaciones y metodologías establecidas por el Organismo correspondiente.

### **Sistema Informativo. (Capítulo XVII. Decreto Ley 281):**

La dirección de la empresa tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.

Las empresas al comenzar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión están obligadas a estudiar su sistema informativo tanto interno como externo, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta "cualquier información", o "mucha información", sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones, por lo que cada empresa deberá hacer un estudio de la información necesaria, teniendo en cuenta los requerimientos de su nivel superior.

### **Sistema de Mercadotecnia. (Capítulo XVIII. Decreto Ley 281):**

La mercadotecnia es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

De este modo, la mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazos.

La mercadotecnia es una filosofía que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos; mediante el cual la sociedad y los clientes;

obtienen lo que necesitan y desean, como resultado de generarse y ofrecerse, productos y servicios de valor, por la empresa.

### **Sistema de Comunicación Empresarial. (Capítulo XIX. Decreto Ley 281):**

La comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

#### **1.5 Adaptación de las Directrices Generales para la aplicación de la evaluación de la gestión según Reglamento de la Ley 107/2009 de la Contraloría General de República (Ver Anexo No 1).**

En este epígrafe se relacionan los elementos particulares que integran cada una de las fases a desarrollar en la evaluación para el cumplimiento del objetivo propuesto y de ellas quedarán definidas las cuestiones sobre las cuales se dirigirá la investigación.

#### **Planeación:**

Con el desarrollo de la planeación se conocerá el quehacer de la empresa y la evaluación del Sistema de Control Interno, así como deben quedar definidos áreas, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos dentro de la estructura organizativa las cuales serán analizadas con profundidad durante la ejecución de la evaluación.

Esta fase se llevará a cabo según la composición de varios elementos que recogen una serie de acciones a desempeñar con el objetivo de obtener óptimo conocimiento del desarrollo organizacional de la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica "Rafael Fausto Orejón Formet" (SERCONI) a fin de su evaluación:

### **1. Conocimiento del sujeto a evaluar:**

Consiste en una recopilación de datos generales concernientes a la estructura organizativa, misión, visión, objeto social, servicios que presta, normativas y procedimientos aplicables a la empresa a evaluar.

### **2. La evaluación del sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar:**

En un segundo momento se dirigirá la evaluación al Sistema de Control Interno a fin de conocer tipo y estado de los controles internos existentes e identificar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos y susceptibles a mejoras, las cuales deben ser examinadas en la ejecución de la evaluación. Para el logro de este objetivo se tomará como muestra para el análisis la aplicación de la Guía de Autocontrol adaptada a SERCONI en diciembre de 2015.

### **3. Elaboración de los programas por área de gestión:**

Teniendo como base el Anexo No. I de las Directrices Generales para la Realización de Auditorías de Gestión o Rendimiento (Ver Anexo No 2) y los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa, se elaborarán los programas por áreas de gestión con el objetivo de determinar sus principales logros y debilidades.

#### **Áreas de Gestión:**

- Gestión Administrativa.
- Gestión Económica Financiera
- Gestión Comercial
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Producción de Bienes y Servicios
- Gestión de la Información

#### **4. La recopilación de la información existente de la visión estratégica, en el conocimiento de la entidad auditada.**

Conjugando la información recopilada en todos los programas sobre la visión estratégica se hará un análisis organizacional de la entidad contemplando una evaluación de los factores internos y externos influyentes en sus resultados, así como identificar que hace realmente la entidad, como lo ejecuta, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones o el logro de sus objetivos, lo que permite conocer íntegramente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.

Análisis de la visión estratégica de la entidad: sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la entidad y contempla la situación futura, tomando como marco la Planificación a corto, mediano y largo plazo, según corresponda.

#### **5. Definición de los indicadores de gestión:**

En este caso se definirán indicadores de gestión que nos permitan determinar el estado de la **economía** en la asignación de los recursos, **eficiencia** en los procesos y **eficacia** en los resultados, permitiendo controlar la **calidad** de la gestión y el **impacto** que esta origina en el colectivo laboral, comunidad y en la sociedad. Para esto se tendrá en cuenta el Anexo No. II de las Directrices Generales e indicadores propios de la empresa (Ver Anexo No 3).

#### **6. La identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad:**

Se verificará si se tienen correctamente identificados los procesos, productos o servicios que pudieran generar afectaciones medioambientales significativas en el colectivo laboral y la comunidad.

#### **Ejecución:**

Siguiendo la planeación general anteriormente elaborada y utilizando las técnicas de auditoría, se obtendrán las áreas de gestión susceptibles a dirigir la

investigación y en esta fase de ejecución las evidencias necesarias, suficientes y oportunas a través de análisis precisos de las informaciones pertinentes sobre procesos, actividades u operaciones de la empresa. En resumen nos plantaremos una serie de preguntas en todo el proceso que ayudan en gran magnitud a emitir criterios juiciosos sobre la gestión de la entidad. Las preguntas son:

¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?

Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

- A. Resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno, la identificación de las áreas a evaluar.
- B. Aplicar los programas específicos que considere necesarios de acuerdo con las circunstancias y las pruebas sustantivas y de cumplimiento que permitan la recopilación de evidencias, para auditar las áreas, procesos, actividades u operaciones (Factores Internos de la Visión Sistemática) de la entidad identificadas como clave, críticas o de riesgos, o que pueda tener un impacto sobre el desempeño y los resultados de la entidad.
- C. Resultados de la evaluación de la visión estratégica.
- D. Aplicar indicadores para evaluar gestión.
- E. Identificar el término de **Economía** (en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos.
- F. Identificar el término de **Eficiencia** (en los procesos).
- G. Identificar el término de **Eficacia** (en los resultados).
- H. Identificar el término **Calidad**.
- I. Identificar el término **Impacto**.

#### **Informe:**

El informe de la Auditoría de Gestión o Rendimiento debe expresar claramente la opinión sobre la gestión de la entidad auditada, en el marco de los objetivos, alcance y los criterios evaluados y contener los resultados de las desviaciones probadas de las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la calidad de la gestión de la entidad, en la planificación, control y uso de los

recursos y el impacto que esta genera en la sociedad. El mismo estará elaborado de acuerdo a lo regulado en las Normas Cubanas de Auditoría y contemplará los hallazgos más significativos durante la investigación.

## **CAPÍTULO II. Evaluación de la Gestión de la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y electrónica del Níquel "Rafael Fausto Orejón Formet" (SERCONI)**

La evaluación de la Gestión de la Empresa de Servicios Técnicos del Níquel "Rafael Fausto Orejón Formet" se hará siguiendo las directrices Generales de Auditoría de Gestión recogidas en la Ley 107/09 de la Contraloría de la República.

### **2.1 Planeación**

Compuesta por 6 momentos, en esta fase como bien describe su nombre se planificará con más exactitud el trabajo a desarrollar para la evaluación de la empresa de acuerdo a su gestión o rendimiento.

#### **Conocimiento del Sujeto a Auditar**

Ante necesidades inminentes de soluciones, reparaciones, mantenimiento y desarrollo de las actividades de la electrónica, computación, automática y comunicaciones surgió la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica del Níquel (SERCONI) por la Resolución 125 del 4 de marzo de 1996 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) consolidándose como empresa el 1ro de octubre de ese mismo año siendo su domicilio legal: Calle 1ra, No 143, Rpto. Rolando Monterrey, Moa, Holguín, Cuba.

Está integrada por actividades a fines de Computación, Comunicaciones, Instrumentación y Automática que existían dentro de las diferentes entidades del Grupo Empresarial CUBANÍQUEL.

Con la incorporación de estas especialidades se amplió su mercado y actualmente se dedican a realizar proyectos integrales llave en mano para la automatización industrial, fabricación de cualquier tipo de termoelementos, además de ofertar una gama completa de servicios de Comunicación, Automática, Informática, Instrumentación, Electrónica, Internet y Correo Electrónico.



Todo su accionar deviene de su **objeto social** amparado por la Resolución 859/2013 donde el Ministro de Economía y Planificación dictamina:

- Brindar soluciones integrales y servicios técnicos a equipos y sistemas de informática, telecomunicaciones, automatización e instrumentación.
- Comercializar a personas jurídicas insumos, partes, piezas y equipos de computación, telecomunicaciones, automatización e instrumentación tanto producidos, como adquiridos.
- Brindar servicios de metrología industrial; así como de suministro de internet a través de los suministradores públicos autorizados y de correo electrónico, aplicaciones y de sistemas de gestión organizacional.

Tienen como **Misión** la perspectiva de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, ofreciendo servicios de informática, automatización, comunicaciones y metrología industrial al Grupo Empresarial CUBANÍQUEL y otros clientes que así lo requieran, distinguiéndose por la calidad y precios competitivos, contando para ello con un Capital Humano altamente profesional.

Trabajan con la **Visión** de "ser líderes en la calidad e integridad de los servicios y productos de su razón social en el Entorno de la Organización. Cuentan con altos niveles de competitividad y desarrollo, con un Capital Humano capacitado, motivado y estimulado que responde a las expectativas de su responsabilidad social.

### **Valores compartidos de la organización**

- Cumplidor.
- Responsable.
- Dispuesto a ayudar.
- Aplicado.
- Consciente.

El nivel de compromiso colectivo e individual para el cumplimiento de las tareas es elevado, teniendo también declarados sus valores:

**Presentes:** Responsabilidad y Profesionalidad

**A desarrollar:** Trabajo en equipo y Disciplina

Como parte de los **Valores aparentes** en la elección de líderes (personas paradigmáticas) se expresan la dignidad, conocimiento, integridad, laboriosidad, profesionalidad, comunicatividad, y el pensamiento analítico.

Su **estructura orgánica** (Ver Anexo No 4) dispone de una Dirección General con cuatro Grupos (Seguridad y Protección, Organización, Jurídico y Cuadro); tres áreas de Regulación y Control (Dirección de Economía, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Técnico Productivo), una dirección funcional (Dirección de Compras y Aseguramiento) y cuatro Divisiones Productivas (Automatización, Comunicaciones, Informática e Instrumentación).

Sus procesos se corresponden con los vinculados a las actividades por cada área.

En la empresa se utiliza el ejemplo de la alta dirección en la motivación de los trabajadores creando las condiciones para su desempeño independiente y efectivo encaminado al buen cumplimiento de las metas trazadas teniendo como premisa para su labor la satisfacción al cliente y siendo responsables de las transformaciones que en la entidad se han operado, así como de los trabajos hechos base a su mejora continua.

Todos sus miembros poseen total dominio de la actividad que en ella se desarrolla y están capacitados en materia de Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos, Perfeccionamiento Empresarial, Dirección Integrada de Proyectos, Sistemas Integrados de Gestión entre otros siendo constante su trabajo de superación.

Tienen definidos sus principales competidores de mercado como es el caso de ETECSA y COPEXTEL entre otros, así como calificada su posición geográfica de no muy favorable estando, para ellos la solución, en decisión del Grupo Empresarial Cubaníquel quien tiene como misión primordial la producción de

níquel, no prestando mucha atención en los productos y servicios que la entidad ofrece.

Tienen una plantilla de 218 trabajadores. Posee certificado el Sistema de Gestión de la Calidad por la Norma ISO 9001:2008 por la Oficina Nacional de Normalización y la Oficina Lloy's Register, así como el Sistema de Gestión de Recursos Humanos y el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

El principal cliente de SERCONI es la Empresa productora de Níquel Comandante Ernesto Che Guevara (ECG), la cual, en los últimos 4 años aportó aproximadamente el 46.0% de los ingresos totales del Centro. Otros clientes importantes son las demás empresas del Grupo Empresarial del Níquel y fuera del níquel se encuentra como principales clientes: AZCUBA, CTE de Felton, Grupo Fuel de Moa entre otras.

La ECG ha sido un cliente estable para SERCONI en los últimos años. Los montos contratados a esta empresa han ido en aumento progresivo cada año, sin embargo, actualmente (2016) debido a los bajos niveles de producción, y el comportamiento desfavorable de los precios del níquel ha provocado disminución del presupuestos de I+D+i planificados y por tanto disminución de los niveles de ejecución de proyectos y servicios. Esta empresa se encuentra actualmente en el desarrollo de un proceso de recapitalización, el cual tiene objetivos definidos por área, que pretenden elevar la eficiencia operativa y la eficiencia metalúrgica de las diferentes plantas del proceso y disminuir los índices de consumo de amoniaco y de vapor y con ello el costo de producción de esa entidad.

**La cartera de productos principales de la empresa incluye:**

- Proyectos de I + D+ i
- Producto de la marca eros: autómatas programables, convertidor de protocolo R-232 a R-485, sistema de pesaje automático, sistema de control de flota.
- Producto iAra: iAra ventas, iAra tesorería, iAra inventario, iAra nómina
- Producto SAGREH

## **La evaluación del sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar**

El Sistema de Control Interno cumple con lo requerido en el Capítulo I de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, "Normas del Sistema de Control Interno (SCI)" al ser este Integral, debido a que considera la totalidad de las operaciones, actividades y procesos con enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores; Flexible, pues responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica y Razonable, teniendo en cuenta que su diseño es en base a lograr los objetivos del SCI con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Mensualmente en la empresa se aplica una Guía de Autocontrol adecuada a sus requerimientos que consta con 5 componentes y 169 normas las cuales contemplan aspectos para su control los cuales son modificados en dependencia del momento de la aplicación, deficiencias que se le hayan detectado en auditoría o controles del Grupo Empresarial entre otros controles.

Cada área se autoaplica la guía de autocontrol adecuada en su caso específico y el resultado es informado a una especialista a cargo a través de una certificación y a su vez esta lo notifica a la dirección de la empresa.

A su vez las deficiencias detectadas son informadas en un Plan de Medidas con la deficiencia, medida a tomar, responsables y fecha de cumplimiento contenido en la misma certificación, así como el cumplimiento en otra comunicación del mismo tipo y siguiendo el mecanismo anterior (Área – Especialista de Control Interno – Dirección de la Empresa).

Se analizó la aplicación de la Guía de Autocontrol en diciembre de 2015 (Ver Anexo No 5) la cual efectivamente contenía 311 incisos de 168 aspectos que relacionaban las 169 normas de los cinco componentes. La misma fue efectiva en la detección de las insuficiencias existentes, comprobándose que solo 10 incisos de 7 aspectos constituyeron deficiencias, logrando un 96,8 % de

cumplimiento respecto a los incisos chequeados y 95,8 % respecto a los aspectos.

De modo general el Control Interno fue calificado como Aceptable.

Atendiendo a los resultados de la aplicación de la guía se definen como áreas de gestión con deficiencias y vulnerabilidades las de Gestión Económica Financiera y la Comercial.

### **Elaboración de los programas por área de gestión**

Se elaboraron los programas para la evaluación del desempeño de la gestión por cada área:

1. Gestión Administrativa (Ver Anexo No 6)
2. Gestión Económica Financiera (Ver Anexo No. 7)
3. Gestión Comercial (Ver Anexo No. 8)
4. Gestión Recursos Humanos (Ver Anexo No. 9)
5. Gestión de Producción de Bienes y Servicios (Ver Anexo No. 10)
6. Gestión de la Información(Ver Anexo No. 11)

### **La recopilación de la información existente de la visión estratégica, en el conocimiento de la entidad auditada**

A inicios de 2015 se presentaba un escenario desfavorable atendiendo a:

- Depresión de clientes de la Industria del Níquel respecto a la incertidumbre con el plan de mantenimiento de la Empresa Ernesto Che Guevara y no confirmación de la inversión Ferroníquel.
- Caída de la demanda de termoelementos en un 75 %, equivalente a un valor de 60,8 MP, fundamentalmente a través del cliente ECG.
- Déficit de materias primas y materiales auxiliares (componentes electrónicos para la fabricación de productos de hardware: EROSPLC (CPU), EROSPLC (EXP), EROSmPLC, EROS485).
- Decreciente demanda para las producciones de sistemas de software, unido a la demora en las certificaciones (obligatorias) de productos como

¡Ara tesorería, inventario, así como la culminación del desarrollo de algunos módulos que Influye negativamente en su puesta a punto y calidad a la hora de la venta del paquete.

- Lejanía y poco financiamiento de terceros Clientes.
- Carencia de un esquema que respalde la entrega del producto terminado en el domicilio del cliente, así como el diseño, desarrollo y ejecución de proyectos de automatización e instrumentación.

Respecto a esta situación en la empresa se realizó un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que caracterizan su entorno quedando definidas las siguientes:

**Debilidades:**

- Limitante para la compra de suministros con aquellos proveedores habituales.
- Dependencia tecnológica de productos que no se fabrican en el país.
- Problemas Financieros de la empresa que no permiten adquirir los componentes necesarios para la producción de tecnología cubana y sustituir importaciones.
- Demoras en la fabricación de los equipos desarrollados por regulaciones que afectan la importación de determinados componentes electrónicos, equipos, materiales, insumos a la Empresa Importadora y Abastecedora del Grupo Empresarial CUBANÍQUEL (CEXNI).
- Demora en los pagos a los suministradores extranjeros los cuales no completan los suministros por incumplimientos en los mismos.
- Falta de políticas para exportar los productos, buscar clientes y mercados en el exterior, sobre todo en Latinoamérica y África.
- Deficiente funcionamiento de la Gestión Comercial.
- Pobre automatización del trabajo.
- Falta de patrones multipropósito (Capacidad de calibración y medición baja) que humanicen el servicio y mejoren la capacidad de medición y calibración y Nomenclaturas no acreditadas. (22 total)

### **Amenazas:**

- Situación económica actual del país y el mundo.
- Bajo nivel de ejecución de las inversiones
- Inclinación a importar productos para la automatización en preferencia a los nacionales, con semejantes prestaciones..
- Contratación de Técnicos en mejores empresas nacionales y el exterior.
- Mercado deficiente de piezas de repuestos.
- Se instala Oficina del SENAMET en la zona de Moa para prestar el mismo servicio que presta la empresa.
- Competencia de otras empresas del territorio de las mismas especialidades con mejor desenvolvimiento financiero y facilidades para la compra de partes y piezas de equipos.
- Morosidad en el proceso de importaciones de los insumos necesarios para brindar servicios de calidad.
- No hay sistema establecido en el país para garantizar que se cumpla la política de sustitución de importaciones.
- Respuesta tardía en el momento de algunas solicitudes del cliente por no contar con los recursos técnicos, financieros y materiales.
- Falta de preparación de algunos cuadros y reservas en los temas asociados al SGDE.

### **Oportunidades:**

- Crecimiento del mercado nacional.
- Liderazgo en el mercado nacional.
- Posibilidades de exportación de productos y servicios
- Elevada aceptación por los clientes de los servicios y productos y gran número de solicitudes de trabajo en diversos sectores del país.
- Poseer productos propios con precios competitivos.
- Carencia de empresas nacionales que diseñen productos para la automatización como son: sistemas SCADA, autómatas programables, sistemas de pesaje, entre otros.

- Posibilidad de asociaciones con empresas extranjeras por la nueva ley de inversión extranjera dictada en el país.

#### **Fortalezas:**

- Buena imagen visual corporativa con elevado resultados social al contar con el premio Nacional de innovación tecnológica, Premio Provincial de Medio Ambiente y Vanguardia Nacional.
- Sistema de valores como trabajo en equipo y elevada productividad; conocimientos y experiencia acumulada por más de 20 años en el desarrollo de tecnología cubana con técnicos que han sido capacitados y entrenados en las diferentes especialidades.
- Implantación de Sistema de Medio Ambiente y certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Capital Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Existencia de instalaciones con cierto nivel de condiciones para las actividades de desarrollo y fabricación de equipos en pequeñas series de la marca EROS.
- La aplicación con resultados tangibles de la tecnología en importantes empresas nacionales, creando confianza en los clientes.
- Contar con un laboratorio de calibración acreditado. (33 nomenclaturas) según la NC-ISO 17025.

#### **Definición de los indicadores de gestión**

Para ayudar a determinar el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su gestión se realizará el cálculo y análisis de los siguientes indicadores:

#### **Indicadores de Economía**

- Capital de Trabajo
- Liquidez de Tesorería
- Disponibilidad
- Endeudamiento



- Calidad de la Deuda
- Costo de la Deuda

### **Indicadores Eficiencia**

- Ciclo de Cobro
- Ciclo de Pago
- Rotación de los Inventarios
- Ciclo de Inventarios
- Ciclo de Caja

### **Indicadores Eficacia**

- Rentabilidad sobre Ventas
- Rentabilidad sobre Patrimonio Neto
- Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo y Criterios de Medida

### **Indicadores para medir la Calidad**

Se calculará por la producción rechazada o no conformidades

### **Indicadores para medir el Impacto**

Se hará a través de las encuestas que constan a clientes sobre los servicios recibidos.

### **La identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad**

La empresa produce servicios técnicos que no son muy agresivos al medio ambiente y la comunidad, aun así tiene un Plan de Protección Ambiental que recoge las actividades o procesos que pueden provocar daños al medio ambiente.

Solo se identifican en las reparaciones y mantenimientos a instrumentos electrónicos, mantenimientos a equipo automotor las posibles afectaciones más agravantes para la salud de los trabajadores y el deterioro del medio ambiente

y en los casos de los procesos de higienización y labores de oficinas otras menos riesgosas pero que van en deterioro del medio ambiente.

## 2.2 Ejecución

En este epígrafe se desarrollará la planeación realizada evaluando cada uno de los elementos que la componen con el objetivo de evaluar el rendimiento de la empresa e identificar sus principales debilidades.

### **Gestión Administrativa.**

La entidad se propuso en el periodo evaluado el cumplimiento de 3 objetivos principales los cuales están reflejados en su planificación anual y son colegiados su cumplimiento en las reuniones de puntualización mensuales. Los mismos están elaborados en términos específicos, medibles, con definidos objetos y criterios de medida, así como también direccionados al trabajo específico de cada área.

Se refleja un cumplimiento de los objetivos de trabajo del 95,3 % sobre los tres propuestos.

Su cumplimiento se mide según los siguientes grados de Consecución:

**Bien:** Si se obtiene más del 95 % de los puntos.

**Regular:** Si se obtiene entre el 95% y el 90 % de los puntos.

**Mal:** Si se obtiene menos del 90 % de los puntos.

El **Objetivo de Trabajo No. 1:** "Cumplir el plan de producción ascendente a 488,6 MP, logrando la eficiencia y eficacia en la gestión de los aseguramientos materiales en correspondencia con la contratación de la producción de bienes y servicios, manteniendo la certificación del Sistema de Gestión Integrado".

Estuvo direccionado a la Producción de Bienes y Servicios y vinculado a los Lineamientos 1, 87, 130, 135, 138, 216, 218 y 224 de la Política Socioeconómica del Partido y la Revolución.

**Evaluación:** El objetivo fue cumplido y evaluado de Bien por alcanzar el 95 % de los puntos a obtener.

**Criterio # 1:** Cumplimiento del plan de producción ascendente a 4 millones 883 mil 603,18 Moneda Total.

Se comprobó que el Plan de Producción tuvo un 15,34 % de sobrecumplimiento respecto a los 4 millones 883 mil 603,18 Moneda Total planificados. Las ventas totales fueron de 5 millones 632 mil 632,31 Moneda Total, representando un incremento de 749 mil 29,13 Moneda Total, pero es de significar que a pesar de esto existieron dificultades y deficiencias en el transcurso del 2015.

Es el caso el incumplimiento del Plan de Producción por el Taller de Fabricación de Termoelementos, perteneciente a la División de Automatización quien se planificó producir 635,9 Miles de Pesos y ejecutó el 64,1 % en el mes de diciembre, así como otros incumplimiento en determinados meses ocasionados por morosa importación de materias primas por la Empresa Importadora del Níquel e inestabilidad en el suministro de las contrataciones nacionales en el menor de los casos, pudiéndose mencionar dentro de las afectaciones los suministros de las tarjetas para los proyectos de la Losa II de Hornos y el Computador de a Bordo, así como los componentes electrónicos para la producción de equipos de automatización industrial, la División de Comunicaciones por la falta de materiales de redes y la División de Informática por el déficit de partes y piezas de computación para las reparaciones que se tenían planificadas.

En este sentido tuvieron la necesidad de redireccionar estrategias que en su mayoría fueron convertidas en logros, dentro de las que se denotan:

Contratos importantes con las Universidades de Holguín y Moa para los servicios de Comunicaciones y Electrónicos.

Contrataciones de servicios de comunicaciones con las direcciones provinciales y municipales de salud, implementando sistemas integrales de comunicaciones en los policlínicos y hospitales de la provincia.

Implementación de nuevos servicios telemáticos con las empresas del Grupo para contrarrestar el déficit generado por la disminución de los precios de ETECSA.

Instalación de licencias y sistemas de automatización en las Empresas de Recursos Hidráulicos de Granma y Guantánamo.

Instalación de licencias y sistemas de automatización en centrales azucareros de Ciego de Ávila, Mayabeque y Matanzas.

Contratación con nuevos clientes de los servicios de instrumentación y metrología y potenciación de los servicios con los clientes ECG, Termoeléctrica Felton y Grupo Fuel de Moa.

Se resume que el criterio fue cumplido con el 100 % de los puntos a obtener en este caso 50.

**Criterio # 2:** Cumplir la oportunidad de suministro valorada en un Millón 148,7 Miles de Pesos en Moneda Total.

Se alcanzó una oportunidad de suministro del 78,5 % al incidir negativamente el taller de fabricaciones de termoelementos pues de una planificación de 416 Miles de Pesos solo se alcanzó una oportunidad de suministros real de 179,1 Miles de Pesos. Esto se debió a la no entrada de la importación de materiales para la fabricación de estos elementos.

El criterio fue cumplido con 15 puntos de los 20 a obtener para un 75 %.

**Criterio # 3:** Cumplir el cronograma para lograr la certificación del Sistema de Medio Ambiente por la norma cubana ISO 14001/2004 en el 1er semestre del año.

En este sentido se conoció que se logró un cumplimiento del 95% de las acciones contenidas en el plan para la certificación del Sistema de Gestión Ambiental. La falta estuvo relacionada con la adquisición de algunos recursos tales como cestos para la clasificación de materiales reciclables y además la reparación de los baños del edificio central.

El criterio fue cumplido con el 98 % al alcanzar 14,7 puntos de los 15 a alcanzar.

**Criterio # 4:** Cumplir el plan de acción para mantener la certificación del Sistema de Gestión Integrado mediante los resultados obtenidos en las auditorías de mantenimientos por Lloyd's Register y por ONN en el 2do y 4to trimestre.

Se comprobó el cumplimiento al 100 % el plan de acción para mantener la certificación del Sistema de Gestión Integrado mediante los resultados obtenidos en las auditorías de mantenimientos por Lloyd's Register y por ONN en el 2do y 4to trimestre.

El criterio alcanza los 15 puntos a obtener.

El **Objetivo de Trabajo No 2:** "Garantizar la ejecución de los proyectos de I+D+i que garanticen el incremento de la producción y los servicios en la Industria del Níquel.

Dirigido a la investigación y desarrollo y relacionado a los Lineamientos 131, 132 y 224 de la Política Socioeconómica del Partido y la Revolución,

**Evaluación:** El objetivo fue cumplido y evaluado de Bien por alcanzar el 99,4 % de los puntos a obtener.

**Criterio de Medida:** Cumplir al 100 % la ejecución de los principales proyectos a desplegar en la **Industria del Níquel.**

**Tabla No. 1. Proyectos a desplegar en la Industria del Níquel**

N.	Cumplida al 100 % la ejecución de los principales proyectos a desplegar la Industria del Níquel	Ptos a obtener	% Cump.	Puntos obtenidos
	<b>División de Automática</b>			
1.	Proyecto de rehabilitación de los Sistemas de pesaje de la Planta de Hornos de ECG.	12	100	12
2.	Proyecto de Control de combustible en equipos mineros de la ECG.	12	100	12
	<b>División de Informática</b>			
3.	Portadores Energéticos. (Certificación, Desarrollo y despliegue).	14	100	14
4.	Portal IARA (Desarrollo y despliegue).	12	101,4	12
5.	IARA Níquel (Desarrollo de actualizaciones).	12	100	12
6.	Inventario (Desarrollo de actualizaciones),	10	132,4	10
7.	Versión 2 de SAGREH (nóminas) (Desarrollo y despliegue).	10	98	9,8
8.	Presupuesto (Despliegue).	8	100	8
9.	Tesorería (Certificación y despliegue).	10	96	9,6
	Total	100		99,4

**Fuente:** Documentos de la Entidad.

Como muestra la Tabla No.1 los 9 proyectos principales a desplegar en la Industria del Níquel fueron cumplidos solo con una mínima afectación del 2 % en el caso de la Versión 2 de SAGREH (nóminas) (Desarrollo y despliegue).

El **Objetivo de Trabajo No 3:** "Garantizar la disponibilidad financiera para apoyar el plan de producción y desarrollo, controlando el uso óptimo de los recursos económicos y financieros en la entidad.

Estuvo dirigido a la Gestión Económica Financiera y ligado a los lineamientos 1, 5, 10, 8, 12, 13, 16, 63, 116, 224, 253 y 312 de la Política Socioeconómica del Partido y la Revolución.

**Evaluación:** El objetivo fue cumplido, pero evaluado de regular al alcanzar el 91,4 % de los puntos a obtener según el grado de consecución.

**Criterio de Medida # 1:** Cumplir los indicadores económicos que se reflejan en el Plan.

Las ventas se sobregiraron un 15,3 % sobre la planificación que era de 4 Millones 883,6 Miles de Pesos en Moneda Total, aparejado a ello las utilidades se sobregiraron solo que a un 14,9 % por encima de lo planificado que era un total en Moneda Total de 482,9 Miles de Pesos y lógicamente los ingresos también tuvieron un incremento del 15,5 % de la planificación la cual estaba en correspondencia con las ventas.

El total de gastos planificados estaba en los 4 millones 400,6 Miles de Pesos los cuales se sobregiraron en un 15,6 %.

El gasto de Material se ejecutó al 72,8 % de los un Millón 253,8 Miles de Pesos Planificados.

Las desviaciones en estos indicadores estuvieron relacionadas con la entrada tardía de importaciones que solo se hicieron efectivas a partir del mes de noviembre.

La productividad del valor agregado planificada era de 13 millones 450,5 Miles de Pesos ejecutada a un 141,9 %.

Salario por pesos de valor agregado se cumplió al 99,8 % de la planificación que era de 0.5171.

Las desviaciones en estos indicadores se vinculan a la aplicación de la Resolución 17 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en ese año.

Se incumple el plan de ejecución financiera de las inversiones en un 45,12 %, al cumplirse con la ejecución física del Plan de Preparación previsto con un ahorro financiero de 2,5 Miles de Pesos en moneda total, pero no así en las inversiones de sostenimiento donde no se cumplen las ejecuciones físicas ni financieras.

**Tabla No. 2. Comportamiento de las Inversiones (MP)**

<b>Inversiones</b>	<b>Plan 2015</b>	<b>Real 2015</b>	<b>% Cump.</b>
Sostenimiento	276,0	151,5	54,88
Plan de Preparación	15,5	13,0	83,78
Total	291,5	164,5	56,42

**Fuente:** Documentos de la Entidad

Se cumplieron con las inversiones previstas de:

1. Mobiliario de Oficina con el Fondo de Bienes Culturales de Guantánamo.
2. Equipamiento de Clima con CONSUMIMPORT.
3. Patrones Metrológicos con CEXNI.
4. Reposición de equipo de transporte con CEXNI

Se ejecutaron inversiones extras a partir de la proyección de ahorro financiero en las previstas de:

- Equipamiento de clima con CIMEX Moa.
- Impresoras multifunciones con CIMEX Habana.
- Compra de activos fijos con EMNI.
- Compra de ventiladores con DIVEP

Se ejecutó el plan de preparación previsto de:

- Culminación de la Microlocalización y las Proyecciones de Aterramiento y Protección Contra Incendio de la Ingeniería de Detalles del Taller de Prototipos de Automatización.
- Actualización del estudio de factibilidad de las inversiones de Equipos de Transporte con CEPRONIQUEL.

No se cumplen las inversiones previstas de equipamiento de tecnologías de la información y servidores por importaciones con CEXNI, debido a la no llegada a tiempo de las mismas, lo que representó una inejecución aproximada de 86,2 Miles de Pesos, lo que hace que el cumplimiento del plan baje considerablemente.

Aunque se cumplió con la mayor parte de las inversiones físicas previstas existieron deficiencias que propiciaron retrasos en la ejecución de las mismas:

- Incumplimiento de las importaciones previstas para los diferentes períodos del año por CEXNI.
- Falta de seguimiento a la gestión y contratación de las compras nacionales.



- Falta de respuesta de los proveedores nacionales a las demandas realizadas el año 2014.
- Déficit de suministros de los proveedores nacionales.

El aporte por el rendimiento de la inversión estatal se ejecutó al 280,5 % de los 135,2 Miles de Pesos Planificados.

De los 54 puntos a alcanzar por el incumplimiento de las inversiones se alcanzaron un total de 51,4 puntos para un 95,2 % de cumplimiento.

**Criterio de Medida # 2:** Cumplir con la disminución de inventarios con respecto a inicios de año desglosado en inventario de lento movimiento en 5 Miles de Pesos, inventario total 10 Miles de Pesos.

El lento movimiento en diciembre de 2015 solo era el 10,8 % del total de inventarios, o sea, estaban valorados en 119 mil 241,02 Moneda Total con una disminución respecto a inicios de año de 18 mil 449,87 pesos en Moneda Total.

No fue así con el inventario total el cual en vez de disminuir tuvo un incremento del 66,3 % respecto a inicios de año donde el inventario estaba valorado en los 664 Miles de Pesos.

Este incremento estuvo relacionado también con la entrada tardía de importaciones pendientes a partir de noviembre de 2015.

La situación creada provocó que en base al grado de consecución este criterio alcanzara solo el 50 % de los 12 puntos a alcanzar.

**Criterio de Medida # 3:** Cumplir el ciclo de cobro de hasta 40 días para los proveedores que no tienen pactado los pagos a más de 30 días.

**Criterio de Medida # 4:** Cumplir el ciclo de pago de 45 días para los proveedores que no tienen pactado los pagos a más de 30 días.

Constituye un logro en las empresas que componen el Grupo Empresarial Cubaníquel los cobros y pagos en un periodo de 30 días, no dejando de estar incluida la empresa en esta concepción.

Al cierre de diciembre el monto de cuentas por cobrar era de 498,7 Miles de Pesos en Moneda Total y el de las cuentas por pagar de 62,4 Miles de Pesos en Moneda Total sin reflejar saldos vencidos pues pertenecían al propio diciembre.

En el caso de las cuentas por pagar no se contemplan los efectos por pagar.

De esto se define el cumplimiento del 100 % de ambos criterios de medidas alcanzando los 12 puntos a obtener entre los dos.

**Criterio de Medida # 5:** Cumplir con la certificación de los Estados Financieros para el II trimestre de 2015.

En este sentido se obtuvieron los 10 puntos a alcanzar para un 100 % de cumplimiento al recibirse en la empresa en abril de ese año auditoría financiera de AUDITA donde los Estados Financieros fueron calificados de Razonable.

### **Gestión Económica Financiera**

Como parte de la evaluación de la gestión en SERCONI se pudo comprobar que esta entidad registra sus hechos económicos de forma sistemática y oportunamente a través del sistema informático SISCONT 5, el que se encuentra actualizado y certificado por TECNOMATICA.

La entidad cumple con las disposiciones legales para la elaboración y presentación de los Estados Financieros; siendo algunas de estas las Resoluciones 1100 y 1173 de 2015 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En abril del año evaluado fueron objeto de auditoría financiera por parte de AUDITA donde los Estados Financieros fueron calificados de **Razonable**, atendiendo a la correspondencia de los saldos de las cuentas con lo regulado en las Normas Cubanas de Información Financiera, estando las operaciones respaldadas por documentos primarios dentro de los que se pudieron destacar las facturas, cheques, informes de recepciones y otros; los que en caso necesario podrán ser conciliados con terceros y avalados por estos, debido a que cumplen con el principio de ser comparables.

El uso y contenido de las cuentas en el proceso contable es el establecido en los manuales y procedimientos internos, el que está en concordancia con las legislación vigente y cuentan con evidencia suficiente, competente y relevante que garantiza la legalidad, autenticidad y correspondencia de la información con los hechos económicos ocurridos.

También consta en certificaciones del Grupo Empresarial Cubaníquel la entrega mensual de forma oportuna y adecuada de la información financiera correspondiente.

### **Estado de Situación**

Al analizar el estado de situación (Ver Anexo No 12) pudo corroborarse que el total de activos tuvo un incremento del 2 % respecto al periodo anterior variación con el siguiente desglose:

Los activos circulantes en un 13 % provocado en gran medida por los inventarios corrientes debido a las compras ejecutadas en el período, centralizándolo fundamentalmente en la adquisición de partes y piezas de computación y materiales para la fabricación de termoelementos

Los activos Fijos con un incremento del 19,2 % por las inversiones físicas efectuadas.

Otros activos con una variación del 26,9 % con respecto a 2014 debido a que las compras realizadas por inversiones aprobadas en el 2015 entraron a almacén a partir del mes de noviembre.

El monto de los activos diferidos proveniente de 2014 pertenecía al pago de años anteriores correspondiente al estudio de factibilidad de la empresa 2015 – 2020 que al tener un monto tan grande había sido diferido a 5 años pero al presentar al cierre de diciembre un monto de utilidades tan elevado, autorizado por el órgano superior cargaron este monto a los gastos y el saldo de los activos diferidos en diciembre de 2015 quedó en cero.

Los pasivos totales presentan una disminución con respecto al año anterior del 3,1 % centralizado en los circulantes e incidiendo en este elemento el pago de las deudas con la Empresa Importadora del Níquel.

La cuenta Pasivos a largo plazo cierra con saldo cero lo que significa que todos los compromisos de pago de la empresa son a corto plazo.

### **Estado de Rendimiento Financiero.**

Se realizó un análisis comparativo de los elementos del Estado de Rendimiento Financiero al cierre de diciembre (Ver Anexo No 13) y pudo comprobarse que:

Las **ventas** del año 2015 se cumplen 115,3 %, de un plan de 4883,6 MP, se realizaron 5632,6 MP, con 749 MP por encima de los proyectados para el año, se ejecutan 804,1 MP por encima del año 2014. Esto se logró por la contratación de servicios a otros clientes no níquel como se les llama, que no son los habituales dando respuesta a estrategias redireccionadas dadas por la entrada tardía de importaciones que constituyeron logros significativos,

El **Costo de Venta** se ejecutó al 70,9 % dejándose de ejecutar 161,9 MP debido a la entrada de los materiales de importación a finales de año, lo que no permitió recuperar la producción atrasada quedando estos materiales en inventario. Respecto al año anterior disminuyó 105,7 MP.

Al cierre de diciembre se tenían planificados 482,9 MP de **utilidades** y se obtuvo 551,7 MP siendo posible por la disminución de los gastos totales en mayor proporción que los ingresos totales. Respecto al 2014 el incremento fue de 130,4 MP.

### **Análisis del cumplimiento de los planes económicos de 2014 y 2015**

Pudo comprobarse según los planes económicos y su cumplimiento (Ver Anexo No 14) que:

El fondo de salario se ejecutó con un sobregiro del 43,9 % sobre la planificación y 21,2 % con respecto al año anterior provocado por el pago por rendimiento efectuado en el año, lo que a su vez incrementó el salario medio

en un 22,1 % con respecto al 2014, respaldado por la Resolución no.17/2014 "Aplicación de Formas de Pago" del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El valor agregado se sobrecumple en 1242,6 MP en el año 2015 y con relación al 2014 se incrementa en un 25,1 %.

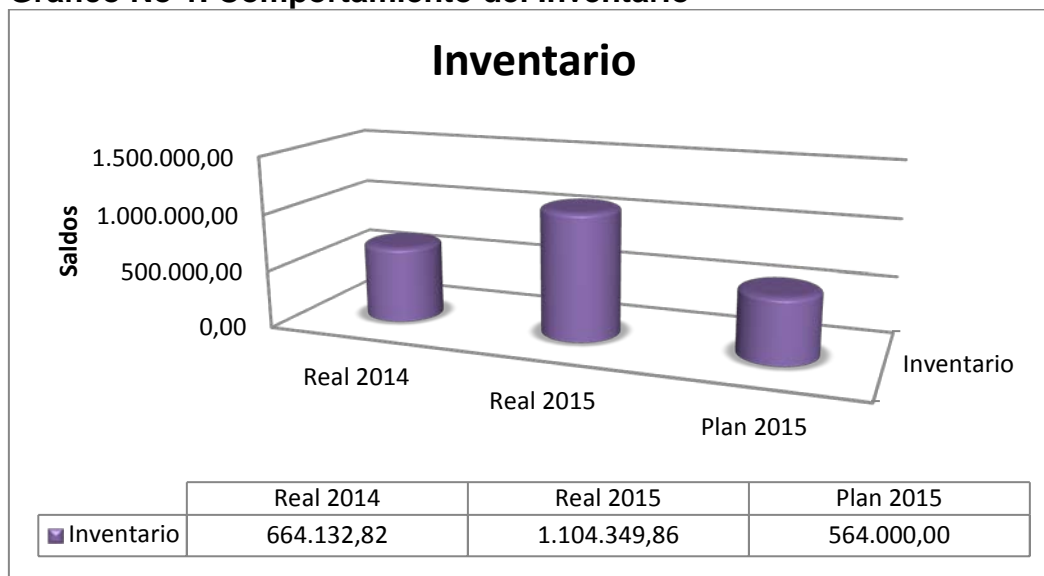
El promedio de trabajadores fue inferior en 2 trabajadores en relación con el 2014, y la productividad sobre el valor agregado se incrementó en 3.938,8 MP, respaldando el salario pagado por encima de lo planificado.

La correlación salario medio/productividad se ejecutó al 97,3 % de una planificación de 1.030 con una disminución respecto al año anterior del 0,3 %.

### Inventario

La empresa inicia el 2015 con un inventario ascendente a 664 mil 132,82 Moneda Total, presentando una lenta rotación durante todo este año, problema ya existente en períodos anteriores. Debido a la entrada tardía de materias primas y materiales solicitadas para el 2014 trae como resultado que la empresa cierre 2015 con un inventario valorado en un Millón 104 mil 349,86 Moneda Total, de los que son considerados como lento movimiento por la contabilidad solo 119 mil 241,02 Moneda Total lo que representa el 10,80 por ciento del total.

**Gráfico No 1. Comportamiento del Inventario**

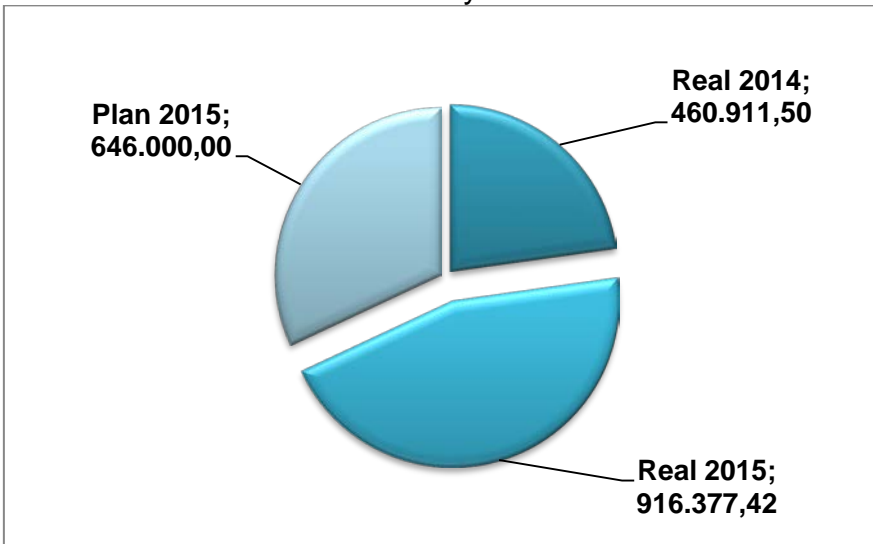


**Fuente:** Elaborado.

Se comprobó un incremento del inventario 66.3% respecto al año anterior y 95,8 % respecto al plan.

La cuenta que tuvo mayor incremento fue la 183 "Materias Primas y Materiales".

**Gráfico No. 2:** Materias Primas y Materiales 2015.



**Fuente:** Elaborado

El incremento de materias primas y materiales sobre el real 2014 fue del 98,8 % lo que representa 455 mil 465,92 en moneda total y respecto a la planificación un sobrecumplimiento de 270 mil 377,42 moneda total representativo del 41,9 %.

Se constató que el incremento fue en el segundo semestre pues al cierre de julio de 2015 esa cuenta había disminuido un 15,4 % su saldo con respecto al cierre 2014.

### **¿Cuáles fueron las causas del incremento del inventario?**

El incremento del 66,3 % del inventario, cuya problemática constituye la principal debilidad de la gestión de esta entidad en la actualidad, estuvo proporcionado fundamentalmente por la entrada tardía de 12 importaciones solicitadas en 2014.

Mediante entrevista realizada a directivos y técnicos de la entidad se definen otras causas del incremento de los Inventarios:

- Solicitudes en 2015 que coincidían con las del 2014.
- Limitante de importar a través de la Empresa Importadora y abastecedora del Níquel (CEXNI) proceso a su vez afectado por las restricciones el bloqueo económico impuesto al país.
- Falta de Liquidez monetaria que presenta la empresa en ese momento que obligó a realizar numerosas compras de oportunidad.
- Carencia de un sistema logístico definido.
- Ausencia de política en el área de compras para gestionar el inventario.
- Productos con obsolescencia tecnológica.
- Competidores con mejores ofertas.
- Subutilización del iAra Inventario (Software que produce, vende y utiliza la propia entidad y es uno de los más demandados y utilizados por sus principales clientes).

### **Análisis del Inventario y su tratamiento**

La tendencia en la gestión de los inventarios es a tener una existencia que responda a sus necesidades básicas en función de su nivel de actividad y el tiempo en que se demora la entidad en obtener las materias primas necesarias.

Evidentemente este inventario está por encima de lo que óptimamente la empresa requiere para producir, en el período analizado se cuenta con una cobertura para mantener el nivel de producción de un año fiscal.

El exceso de inventarios incrementa el riesgo de pérdidas futuras para la empresa, teniendo en cuenta que una empresa con estas características es vulnerable a que sus inventarios sufran de obsolescencia tecnológica por las fluctuaciones de la tecnología en el mercado, la ocurrencia de fenómenos naturales, incendios y otros que pudieran deteriorar estos renglones, además del costo de mantenimiento de estos renglones almacenados.

Para la minimización de la ocurrencia de estos riesgos es recomendable la reclasificación de los inventarios y un plan de disminución oportuno y acorde a las necesidades que se presentan de liquidez, así como un análisis exacto por área, de las necesidades reales que se enfrentan y en base a ellas limitar las

compras, aprovechando la estructura que posee el almacén, la cual facilita el control del inventario pues el almacén se divide por las actividades que en la empresa se realizan.

Se comprobó que el inventario en 2015 no se reclasificó, solo los de lento movimiento y en el mes de abril, de lo que se infiere que ninguno de los suministros después de esa fecha fue clasificado, en los que se incluyen las importaciones recibidas del 2014.

Los altos costos de las materias primas y materiales necesarias para el proceso productivo a consecuencia de ser estas de tecnologías sofisticadas y tener que comprarse en varias ocasiones a fabricantes exclusivos al precio que los mismos designen y mediante intermediarios que encarecen el costo final es otro de los aspectos que exige mayor liquidez, ejemplo de esto es:

**Tabla No. 3: Resumen de Facturaciones revisadas.**

<b>Renglón</b>	<b>Monto (MP)</b>	<b>% del Inventario Total</b>
Materiales para la construcción de Termopares	270,0	24,5
Mecanismo para el Sistema de Control de Combustible de la Empresa Ernesto Che Guevara.	111,0	10,1
Mecanismo para el Sistema de Pesaje de Planta de Hornos en la empresa Ernesto Che Guevara.	189,0	17,1
Suma	570,0	51,6

**Fuente:** Elaborada

Como muestra la Tabla No. 3, sin contemplar el resto del inventario la suma de los montos de estos tres renglones es un 51.6 % del inventario total a finales de diciembre de 2015, significando que este saldo es una parte significativa, pero muy por debajo de los montos totales de los módulos completos de todos los materiales recibidos por conceptos de importación.

### **¿Por qué solo el 10 % de ese inventario es de lento movimiento?**

Los inventarios de lento movimiento son clasificados en la empresa solo una vez al año y atendiendo a que la utilización del renglón pase de los 180 días.



Esta norma según se comprobó es dictaminada por la dirección del Grupo Empresarial Cubaníquel.

De este modo es adecuado un inventario de lento movimiento al cierre de diciembre valorado en 119 mil 241,02 Moneda Total. Se comprobó que existe una disminución de 18 449,87 pesos respecto al valor inicial, lo que indica una tendencia positiva.

Teniendo en cuenta el Decreto Ley No. 315/2013 del Consejo de Estado y de Ministros pudo corroborarse que esta clasificación también puede realizarse atendiendo al ciclo de reaprovisionamiento y se conoce que en la práctica en esta empresa no se calcula, por lo que este análisis se ve limitado solo al ciclo del inventario el que es de 120 días según esta normativa, aunque en la práctica el Grupo Empresarial establece como norma un ciclo en 60 días superior.

También pueden estar en esta categoría 125 mil 803,68 Moneda Total del Almacén de Automática Nicaro correspondientes a la modernización del sistema de Pesaje de Planta de Hornos en la Productora Che Guevara los cuales fueron adquiridos todos a modo de asegurar este servicio atendiendo a las dificultades en el aprovisionamiento, pero su uso queda en un periodo desconocido que depende de cuando la productora obtenga financiamiento para su recapitalización.

### **Capital de Trabajo**

Para el análisis del capital de trabajo de 2015 habrá que partir de que gran parte de su capital está invertido en inventarios con una lenta rotación, aparejado por un ciclo de cobro y pago positivo lo que trae como resultado un ciclo de caja de 195 días, si se conoce que la necesidad de dinero diaria es aproximadamente 14 Mil 421,66 en Moneda Total dada por la suma del Total de Gastos y las cuentas y efectos por pagar, entonces se deduce que el capital de trabajo óptimo es de 2 Millones 812 Mil 223,7, lo que comparado con el real al final del año muestra una necesidad de incremento de este indicador en 2 Millones 360 Mil 129,54.

Esta necesidad de capital de trabajo variara en dependencia de la forma en que se logre administrar el inventario en existencia y definir las necesidades reales para la realización de futuras compras con vista al mantenimiento de los niveles productivos planificados, además habrá que realizar un proceso de reestructuración de la deuda en función de la búsqueda de financiamientos por periodos superiores a un año.

### **Gestión Comercial**

La empresa en el 2014 elaboró su Plan de Negocios para el 2015 conforme a lo regulado en esta materia en el país. El mismo fue debidamente aprobado a los niveles de dirección correspondientes: Dirección General, Grupo Empresarial Cubaníquel y Ministerio de Economía y Planificación.

En su elaboración se contemplaron una serie de indicadores directivos los cuales dan paso a una demanda aproximada de las necesidades que enfrentará la empresa para su producción a lo largo del año.

La elaboración del plan no estuvo exento de deficiencias, para el cual no se tuvo en cuenta la existencia de un mercado nacional y extranjero inestable y no utilizarse de forma correcta el control de sus inventarios en la elaboración de este, lo que trajo consigo muchas modificaciones e improvisaciones en el transcurso del año para lograr el cumplimiento de los planes de producción

Con el fin de obtener los recursos vitales según las necesidades identificadas, además de las ofertas de los suministradores habituales, se participó en la llamada Feria Plan que se desarrolla en la Capital del país, donde se presenta la demanda aun no cubierta, con vista a identificar posibles suministradores.

Cada contrato concertado con los suministradores parte de una necesidad, la cual se tramita mediante las solicitudes por áreas de acuerdo a las necesidades que enfrentaran a corto, mediano y largo plazo, la que se hace llegar a la Dirección de Compras y Aseguramiento. Estas necesidades por razones de limitado capital de trabajo son cubiertas en un 85 % en dependencia de su nivel de prioridad definido por la administración de la empresa en los Consejos de Producción y Conciliaciones.

Esta Dirección se encarga de hacer una evaluación por trimestre del comportamiento de las compras, evaluándose de forma general la gestión comercial del año 2015 con la categoría alta eficacia, al alcanzarse de acuerdo a los criterios de evaluación un 99.9 % de los puntos, destacando que se recibieron el grueso de las importaciones de materias, se logró el completamiento del 100% de los expedientes de importaciones, teniendo 2 contratos en tránsito para su ejecución, mantuvieron la entrada de productos al almacén en el rango de los tres días.

Sin embargo en esta evaluación no se contemplan los retrasos en las importaciones solicitadas en 2014 que no se hicieron efectivas hasta finales del 2015 conjuntamente con 9 de las solicitadas en el propio año generando un incremento de los inventarios del 66,3 % aunque principalmente dependa de la gestión de un tercero en este caso la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel (CEXNI).

Además consta en el informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo del 2015 de la entidad, un planteamiento donde expone que aunque se cumplió la mayor parte de las inversiones físicas previstas, existieron deficiencias que propiciaron retrasos en la ejecución de las mismas, las cuales fueron identificadas y en su mayoría relacionadas con el accionar de la Gestión Comercial:

- Incumplimiento de las importaciones previstas para los diferentes períodos del año por CEXNI.
- Falta de seguimiento a la gestión y contratación de las compras nacionales.
- Falta de respuesta de los proveedores nacionales a las demandas realizadas el año 2014.
- Déficit de suministros de los proveedores nacionales.

En este sentido es válido aclarar que el procedimiento de compras a seguir en cada una de las contrataciones es lo suficientemente burocrático como para que en la actualidad una importación de materiales se demore un periodo hasta de dos años.

Es evidente que la morosidad del proceso de contratación, que consta de 21 pasos cada uno en los que media un sin número de jerarquías, está a tono principalmente en los pasos que dependen de la intervención de terceros para la ejecución como es el caso del pedido de ofertas a proveedores que se materializa a través de CEXNI (Paso 2) y emisión de certificado de aprobación de la Comité Económica Financiera CEF (Paso 7), como mismo afecta en la rápida obtención de los suministros el fatalismo geográfico generando en gran medida dependencia de la seriedad de organismos en la repartición de materiales a las empresas de acuerdo a sus necesidades.

### **Gestión de Recursos Humanos**

Como parte de la política de mejoramiento continuo emprendida por el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, la gestión del capital humano constituye elemento primordial para contribución al crecimiento de la eficacia de los niveles productivos.

Su sistema parte de una contratación con la Empresa de Servicios Especializados a Industria Minera (ESEIM) quien fuera antiguamente la Empresa Empleadora del Níquel, la cual, devenido de una solicitud envía posibles candidatos a ocupar el o los cargos en cuestión, a interés previamente elaborado por sus cuadros y consultado a su Consejo de Dirección.

Este proceso de selección se realiza sin dificultad y con la calidad requerida muestra de ello es la principal fortaleza de la empresa consistente en la tenencia de un capital humano altamente profesional.

Aplican un Procedimiento General de Selección e Integración (RH-PG-004) donde se prepara al trabajador para ejercer sus funciones de acuerdo a los reglamentos de Capital Humano, Seguridad y Salud en el trabajo, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Calidad, Seguridad Informática, Control Interno y Seguridad y Protección aplicados.

La evaluación individual del personal se realiza según Reglamento para el Pago por Resultados en periodos o cortes parciales mensuales mediante la aplicación del coeficiente de participación laboral (CPL) que influye

directamente en el pago por resultados del trabajo y la estimulación en CUC que devengan los trabajadores.

**Tabla No. 4: Cumplimiento del plan de capacitación. (Lineamiento 138)**

Capacitación	Plan	Real	%
Acciones Planificadas	146	146	100.00
Extraplan	-	63	-

**Fuente:** Documentos de la Entidad.

Debe aclararse que estas acciones fueron internas y externas y participaron tanto los obreros como los cuadros.

El promedio de trabajadores en 2015 fue de 212, dos menos con igual periodo del año anterior.

En relación a la estabilidad laboral, la fluctuación de la fuerza decreció en el 2015 con respecto al 2014 un 3 %. De 18 bajas que fluctuaron en 2014 se registraron 12 en el año 2015 presentando como motivo principal de baja en el año anterior la lejanía del centro debido a trabajadores que se mudaban con sus familiares fuera de la localidad buscando mejoras sociales en sentido general.

El motivo principal de baja en 2014 estuvo relacionado con los salarios pero luego de la implementación de la Resolución 17/14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) fue desapareciendo en la empresa ya que los trabajadores fueron mayormente beneficiados que con la aplicación de la anterior Resolución 9/2008 del mencionado MTSS.

Se efectuaron 10 Movimientos de cuadros, 6 menos con respecto al año anterior en su mayoría traslado de algunas de las reservas hacia otras entidades del Grupo y fueron aplicadas 2 medidas (Amonestación y democión) provocando que al cierre del año la empresa quedara con dos cargos sin reservas listas a promover (Especialista B en Cuadros y Director de Compras y Aseguramientos) y un cargo con una sola reserva el Jefe de Taller de Fabricaciones Termoelementos.

El índice de ausentismo durante el período resultó evaluado como consideradoteniendo en cuenta que con respecto al año anterior tienen una ligera disminución en su comportamiento del 0,20 % quedando en 4,23 % en 2015, no obstante se comportó por encima de lo previsto en el año contemplando que la planificación era de un 3.5%.

La causa fundamental del deterioro de este indicador son las ausencias por enfermedades que requieren de tratamiento y cuidados y en muy pocos casos por intervenciones quirúrgicas. En este sentido se trabaja para que los trabajadores cumplan con el reposo indicado por el facultativo médico para su más rápida incorporación al puesto de trabajo.

En término genéricos los trabajadores conocen de sus responsabilidades materiales las cuales son definidas en un acta de responsabilidad material que cada uno firma con la entidad en su convenio laboral, comportándose aceptable este parámetro en el año evaluado, siendo de interés destacar que en el año ocurre 1 accidente de tránsito y se reportaron e investigaron 6 incidentes de trabajo.

### **Gestión de Producción de Bienes y Servicios**

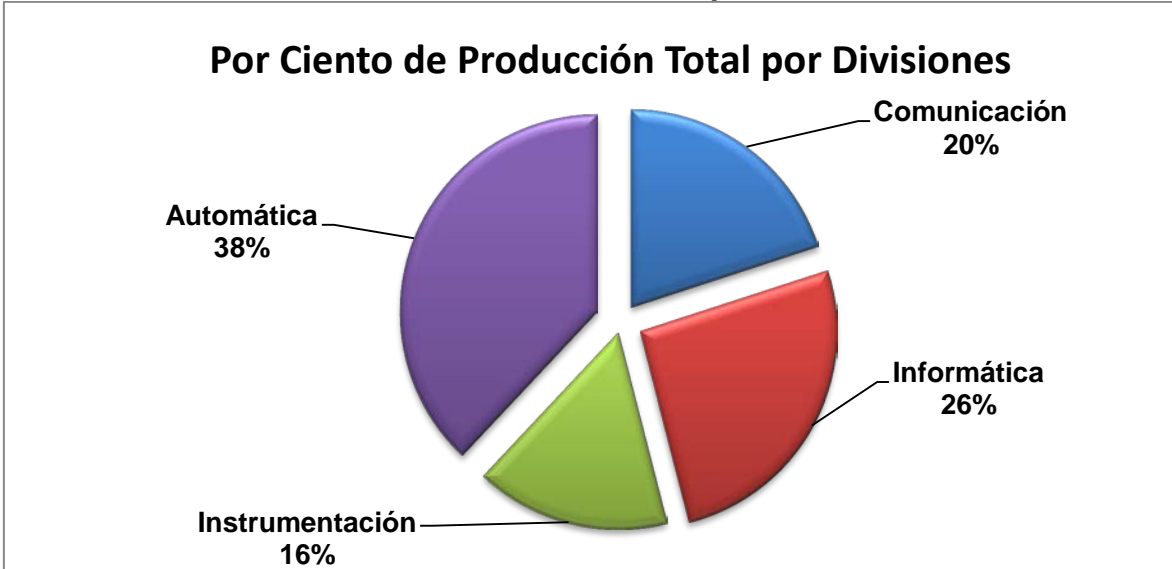
La empresa en 2015 se planificó una producción de 4 Millones 883 Mil 603.18 en Moneda Total la cual fue sobrecumplida en un 15.34 % teniendo en cuenta la ejecución de 5 Millones 632 Mil 632.31 en Moneda Total lo que representa un incremento expresado en cifras de 749 Mil 29.13 en Moneda Total.

**Tabla No. 5: Comportamiento de la producción por divisiones.**

Área	Acumulado año 2015		
	Plan	Real	%
División de Comunicaciones	1044,0	1132,3	108,46
División de Informática	1219,2	1466,4	120,27
División de Instrumentación	794,6	884,5	111,32
División de Automática	1825,8	2149,4	117,72
<b>EMPRESA</b>	<b>4883,6</b>	<b>5632,6</b>	<b>115,34</b>

**Fuente:** Documentos de la Entidad.

**Gráfico No. 3: Por Ciento de Producción Total por Divisiones**



**Fuente:** Elaborado

A pesar de este sobre cumplimiento se presentaron dificultades en el transcurso del año que obligaron a redireccionar estrategias para lograr este buen cumplimiento.

Se pudo confirmar un sobre esfuerzo para el cumplimiento del plan en la División de Automática pues en su taller de fabricación de Termoelementos la producción tuvo una ejecución de 407,8 Miles de Pesos de los 635,9 Miles de Pesos planificados para un 64,1 %.

La afectación principal en este sentido se debió a la entrada retrasada de materias primas debido a la importación mediante CEXNI. Estos materiales los cuales entraron en noviembre, provocaron el incumplimiento en la entrega de termopares según lo contratado con la Empresa Ernesto Che Guevara (ECG) del Municipio para el año.

También por morosa gestión de importación se encuentran afectaciones en otras áreas durante el año de las cuales pueden citarse: en la propia división de Automática afectación con las tarjetas para los proyectos de losa III de horno en la ECG y el computador de abordaje, así como componentes electrónicos para la producción de equipos de automatización industrial, la División de Comunicaciones por la falta de materiales de redes y en la División de Informática déficit de partes y piezas para reparaciones planificadas.

Por estas afectaciones se implementaron estrategias con logros exitosos para el cumplimiento del plan como son la contratación con las Universidades de Holguín y Moa para los servicios de Comunicaciones y Electrónicos, también de servicios de comunicaciones con las direcciones provinciales y municipales de salud, implementando sistemas integrales de comunicaciones en los policlínicos y hospitales de la provincia, la implementación de nuevos servicios telemáticos con las empresas del grupo para contrarrestar el déficit generado por la disminución de los precios de ETECSA, instalación de licencias y sistemas de automatización en las Empresas de Recursos Hidráulicos de Granma y Guantánamo, instalación de licencias y sistemas de automatización en centrales azucareros de Ciego de Ávila, Mayabeque y Matanzas, contratación con nuevos clientes de los servicios de instrumentación y metrología y potenciación de los servicios con los clientes ECG, Termoeléctrica Felton y Grupo Fuel de Moa.

No ha sido necesario, hasta el momento, establecer datos estadísticos de la ganancia y/o pérdidas de clientes, ya que los clientes acuden a contratar los servicios reiteradamente y las demandas cubren los planes de negocios y expectativas de mercado.

La medición de satisfacción de los clientes externos se aplica cada 6 meses y la de los clientes internos anual. Esto se hace a través del Procedimiento General TP-PG-003 para la Medición de la Satisfacción de clientes en el que se definen y explican los criterios que permiten establecer los parámetros para la evaluación y es aplicado a todos los servicios y productos de SERCONI establecido los siguientes métodos:

- Atención a las quejas y reclamaciones, tanto de clientes internos, como a clientes internos.
- Encuestas a los clientes, tanto de clientes internos, como a clientes externos.

El plan de sustitución de importaciones se cumple al 133,5 %, basado fundamentalmente en la generalización de los productos y sistemas, aunque se debe destacar que se pudo haber incrementado este indicador si se hubiera



logrado la generalización del total de los productos planificados en este caso 16 y se logró generalizar un total de 7 para un 43,75 %.

### **Gestión de la Información**

El manejo de las informaciones internas y externas en SERCONI es identificado por sus trabajadores como un recurso estratégico más.

Las informaciones fluyen en todas las formas correspondientes con la misión de informar, revelar alternativas, reducir incertidumbres, ofrecer soluciones, facilitando que todos los trabajadores conozcan los principios y metas de la Empresa; y con el objetivo de disponer de la información verdaderamente útil, exacta, confiable y oportuna para dirigir y tomar decisiones en la empresa, así como presentar la información fácilmente aprovechable y poder brindar información a los niveles superiores y otras entidades.

La información tramitada es correcta y actualizada, cubre las necesidades de la entidad, está disponible siempre que se precise, posee nivel de confidencialidad y tiene un ciclo de vida determinado.

Su alcance abarca todas las especialidades que se desarrollan en la empresa: Informática, Automática, Comunicaciones e Instrumentación. Todo ello orientado al mejoramiento de la calidad de los servicios y el incremento de la productividad.

La eficacia y control del uso del Sistema Informativo se realiza a través de las auditorías internas del especialista de Seguridad Informática, el responsable del Sistema de Información (Decreto 281), la revisión de los jefes inmediatos y de los miembros del Consejo de Dirección de la empresa. Los resultados de estas auditorías se presentan en los Órganos Colegiados de Dirección y especialmente en el Comité de Prevención y Control.

### **La información se rige por los siguientes Documentos Normativos:**

- Decreto No. 281 Reglamento del D-L No. 252.
- Resolución 60 de la Contraloría General de la República

- Reglamento del Sistema informativo de SERCONI.

Se encuentran identificados y evaluados los riesgos que garantizan la disponibilidad, procesamiento, reproducción, intercambio y conservación de la información y la disponibilidad de los servicios de una forma eficiente y segura en el registro del Análisis de riesgos de Seguridad Informática.

El Plan de Seguridad Informática (PSI) de la Empresa incluye acciones que aseguran el avance tecnológico de la red de Cubaníquel y de SERCONI y las vías de comunicación.

En cada área existe un registro de incidencias de la seguridad Informática que permite evaluar su eficacia y se escriben los siguientes datos:

- Acceso de personal no autorizado
- Contaminación por virus
- Fallo de Software
- Fallo de Hardware
- Fallo de energía eléctrica
- Deterioro físico
- Disseminación de información no autorizada
- Agotamiento de la capacidad de almacenamiento
- Perdida de información
- Otras

Desde el servidor, el antivirus Kaspersky monitorea todas las PC a diario, y emite automáticamente desde un correo creado al efecto informes de las PC que presente algún problema. A través de esta opción el especialista de seguridad informática obtiene información y actualización constante del estado del antivirus de cada equipo.

Así mismo este sistema de gestión cuenta con altas tecnologías que facilitan la toma de decisiones directamente relacionadas con el qué hacer de la empresa.

Aplica programas que son creados para la venta y generalizados en la empresa dentro de los que se encuentra el iARA Inventario del cual debe señalarse no se explota en su totalidad aun con los beneficios que el mismo incluye.

**Fuentes de Información Internas:**

- Literatura técnica de la empresa.
- Experiencia acumulada en soluciones dadas.
- Capacitación interna
- El control del efectivo y el registro de las comisiones cobradas
- Información que se genera sobre los Recursos Humanos en la empresa con el sistema SAGREH
- Cálculos y registros relacionados con el pago a los trabajadores con el sistema SISCONT.
- Control y movimientos de los productos en los almacenes con el sistema de Inventarios
- Solicitudes de compras, solicitudes al CEF y registros llevados en el área Comercial.
- Control de la producción y el registro de control de entrega de facturación en el área del Grupo Técnico Productivo.
- Informes de la planificación y la estadística
- Informes de las áreas de Regulación y Control
- Contratos con proveedores y clientes.
- Murales y pancartas.

**Fuentes de Información Externa:**

- INTERNET
- Intercambio con otras empresas.
- Intercambio en las Cátedras de IAC y otras especialidades de Cubaníquel, MINEM y Organismos Superiores.
- Transferencia de información científico técnica procedente de centros de ICT.

- Transferencias de información científico técnica con Universidades del país como ISJAM, ISMM.
- Oficina Nacional de Normalización para las normas técnicas.
- Contratos con proveedores y clientes.

### **Análisis de la información existente sobre la visión estratégica**

Según el grado de interrelación entre las variables DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se evalúa:

**Balance Interno Negativo:** las Debilidades son superiores a las Fortalezas con predominio del desaprovechamiento de las oportunidades e incremento de la vulnerabilidad frente a las amenazas.

**Balance Externo Positivo:** Las Oportunidades son superiores a las Amenazas.

### **Análisis de la visión estratégica de la entidad.**

Atendiendo a lo analizado anteriormente comprendiendo desde la evaluación por área de gestión y los factores interno y externo que influyen en sus procesos, en SERCONI se realizó una proyección estratégica que comprende 5 años a partir del año en cuestión (2015 - 2020).

Se plantean un total de 6 **estrategias maestras:**

1. Alcanzar un incremento en los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial, consolidando la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial como proceso de mejora continua.
2. Certificar el sistema de Medio Ambiente y productos de la División de Automatización como parte del Sistema de Gestión Integrado de la Empresa.
3. Conducir los proyectos de Desarrollo Técnico en IAC para el Grupo Empresarial CUBANÍQUEL y expandir nuestros productos y servicios al resto del MINEM.

4. Elevar el control financiero de la empresa a través de la automatización del sistema.
5. Lograr eficiencia y eficacia en la gestión de los aseguramientos materiales y de transporte en correspondencia con la contratación de la producción de bienes y servicios.
6. Mantener la condición de Listos para la Defensa y los índices delictivos en cero.

**Siguiendo los objetivos empresariales de:**

1. Garantizar la aplicación consecuente de la Dirección Estratégica en todas las estructuras de la organización.
2. Cumplir con los indicadores del plan de negocios propuestos.
3. Diseñar y ejecutar el plan de desarrollo que garantice los incrementos de producción y cumplimiento de la misión de la empresa.
4. Lograr niveles de innovación tecnológica que satisfagan las necesidades de los clientes.
5. Garantizar la disponibilidad financiera para apoyar los planes de producción y desarrollo.
6. Dar continuidad a la certificación del SGC acorde a las exigencias de la Normas ISO 9001 – 2008, del SSST acorde a las normas NC18001 y SGICH según las normas NC3001.
7. Certificar el Sistema de Gestión de Medio Ambiente según la NC 3001 - 2007.
8. Certificar el Sistema Energético por la Norma ISO 50001.
9. Disminuir los impactos o daños ocasionados al medio ambiente fomentando la capacitación de nuestros trabajadores y haciendo uso racional de los portadores energéticos.
10. Ejecutar el plan de formación y desarrollo acorde a la evaluación del desempeño a partir de las competencias de cada puesto y los objetivos estratégicos de la empresa.
11. Orientar el Sistema de Comunicación hacia el logro de las metas empresariales del quinquenio 2013 – 2020. Fortaleciendo la comunicación

oportuna a nuestros trabajadores y añadiendo valor a la organización a través de su imagen corporativa.

12. Lograr eficiencia y eficacia en la gestión de los aseguramientos materiales en correspondencia con la contratación de la producción de bienes y servicios.

### **Análisis de los Indicadores Financieros**

A través del cálculo de los indicadores financieros (Ver Anexo No 15) se pudo comprobar el grado de economía eficiencia, eficacia, calidad e impacto de la Gestión de la Empresa de Servicios Técnicos de Informática, Comunicaciones y Electrónica para la Industria del Níquel "Rafael Fausto Orejón Formet", pudiéndose confirmar la debilidad fundamental en la gestión de inventarios.

#### **Economía**

Existe economía en la asignación de recursos vista en el sobrecumplimiento de los planes de producción a pesar de las limitaciones de recursos presentadas durante el año evaluado, pero resulta insuficiente la economía en la adquisición de los recursos vista claramente en el incremento de los inventarios y el incumplimiento en el plan de inversiones de sostenimiento.

#### **Eficiencia**

Puede claramente identificarse la eficiencia en la gestión al comprobar que en ella se lleva a cabo un ciclo de cobro de 31 días y un ciclo de pago contemplando los efectos por pagar de 134 días, considerado uno de los mejores sistemas de cobro y pago del Grupo empresarial Cubaníquel, que a su vez la ayudan a subsistir ante la realidad económica que enfrenta.

#### **Eficacia**

En la empresa se denota una alta eficacia vista en el cumplimiento de los tres objetivos propuestos, así como en una utilidad del 29 % sobre el nivel de ventas las cuales como se conocen fueron sobrecumplidas al 115,3 %.

## **Calidad**

En el periodo no existieron quejas ni productos rechazados por lo que pudo confirmarse una alta calidad en la prestación de servicios.

## **Impacto**

No existieron quejas, ni reclamaciones, en cambio queda constancia del impacto positivo en los clientes de los servicios recibidos.

## **Análisis de los procesos que pueden provocar afectaciones al Medio Ambiente y el colectivo laboral**

Se pudo comprobar que en la empresa aplican un sistema de gestión ambiental según la norma 14001:2004, en correspondencia con el cual se tiene elaborado un Plan de Protección Ambiental cuyo objetivo primordial es relacionar las medidas a aplicar para reducir el impacto negativo a la comunidad y colectivo laboral.

Sin dejar de tener en cuenta que la empresa labora con tecnologías sofisticadas que no producen muchos daños al medio ambiente, se identificaron un total de 15 aspectos de los procesos que pueden generar impactos negativos a la comunidad y al colectivo laboral. (Ver Anexo No 16)

## **2.3 Informe**

**Sujeto:** Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica del Níquel "Rafael Fausto Orejón Formet" (SERCONI)

**Periodo evaluado:** Año 2015

**Dirección:** Calle Primera No.143 Rolando Monterrey, Moa Holguín.

## **Introducción**

La Empresa de Servicios Técnico de Computación, Comunicaciones y Electrónica del Níquel "Rafael Fausto Orejón Formet" (SERCONI) fue creado mediante la Resolución No. 321 del Ministerio de la Industria Básica (MIMBAS)

en echa 11-09-02, ubicada en Calle primera No.143, Rolando Monterrey, municipio Moa, provincia Holguín.

### **El Objeto Social Aprobado por la Resolución No. 859/2013 del MEP.**

- Brindar soluciones integrales y servicios técnicos a equipos y sistemas de informática, telecomunicaciones, automatización e instrumentación.
- Comercializar a personas jurídicas insumos, partes, piezas y equipos de computación, telecomunicaciones, automatización e instrumentación tanto producidas como adquiridas.
- Brindar servicios de metrología industrial; así como de suministros de internet a través de los suministradores públicos autorizados y de correo electrónico, aplicaciones y de sistemas de gestión organizacional.

Su **estructura orgánica**(Ver Anexo No 4)dispone de una Dirección General con cuatro Grupos (Seguridad y Protección, Organización, Jurídico y Cuadro); tres áreas de Regulación y Control (Dirección de Economía, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Técnico Productivo), una dirección funcional (Dirección de Compras y Aseguramiento) y cuatro Divisiones Productivas (Automatización, Comunicaciones, Informática e Instrumentación).

Tienen una **plantilla** de 218 trabajadores. Posee certificado el Sistema de Gestión de la Calidad por la Norma ISO 9001:2008 por la Oficina Nacional de Normalización y la Oficina Lloy's Register, así como el Sistema de Gestión de Recursos Humanos y el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

El **objetivo** de esta investigación lo constituye la evaluación de la gestión con relación a la Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto del desempeño en la planificación, control, uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente a través de la observancia de las disposiciones que le son aplicables, así como el Sistema de Control Interno para determinar áreas de gestión vulnerables y el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC, relacionados con la Política la Gestión Empresarial.



Se efectuaron pruebas de cumplimiento sustantivas que abarcaron las operaciones comprendidas en el año 2015.

Durante la realización del trabajo se aplicaron las Normas Cubanas de Auditorías, las Directrices Generales de la Auditoría de Gestión, los Principios Básicos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y demás regulaciones que rigen esta actividad, sin limitaciones.

Se aplicaron los programas tipos elaborados por áreas de gestión seleccionadas para el cumplimiento del objetivo de la evaluación.

Se emplearon las técnicas oculares, documentales, verbales, físicas y escritas, teniendo en cuenta la Ley No. 107/2009 de la "Contraloría General de la República" y la Resolución No. 60/11 "Normas del Sistema de Control Interno" emitida por la Contraloría General de la República (CGR). La revisión se realizó de forma detallada incluyendo cálculos y anotaciones en registros, submayores y otros documentos de interés.

## **Conclusiones**

Las verificaciones realizadas permitieron evaluar de **aceptable** el Control Interno, que se desarrolla en SERCONI sobre las operaciones objeto de revisión, debido a que se evaluaron de positivos 161 aspectos representativos del 95 por ciento del total, existiendo un plan de medidas para la solución de los 7 restantes. La Guía de Autocontrol General, está adecuada a las condiciones y características de la entidad, firmada por el máximo dirigente y se aplica dejando evidencia suficiente, competente y relevante, siendo analizado sus resultados en el Comité de Prevención y Control.

Atendiendo a los resultados de la aplicación de la guía se definen como áreas de gestión con deficiencias y vulnerabilidades las de Gestión Económica Financiera y la Comercial.

Con la aplicación de los programas de gestión en seis áreas y prestando mayor atención a las áreas identificadas se detectaron las deficiencias siguientes:

- Incumplimiento del plan de inversiones de sostenimiento aprobado para el año 2015 causado por incumplimiento de las importaciones, insuficiente gestión a las ofertas de compras nacionales.
- Incremento del inventario en un 66,3 %, originado fundamentalmente por la llegada tardía de importaciones solicitadas para el año 2014 y carencia de un sistema logístico.

Por todo esto se evalúa los procesos de gestión de insuficiente economía en la adquisición de los recursos (materiales y financieros), principalmente en las áreas, económico financiera y comercial, aunque presentó una favorable eficiencia y eficacia, muestra de esto es el sobrecumplimiento de los planes de producción, ventas y utilidades.

Como resultado del desempeño antes descrito la gestión se realizó con calidad e impacto, al no existir productos rechazados, quejas, ni reclamaciones.

## **Resultados**

Se presentan los resultados de la aplicación de los programas de gestión que respaldan las conclusiones del informe según la relevancia de las deficiencias detectadas:

Como parte del análisis de la gestión administrativa se comprobó que en el año analizado se trazaron tres objetivos de trabajo los que se cumplieron al 95,3 % según el grado de consecución planificado para medir el cumplimiento de los objetivos de forma general.

De estos fue evaluado de regular el tercero: *"Garantizar la disponibilidad financiera para apoyar el plan de producción y desarrollo, controlando el uso óptimo de los recursos económicos y financieros en la entidad"*, por el incumplimiento del plan de inversiones de sostenimiento e incrementar el inventario en un 66,3 %, conociéndose las causas principales una vez aplicados los programas en las áreas de gestión económico financiera y comercial según detalles:

#### Causas del Incumplimiento de las inversiones de sostenimiento:

- Incumplimiento de las importaciones previstas para los diferentes períodos del año por CEXNI.
- Falta de gestión y contratación de compras nacionales.
- Falta de respuesta de los proveedores nacionales a las demandas realizadas el año 2014.

#### Causas del Incremento de los Inventarios:

- Llegada en el segundo semestre del 2015 de importaciones solicitadas para el año 2014.
- Solicitudes en 2015 que coincidían con las del 2014.
- Falta de liquidez monetaria que obligó a realizar numerosas compras de oportunidad.
- Carencia de un sistema logístico definido y subutilización del Software iAra Inventario
- Productos con obsolescencia tecnológica.

#### **Problemas ambientales identificados:**

La empresa aplica un sistema de gestión ambiental según la norma 14001:2004, y cumpliendo con lo regulado por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, tiene elaborado un Plan de Protección Ambiental cuyo objetivo primordial es reducir el impacto negativo por el desarrollo de sus actividades en la comunidad y el colectivo laboral. (Ver Anexo No 16)

#### **Plan de medidas:**

Con el objetivo de disminuir los efectos de las deficiencias en SERCONI, se realizó una propuesta de plan de medidas (Ver Anexo 17) que deberá ser valorado en el Consejo de Dirección para su posible aplicación.

## Conclusiones

Después de evaluar el Gestión de la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica del Níquel "Rafael Fausto Orejón Formet" a través de las Directrices Generales implementadas por el Reglamento de la Ley 107 del 2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Insuficiente economía en la adquisición de los recursos (materiales y financieros), principalmente en las áreas, económico financiera y comercial, lo que ocasionó incumplimientos en los planes de inversiones y el incremento de los inventarios.
- Favorable eficiencia y eficacia, en los procesos de gestión, evidenciado por el sobrecumplimiento de los planes de producción, ventas y utilidades.
- Adecuada calidad e impacto en la gestión al no existir productos rechazados, quejas, ni reclamaciones.
- Presentan un control interno aceptable que cumple con lo regulado por las normativas referentes al tema y cuentan con un plan de medida para el cumplimiento de los siete aspectos aun no cumplidos.

## **Recomendaciones**

En función de las conclusiones a las que se arribaron al evaluar la gestión de esta entidad se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el Plan de Medidas propuesto para la erradicación de las deficiencias.
- Realizar futuras evaluaciones a la gestión en función de darle seguimiento a las deficiencias detectadas y la prevención de otras.
- Presentar el resultado de este trabajo en la empresa para su evaluación y análisis.

## Bibliografía

1. Charles A. Gallagher y Hugh J. Watson. "**Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración**". Segunda Parte.
2. **Decreto Ley 159** del 8 de junio de 1995 del Consejo de Estado, para normar la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales.
3. **Decreto Ley 281** del 16 de agosto del 2007 del Consejo de Ministros que establece el "Reglamento para la Implantación y Consolidación Del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Estatal".
4. **Decreto Ley 315** del 10 de agosto del 2013 del Consejo de Ministros que establece el "Reglamento para el tratamiento y la gestión de inventarios, en particular ociosos y de lento movimiento".
5. **Ley No. 107** del 1ro de agosto de 2009 de la Asamblea Nacional del poder Popular para la creación de la Contraloría General de la República de Cuba.
6. **Reglamento de la Ley 107** del 1ro de agosto de 2009 de la Asamblea Nacional del poder Popular de la Contraloría de la República.
7. **Resolución 26 (Derogada)** del 25 de Enero del 2006 del Ministro de Auditoría y Control. "Guía Metodológica de Auditoría de Gestión".
8. **Resolución 36** del 9 de febrero del 2012 de la Contraloría de la República de Cuba que establece la "Metodología para la evaluación y calificación de las auditorías".
9. **Resolución 60** del 1ro de marzo de 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba para normar el Sistema de Control Interno".
10. Roberto González Peralo.  
<http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml#ixzz42VZefKDY>. "**Evolución Histórica de la Auditoría de Gestión**". Acceso: 24/03/2016.
11. Roberto González Peralo.  
<http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml#ixzz42VZefKDY>. "**Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión**". Acceso: 24/03/2016.

## Anexo No. 17: Plan de Medidas Propuestas

No.	Medida	Observaciones
<b>Problema de liquidez</b>		
1.	Reestructurar la deuda	En su totalidad es a corto plazo lo que exige mayor capacidad de pago en periodos muy cortos, sirviendo como medida seguir utilizando los créditos de bajo coste (Fondo de Compensación CUBANÍQUEL), pero negociar estos por periodos no menores de 560 días (3 veces su ciclo de caja). <b>Razones Financieras:</b> Calidad de la deuda = 1 Ciclo de Caja = 195 días (Tiempo promedio en que circula el efectivo) Rentabilidad sobre ventas = 0.10 Ciclo de inventario = 298 días
2.	Cobros Anticipados	Encaminar negociación con clientes y el Grupo Empresarial Cubaníquel en función de realizar cobrar anticipados por todos los servicios habituales prestados a las empresas del grupo, como los servicios de Internet y correos.
<b>Incremento de los Inventarios</b>		
3.	Análisis de sus Inventarios	Cada Director de área deberá determinar las necesidades reales de materiales que presentan para con esto proceder a un Plan de disminución de los inventarios oportuno y acorde a las necesidades de liquidez y una reclasificación de los renglones en existencia de acuerdo al Decreto Ley No. 315/2013 del Consejo de Estado y de Ministros.
4.	Actualizar el iAra Inventario	Actualizar este software a fin de explotar al máximo las bondades que el mismo ofrece incluyendo entre ellas la de con la inclusión de los puntos máximos, mínimos y de reorden lograr una herramienta que provea a los directivos del conocimiento puntual de los inventarios para saber cuándo y cuánto ordenar.
<b>Incumplimiento del Plan de Sostenimiento de Inversiones</b>		
5.	Mejorar la Gestión y Contratación de las compras nacionales	Deberá realizarse un análisis cognoscitivo exhaustivo de posibles proveedores nacionales a fin de extender la contratación de servicios y la <b>adquisición</b> de materiales

## ANEXO No. 16: Impactos ambientales de los procesos

Procesos	Identificación de los aspectos ambientales		
	Aspectos	Impactos	Residuales generados
<b>Reparación y mantenimiento a instrumentos electrónicos</b>	Utilización de productos químicos	Posible afectación a la salud de los trabajadores y contaminación del aire.	Líquidos Gases Sólidos
	Generación de gases contaminantes	Posible afectación a la salud de los trabajadores y contaminación del aire.	Gases
	Generación de calor	Posible afectación a la salud de los trabajadores.	-
	Generación de desechos sólidos	Acumulación en superficie.	Sólidos
	Generación de polvo	Contaminación del aire.	Sólidos
	Riesgo de explosión e incendio	Contaminación del suelo, aguas superficiales y subterráneas, aire y pérdidas económicas.	Sólidos Líquidos Gases
<b>Mantenimiento de equipos automotor</b>	Generación de desechos sólidos	Acumulación en superficie.	Sólidos
	Generación de desechos sólidos peligrosos	Acumulación en superficie.	Sólidos
	Generación de gases contaminantes	Contaminación de la atmósfera y contribución al efecto invernadero.	Gases
	Derrame de líquidos peligrosos	Contaminación del suelo, posible contaminación de las aguas superficiales y deterioro del aspecto estético	Líquidos
<b>Higienización</b>	Gestión de los desechos sólidos	Acumulación en superficie.	Sólidos
	Gestión de los desechos sólidos peligrosos	Acumulación en superficie	Sólidos
	Generación y vertimiento de residuos líquidos	Contaminación de las aguas superficiales, subterráneas y el suelo	Líquidos
<b>Labores de oficinas</b>	Generación de desechos sólidos	Acumulación en superficie.	Sólidos
	Generación de desechos sólidos peligrosos	Acumulación en superficie.	Sólidos



### ANEXO No. 15: Indicadores Financieros

Indicadores	Resultado	Interpretación
<b>ECONOMÍA</b>		
Capital de Trabajo	452 094.16 MP	Este valor muestra la capacidad real de recursos propios con los que cuenta la empresa para la prestación de servicios.
Liquidez de Tesorería	0.59	Por su valor menor que 1 se deduce que empresa no tiene capacidad inmediata para cubrir sus pasivos circulantes.
Disponibilidad	0.29	Este valor está en el mínimo deseable que es 0,3 por lo que la empresa cuenta con una capacidad mínima de atender sus obligaciones a corto plazo.
Endeudamiento	57 %	Puede decirse que la empresa está financiada por terceros en un 57 %.
Calidad de la Deuda	1	Su valor es uno por lo que la calidad no es la deseada pues la deuda en su mayoría es a corto plazo.
Costo de la deuda	0.13	Significa que los préstamos recibidos son de bajo costo.
<b>EFICIENCIA</b>		
Rotación de los Inventarios	1.21	Puede definirse que el inventario presenta una lenta rotación.
Ciclo de Inventario	298 días	Es el equivalente en días a la rotación del inventario.
Ciclo de Caja	195 días	Significa que la empresa demora 195 días en reembolsar el dinero invertido.
Ciclo de Cobro	31 días	Es un logro para la empresa el cobro a 31 días ayudándola a subsistir antes su problema de liquidez.
Ciclo de Pago contemplando los efectos por Pagar	134 días	En este sentido también es beneficio para la empresa lograr un pago más lejano de acuerdo a su liquidez.
<b>EFICACIA</b>		
Rentabilidad sobre ventas	10%	Significa que solo el 10 % de cada peso de venta se convierte en utilidad para la empresa.
Rentabilidad sobre Patrimonio Neto	29 %	Significa que la empresa obtuvo un 29 % de utilidad total sobre el nivel de ventas, de inversión en fondos propios y en activos totales.
Cumplimiento de los objetivos de Trabajo y Criterios de Medida	100 %	Significa que los 3 objetivos de trabajo propuestos fueron cumplidos.

**ANEXO No. 14. Comportamiento de los planes económicos**

INDICADOR	UM	Real 2014	2015			Diferencia respecto al 2014	% Desv
			Plan	Real	%		
<b>Ventas</b>	Moneda Total	4.828.470,23	4.883.603,18	5.632.632,31	115,3	804.162,08	66,5
<b>Costo de Venta</b>	Moneda Total	500.719,78	556.978,78	395.041,10	70,9	-105.678,68	-21,1
<b>Total de Ingresos</b>	Moneda Total	4.843.716,34	4.883.603,18	5.640.863,66	115,5	797.147,32	16,5
<b>Total de Gastos</b>	Moneda Total	4.429.482,14	3.859.504,57	4.402.217,49	114,1	-27.264,65	-0,6
<b>Utilidad o Pérdida</b>	Moneda Total	421.388,37	482.928,60	551.740,37	114,2	130.352,00	30,9
<b>Fondo de Salario Total</b>	Moneda Total	1.725.667,07	1.453.800,00	2.092.137,63	143,9	366.470,56	21,2
<b>Promedio de Trabajadores</b>	U	214	208	212	101,9	2	0,9
<b>Gasto Material</b>	Moneda Total	815.823,16	1.253.760,00	912.739,43	72,8	96.916,27	11,9
<b>Servicios Comprados</b>	Moneda Total	773.259,61	747.095,08	614.252,58	82,2	-159.007,03	-21,6
<b>Valor Agregado</b>	Moneda Total	3.239.387,46	2.811.190,88	4.053.751,51	144,2	814.364,05	25,1
<b>Productiv. sobre V.A.B.</b>	Pesos	15.137.723,18	13.531.604,70	19.076.477,69	141,0	3.938.754,51	26,0
<b>Salario Medio Mensual</b>	Pesos	671.988,73	583.152,82	820.446,13	140,7	148.457,40	22,1
<b>Fondo Sal./ Peso de V.A.B.</b>	Ind	0.5327	0.5171	0.5161	99,8	-0,0166	-3,1
<b>Correlación S.M. / Prod.</b>	Ind	0.999	1.030	1.002	97,3	0,003	0,3

**ANEXO No. 13:** Comparativa de elementos del Estado de Rendimiento Financiero (Moneda Total).

Elementos	2014	2015			Diferencia respecto al 2014	% Desv
	Real	Plan	Real	%		
<b>Ventas Netas</b>	4.828.470,23	4.883.603,18	5.632.632,31	115,3	804.162,08	66,5
<b>Costo de Ventas</b>	500.719,78	556.978,78	395.041,10	70,9	-105.678,68	-21,1
<b>Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas</b>	4.327.750,45	4.326.624,40	5.237.591,21	121,1	909.840,76	21,0
<b>Gastos Financieros</b>	56.651,84	78.414,99	53.007,21	67,6	-3.644,63	-6,4
<b>Financiamiento entregado a OSDE (TCC)</b>	80.338,80	32.121,00	27.673,48	86,2	-52.665,32	-65,6
<b>Gastos por Pérdida</b>	44748,39	0,00	1.634,24		-43.114,15	-96,3
<b>Ingresos Financieros</b>	13.769,39	0,00	3.134,66		-10`634,73	-22,8
<b>Ingresos por Sobrantes de Bienes</b>	0,00	0,00	0,00			
<b>Utilidad o pérdida antes de Impuesto</b>	421.388,37	482.928,60	551.740,37	114,2	130.352,00	30,9

**ANEXO No.12:** Comparativa de elementos del Estado de Situación (MP).

<b>Elemento</b>	<b>UM</b>	<b>Real 2014</b>	<b>Real 2015</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Desviación</b>
<b>Total de activos</b>	MP	2.766.743,73	2.825.165,38	58.421,65	2,1
Activos circulantes	MP	1.818.693,45	2.055.244,40	236.550,95	13,0
Activos a largo plazo	MP	0,00	0,00	0,00	0,0
Activos fijos	MP	628.718,25	761.557,99	122.839,74	21,1
Activo diferidos	MP	302.740,18	0,00	-302.740,18	
Otros activos	MP	6.591,85	8.362,99	1.771,14	26,9
<b>Total del pasivo</b>	MP	1.654.334,96	1.603.150,24	-51.184,72	-3,1
Pasivos circulantes	MP	1.654.334,96	1.603.150,24	-51.184,72	-3,1
Pasivos a largo plazo	MP	0,00	0,00	0,00	0
Pasivos diferidos	MP	0,00	0,00	0,00	0
Otros pasivos	MP	0,00	0,00	0,00	0

## ANEXO No. 11

### PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN O RENDIMIENTO

**Nombre de la Empresa:** Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la Industria del Níquel (SERCONI).

**Tema o Asunto de Investigación:** Evaluación de la Gestión

**Periodo a Evaluar:** Año 2015.

**Objetivo del Programa:** Evaluar la Gestión de la Información.

#### **Aspectos a tener en cuenta:**

1. Si el sistema de información y comunicación establecido se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y es adecuado.
2. Si la información captada, recuperada, producida y emitida apoya los procesos actividades u operaciones que se ejecutan en la entidad y si la misma es oportuna, pertinente, actualizada, razonable y asequible a los niveles de dirección para los objetivos trazados en el cumplimiento del plan de producción o servicios en surtidos y valores, plan de la economía y del presupuesto.
3. Efectividad de los canales de comunicación internos y externos.
4. Seguridad de la información, inalterabilidad, acceso y uso, así como la protección de los equipos.

## ANEXO No. 10

### PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN O RENDIMIENTO

**Nombre de la Empresa:** Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la Industria del Níquel (SERCONI).

**Tema o Asunto de Investigación:** Evaluación de la Gestión

**Periodo a Evaluar:** Año 2015.

**Objetivo del Programa:** Evaluar la Gestión de Producción de Bienes y Servicios.

#### **Aspectos a tener en cuenta:**

1. Organización y planificación de la producción y los servicios, así como el seguimiento, medición y mejora continua de los procesos de producción y prestación de servicios. Cumplimiento de los planes de producción y servicio en surtido valores.
2. Sobre exportación de bienes y servicios, su diversificación, crecimiento y cumplimiento del plan, así como sustitución de importaciones y medidas de ahorro de componentes importados.
3. Utilización y control de las materias primas, materiales, equipamiento tecnológico y otros recursos para el proceso de prestación de servicios y el cumplimiento de los requisitos técnicos y de calidad establecidos por dichos procesos y los servicios obtenidos.

## ANEXO No 09

### PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN O RENDIMIENTO

**Nombre de la Empresa:** Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la Industria del Níquel (SERCONI).

**Tema o Asunto de Investigación:** Evaluación de la Gestión

**Periodo a Evaluar:** Año 2015.

**Objetivo del Programa:** Evaluar la Gestión de Recursos Humanos.

#### **Aspectos a tener en cuenta:**

1. Aplicación de procedimientos y reglamentos internos y externos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, así como procedimientos para la contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral de este capital en correspondencia con los objetivos de la entidad.
2. Correcta utilización de la Fuerza de Trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y el aprovechamiento de la jornada laboral. Determinación de la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
3. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario en la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago.
4. Si se hace análisis de las causas de los índices de ausentismo, fluctuación laboral y movimientos y medidas para disminuirlo.
5. Análisis del comportamiento de la disciplina laboral y responsabilidad material.

## **ANEXO No 08**

### **PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN O RENDIMIENTO**

**Nombre de la Empresa:** Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la Industria del Níquel (SERCONI).

**Tema o Asunto de Investigación:** Evaluación de la Gestión

**Periodo a Evaluar:** Año 2015.

**Objetivo del Programa:** Evaluar la Gestión Comercial.

#### **Aspectos a tener en cuenta:**

1. Legitimidad de las operaciones de compra venta.
2. El control y cumplimiento del plan de ventas de los productos o servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas.
3. Que el plan de ventas esté elaborado acorde a las necesidades de comercialización del producto o servicio. De la exigencia de estudios y actividades de mercadotecnia con vista a asegurar o mejorar la posición en el mercado e imagen de la entidad.
4. Establecimiento de políticas o estrategias que permitan conocer demandas de los productos o servicios que se oferten.
5. Que se tenga establecido procedimientos para la evaluación y selección de proveedores para suministrar productos o servicios de acuerdo a los requisitos de la entidad y si mantiene registrados dichos procedimientos así como de la inspección a estos suministros.
6. Adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios.



## ANEXO No 07

### PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN O RENDIMIENTO

**Nombre de la Empresa:** Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la Industria del Níquel (SERCONI).

**Tema o Asunto de Investigación:** Evaluación de la Gestión

**Periodo a Evaluar:** Año 2015.

**Objetivo del Programa:** Evaluar la Gestión Económico Financiera.

#### **Aspectos a tener en cuenta:**

1. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad para la preparación y presentación de los estados financieros.
2. La actualización de los registros contables y la entrega oportuna y razonable de la información financiera. Identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros.
3. Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los Estados Financieros, así como de los balances de comprobación de saldos y de los valores de cálculo de indicadores financieros, relacionadas con la relación de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
4. Sobre la ejecución del plan de presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de Gastos y los Ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y el reflejo de los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.

## **ANEXO No. 06**

### **PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN O RENDIMIENTO**

**Nombre de la Empresa:** Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica para la Industria del Níquel (SERCONI).

**Tema o Asunto de Investigación:** Evaluación de la Gestión

**Periodo a Evaluar:** Año 2015.

**Objetivo del Programa:** Evaluar la Gestión Administrativa.

#### **Aspectos a tener en cuenta:**

- 1.** El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance Regulado por el Plan de la Economía Nacional y Presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda en el cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
- 2.** Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si estos se derivan de objetivos definidos, criterios de medidas, planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
- 3.** De la existencia del sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y partes interesadas, así como de los resultados de las auditorías internas de la calidad o de certificación del sistema.

## **ANEXO No. 5**

### **Resumen de la aplicación de la Guía de Autocontrol.**

**Período:** Diciembre de 2015

**Entidad:** Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónica de la Industria del Níquel “Rafael Fausto Orejón Formet” (SERCONI)

Cumpliendo con lo dispuesto en la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República, “Normas del Sistema de Control Interno” en su Capítulo I, artículo 6 la empresa SERCONI cuenta con una Guía de Autoevaluación elaborada de forma legible, debidamente firmada por su Dirección General y aplicada mensualmente.

Además cumple con lo regulado en el artículo 7 de la referida normativa al tener un Sistema de Control Interno (SCI) Integral, debido a que considera la totalidad de las operaciones, actividades y procesos con enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores; Flexible, pues responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica y Razonable, teniendo en cuenta que su diseño es en base a lograr los objetivos del SCI con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Se tomó como muestra la aplicación hecha en diciembre del año 2015, la que está estructurada en 5 componentes, 169 normas, 168 aspectos y de ellos 311 incisos de cuya aplicación se elaboró un análisis.

El cumplimiento de los aspectos estuvo en un 95,8 % con respecto a los 168 verificados. Tienen incumplidos 10 incisos de los 311 totales para un incumplimiento sobre estos del 3.2 %.

### **Componente Ambiente de Control.**

Se verificó el grado de cumplimiento de este componente, teniendo en cuenta las 5 normas:

- Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual .

- Integridad y valores éticos.
- Idoneidad demostrada.
- Estructura Organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos.

En los aspectos del 1 al 70 se comprueba que:

Existe una correcta planificación anual, mensual e individual en correspondencia con la Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y sus actividades.

Los planes de trabajo están elaborados de acuerdo a los modelos establecidos y en base al cumplimiento de los 3 objetivos propuestos de acuerdo a su misión, visión, objeto social y proyección estratégica, la que se enmarca en el periodo de 5 años (2015 – 2020).

Tienen firmado el Código de Ética de Cuadros así como elaborado y aplicado uno específico para la actividad que en la empresa se realiza, el cual es conocido por todos los trabajadores.

Se comprobó la existencia de un Reglamento disciplinario y un Registro de medidas.

Existe convenio colectivo de la administración con la sección sindical vigente por tres años y está creado el Comité de expertos de cuyas reuniones existe evidencia en las actas de este.

Está bien estructurada y organizada el área económica en función de dar veracidad a la información administrativa respecto a los estados financieros, presupuesto y Plan Económico Anual.

Existe buena calidad en las contrataciones de modo general contemplando su objeto, plazos para el cumplimiento de las obligaciones, términos o reglas internacionales, tarifas y precios, formas de pago entre otros aspectos.

### **Componente Gestión y Prevención de Riesgos**

Este componente está reflejado en 3 normas:

- Identificación del riesgo y detección del cambio.
- Determinación de los Objetivos de Control.
- Prevención de riesgos.

En los aspectos del 71 al 83 se refleja que son capaces de identificar los riesgos y está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos conforme a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 "Normas del Sistema de Control Interno" de la Contraloría General de la República, el mismo contiene 50 riesgos con 61 manifestaciones negativas y 58 medidas.

En el Pan se considera la prevención a los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética.

### **Componente Actividades de Control**

El mismo está evaluado en las siguientes normativas:

- Coordinación entre áreas, separación de tareas responsabilidades y niveles de autorización.
- Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Rotación del personal en las tareas claves
- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- Indicadores de rendimiento y de desempeño

En los aspectos del 84 al 141 se comprobó que consta la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos en correspondencia con el contenido y función de cada cargo, existiendo un mecanismo para controlar esta actividad.

Se chequea el destino de los recursos desde su entrada al almacén hasta su destino final, así mismo queda constancia de cada transacción, operación o hechos reflejado en soporte documental demostrativo y fiable.

Se tienen definidas las áreas de responsabilidad y centros de costos, como sus métodos de cálculo y actualización periódica de las fichas de costo y precio.

Son calculadas las razones financieras de liquidez, actividad, endeudamiento, y rentabilidad entre otras, las cuales son usadas como herramienta de dirección.

Se analiza la antigüedad de las cuentas por Cobrar y Pagar estando sus saldos conciliados y documentados.

Existe financiamiento de las inversiones y se da tratamiento financiero a las pérdidas.

En el Subsistema Caja es efectivo el Control Interno pues los bienes se resguardan correctamente ante la posible ocurrencia de robos, incendios, etc. Constando acta de responsabilidad en cada caso. Existe documentación probatoria de todos los movimientos realizados. También en el subsistema Banco existe control sobre cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados. Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente mediante la banca remota y existe evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente.

En el Subsistema Inventario los submayores están bien actualizados por su responsable, así como los recursos en almacén son revisados y custodiados adecuadamente. Se cumple con el carácter obligatorio de elaborar un plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, y cuando estos chequeos arrojen sistemáticamente diferencias, se realiza un inventario general anual y se depuran las mismas conforme a la legislación vigente.

En el Subsistema Activo Fijo cada responsable de Área tiene firmada su acta de responsabilidad Material de los activos que custodia.

En el caso del Subsistema Nómina se separa las funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la registra y quien emite el cheque. Las mismas son revisadas antes de efectuarse el pago. Es correcta la actualización del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio".

La entidad posee el Plan de Inversiones para cada año, el cual forma parte del Plan de la Economía Nacional, a partir del cual se planifica el proceso inversionista, y cuenta con dos fases fundamentales: "Plan de preparación de las inversiones" y "Plan de ejecución".

En el Subsistema Cuentas por Cobrar existe separación entre las funciones del empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro. Se emite un submayor por cada concepto de derechos y obligaciones, analizado por sus cuentas asociadas, mostrando el saldo de cada deudor o acreedor, así como el reporte de cobros y pagos del período.

Los importes de Cuentas por Pagar son conciliados periódicamente, estando debidamente desglosado de acuerdo con las obligaciones de pago adquiridas.

La entidad cuentan con un Plan de Ahorro Energético y se analiza en el Consejo de Dirección el cumplimiento del mismo, quedando evidencia en las actas levantadas.

Cumplen los procedimientos de seguridad realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos, así como también existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades y cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.

Tienen bien establecidos los indicadores para evaluar el desempeño cualitativa y cuantitativamente.

## **Componente Información y Comunicación**

Recogido en tres normas:

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación
- Contenido, calidad y responsabilidad
- Rendición de Cuentas

Los aspectos del 142 al 154 muestran la existencia de un diagrama del flujo de la información de la entidad la cual está clasificada e identificados su periodos de conservación y contenido. También se define claramente los responsables de la información y comunicación en cada caso.

Queda constancia de las rendiciones de cuenta de los funcionarios y cuadros respecto a su labor y toma de decisiones.

## **Componente Supervisión y Monitoreo**

Dos normas:

- Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno
- Comité de prevención y control

En los aspectos del 155 al 168 se evidencia que el sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República, así como evidencian la existencia del Comité de Prevención y Control, el que es presidido por el jefe máximo de la entidad y cumple con su función asesora, velando por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

Las deficiencias detectadas son certificadas a la especialista de Control Interno de la empresa con su respectivo plan de medidas y responsables, y luego de cumplirse también se certifica a la misma el grado de cumplimiento de las medidas propuestas. A su vez ella confecciona el Plan de Medidas de la



empresa y certifica el cumplimiento del autocontrol a la Dirección de Organización.

Ejemplo de esto es el Plan de Medidas a las insuficiencias detectadas en diciembre de 2014:



No	Deficiencias	Medidas	Fech. de Cump	Respons.	Observaciones
1	<p>En la entidad no se encuentra automatizado el sistema para la planificación de los objetivos y actividades correspondiente a la instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estado y Ministros. Por lo que el mismo no se explota.</p> <p><b>C. Ambiente de control. Aspecto No, 2 inciso a y b</b></p>	<p>1. Automatizar el sistema de planificación según la instrucción No1.</p>	30/12/15	Fidel Ferrer L. Director TP	<b>En fecha</b>
2	<p>El Plan de actividades del DTP no relaciona el cumplimiento de los objetivos trazados según el Objetivo de Trabajo No.1 de la entidad.</p> <p><b>C. Ambiente de control. Aspecto No.3 inciso b</b></p>	<p>2, Elaborar el Plan de Actividades 2016 en correspondencia con los Objetivos de Trabajo aprobados y según la Instrucción 1</p>	24/12/2015	Fidel Ferrer Lumpuy Director Técnico Productivo	<b>Cumplido</b>
3	<p>No existe evidencia del análisis y evaluación de las auto inspecciones trimestrales referentes al seguimiento del cumplimiento de las inversiones.</p> <p><b>C. Actividades de control. Aspecto No.102 inciso I</b></p>	<p>3, Controlar se realice el análisis trimestral según la Norma 327. 4, Presentar al CP el resultado de la auto inspección trimestral</p>	8/01/2016	Fidel Ferrer Lumpuy Director Técnico Productivo	<b>Cumplido</b>
4	<p>No poseen archivo pasivo donde se conserven los expedientes de los proyectos de inversión por espacio de 5 años como mínimo.</p> <p><b>C. Actividades de control. Aspecto No.102 inciso m</b></p>	<p>5. Conformar archivo pasivo de los expedientes de inversiones a partir de la entrada de las inversiones de muebles. 6. Organizar y archivar la documentación de inversiones existente desde 2011</p>	11/01/2016	Fidel Ferrer Lumpuy Director Técnico Productivo	<b>Cumplido En fecha</b>

5	Existen cheques emitidos que no se liquidan dentro del mes por no realizar viaje a recoger mercancías. <b>C. Actividades de control. Aspecto No.103 inciso F</b>	7. Controlar que el cheque no se exceda del tiempo límite de 60 días sin ejecutar la compra.	30/11/15	Amauris González Director de CA	P. Cumplido Pago anticipado con SASA Stgo. de Cuba, no tienen liquidez para emitir el pago pendiente
6	No existe evidencia de análisis de Concurrencia en la contratación económica <b>C. Ambiente de control. Aspecto No. 38 inciso h</b>	8. Establecer sistema que permita solicitar ofertas y analizar precios de compras e históricos.	31/12/15	Amauris Martínez Director de CA	Cumplido
7	El sistema de compras no realiza licitación o análisis de precios para la compra de inversiones. <b>C. Actividades de control. Aspecto No. 102 inciso e</b>	9. Establecer sistema que permita solicitar ofertas y analizar precios de compras e históricos.	31/12/15	Amauris Martínez Director de CA	Cumplido
8	No existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes. <b>C. Información y Comunicaciones Aspecto. No 150</b>	10. Establecer un sistema de control que permita entregar las informaciones en tiempo.	24/12/15	Amauris Martínez Director de CA	Cumplido
9	Existe una factura emitida al central Primero de Enero cuyo plazo de pago es de 90 días, que no se encuentra vencida, solo han transcurrido 30 días desde su emisión, la cual fue conciliada pero no se dejó evidencia firmada de la conciliación por no poseer el técnico que visitó el central el modelo de conciliación utilizado en la empresa. <b>C. Actividades de control. Aspecto No.100 inciso d</b>	11.Realizar gestión de cobro, enviar el modelo de conciliación correspondiente y volver a realizar la misma.	21/12/2015	Carmen Mulet Directora de la DA	Cumplido
10	El ventilador que se adquirió para la recepción, no está incluido en el acta de responsabilidad de los activos fijos de la Dirección de Recursos Humanos. <b>C. Actividades de control. Aspecto No.103 inciso b</b>	12. Actualizar el acta de Activos Fijos Tangibles de la Dirección de Recursos Humanos.	18/12/2015	Raudelis Reyes Director de RRHH	Cumplido

**ANEXO No. 04: Estructura Organizacional de SERCONI.**



**INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN<sup>1</sup>**

H { Este anexo está dirigido al uso, aplicación y análisis de indicadores que faciliten el desarrollo de una Auditoría de Gestión o Rendimiento, basados en criterios de medición de eficiencia, economía, eficacia, calidad e impacto del desempeño de la entidad.

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

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

**Análisis de los resultados<sup>2</sup>**

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

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

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

**Indicadores de Economía:**

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

ECONOMIA EN LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS = INSUMOS CORRECTOS AL MENOR COSTO

<sup>1</sup>Manual del Participante Parte 1. módulo 1 y 2. Taller de Auditoría de Gestión. Ministerio de Auditoría y Control.

<sup>2</sup>Curso de Auditoría de Rendimiento. Manual del Participante. Ministerio de Auditoría y Control.

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

- I. Identificar los objetivos de la entidad que tributan al cumplimiento de las directivas para el plan de la Economía y el Presupuesto.
- II. Determinar si se adquiere el tipo, la calidad y la cantidad apropiada de recursos a un costo adecuado, para el cumplimiento del plan la Economía y el Presupuesto.
- III. Analizar los diferentes agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad.
- IV. Realizar un análisis costo/ beneficio para el logro de los objetivos.
- V. Análisis integral de la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- VI. Determinar si los recursos adquiridos para ejecución de los procesos, actividades u operaciones específicas en el cumplimiento del Plan de la Economía y el Presupuesto, se corresponden con el uso más económico de los recursos financieros.<sup>3</sup>
- VII. Determinar si los recursos disponibles se han utilizados de forma económica.

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

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

**1. Economía en la asignación de los recursos:**

Utilidades ó pérdidas / Recursos utilizados.

**2. Rendimiento de las ventas:** Indica cuanto beneficio se ha obtenido por cada peso de ventas. Se determina por el porcentaje de las utilidades obtenidas con relación al volumen de las ventas, así como el beneficio por cada peso de ventas.

Utilidad Neta del período/Ventas netas totales

**3. Velocidad de rotación de inventarios:**

Ventas netas totales/producción terminada promedio

**4. Ciclo de inventario:**

Intervalo de tiempo a analizar/rotación de inventario

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

**5. Ciclo de cobro:**

Cuentas y efectos por cobrar x intervalo de tiempo a analizar / ventas

**6. Ciclo de pago:**

Cuentas y efectos por pagar x intervalo de tiempo a analizar / compras

**7. Costo por peso de producción mercantil:**

Costo de la producción mercantil/ valor de la producción mercantil

**8. Formación del personal:**

Gastos de formación/gastos totales de personal

**Indicadores de Eficiencia:**

H { La relación existente entre la cantidad y valor de los recursos y los insumos utilizados en los procesos, frente a la cantidad y valor de los resultados obtenidos. Esto tiene dos medidas esenciales: técnica y económica. La técnica es el resultado de su medición en términos físicos (productividad que es la relación directa entre los recursos utilizados y logros) y la economía en términos monetarios (costos). La eficiencia está relacionada con la economía y la cuestión central se refiere a los recursos utilizados.

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

7 { EFICIENCIA EN LOS PROCESOS = INSUMOS QUE PRODUCEN LOS MEJORES RESULTADOS

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

- H {
- I. Determinar que están completamente identificadas las necesidades de recursos para la ejecución de los procesos, actividades y operaciones para el cumplimiento de los objetivos y metas y que están contenidas en plan de la Economía y del Presupuesto aprobado para la entidad.
  - II. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y los procedimientos para la adecuada adquisición, control y utilización de los recursos de la entidad.
  - III. Dictaminar sobre la coherencia de los procesos y sus actividades con la misión, objeto social, encargo estatal y objetivos establecidos.



- IV. Determinar si los recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria en el desempeño de las actividades de la entidad para el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
- V. Establecer que los gastos o consumos sean correctos y que la producción de bienes y servicios se ajusten a los mismos.
- VI. Cantidad. Determinar el volumen de bienes y/o servicios producidos y si se utiliza la cantidad óptima de recursos para su obtención.
- VII. Verificar la relación entre la cantidad y calidad de los bienes o servicios y el costo de los recursos utilizados para obtenerlos.
- VIII. Calcular que los desperdicios que se originan en el proceso sean mínimos o los establecidos en las normas vigentes.
- IX. Calcular el aprovechamiento máximo de la capacidad instalada para la producción de bienes y servicios.
- X. Determinar si los costos incurridos por la entidad para la producción de bienes o servicios fueron mínimos, manteniendo los requisitos de calidad establecidos. (Costo del personal, costo de producción, etc).
- XI. Determinar si los resultados obtenidos son proporcionales a los recursos empleados.

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

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

1.1.  $\text{Productividad} = \text{Valor agregado bruto} / \text{promedio de trabajadores}$

1.2.  $\text{Productividad de la mano de obra} = \text{Valor de producción} / \text{costo de la mano de obra}$ .

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

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

**3. Índice de Productos Rechazados, No conforme o Reprocesos:** Cantidad de producción rechazada, declarada no conforme con los requisitos o para reprocesar.

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

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

Costo de producción/ Ingresos

**5. Rendimiento material:**

Producción mercantil/gasto material

**6. Capacidad utilizada:**

Producción real /capacidad instalada

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

Volumen de producción o servicio /Costo del insumo

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

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

Fondo de Salario / Promedio de trabajadores

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

Gastos ejecutados / Gastos planificados

**11. Rotación de inventario:**

Costo de venta/inventario promedio

**12. Estacionalidad de las ventas:**

Venta de los 6 meses más alto/ventas del año

**13. Eficiencia de la red de venta:**

Ventas totales/ número de vendedores

**14. Dependencia de los proveedores:**

Compras a proveedores exclusivos/compras totales

**15. Rotación del personal:**

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

**16. Costo medio de salario:**

Total de gasto del personal/plantilla promedio

**17. Índice de accidentalidad:**

Número de accidentes laborales/plantilla total

**18. Índice de Ausentismo:**

Horas de ausencia/total de horas de trabajo

**19. Índice de trabajadores básicos:**

Trabajadores básicos/ total de trabajadores

**20. Explotación del transporte:** Expresar la relación entre la capacidad de carga en toneladas por kilómetros recorridos y el consumo de combustible.

**Indicadores de Eficacia:**

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

EFICACIA EN LOS RESULTADOS = RESULTADOS QUE BRINDAN LOS EFECTOS PLANIFICADOS

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

- I. Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, plan de actividades, de acuerdo con el Plan de la Economía y de Presupuesto, así

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

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

**1. Cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medida:** Expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los objetivos de trabajo programadas.

**S**

Objetivos de trabajo cumplidos / Objetivos de trabajo planificados

**2. Cumplimiento del plan de producción en surtido y valores o Plan de servicios en correspondencia con el encargo estatal asignado:** Es la cantidad o total de bienes obtenidos y servicios prestados comercializados de acuerdo al Plan de la Economía y el Presupuesto para la entidad.

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

**3. Cumplimiento del plan de exportaciones en valores y surtidos en correspondencia con el encargo estatal asignado:** Cantidad o total de surtidos y los valores de los productos o servicios exportados de acuerdo al plan de exportaciones previsto.

**4. Cumplimiento del Plan de Ventas en correspondencia con el encargo estatal asignado:** Representa los ingresos por concepto del cumplimiento del plan de ventas.

**5. Cumplimiento del presupuesto de compras en correspondencia con el encargo estatal asignado:**

Cantidad de productos comprados / Cantidad de productos solicitados.

**6. Rotación de inventario:**

Costo de venta/inventario promedio

**7. Sincronía con el mercado:**

Unidades vendidas/unidades producidas

**8. Calidad y nivel de satisfacción de los clientes frente al producto o servicio recibido:**

Calidad de la producción = valor de la producción rechazada / valor de la producción total.

Cantidad, número o total de quejas o reclamaciones recibidas.

Cantidad, número o total de devoluciones de productos no conforme con los requisitos establecidos.

Índice devoluciones de ventas = Total de devoluciones de ventas / ventas netas

Resultados del análisis de los datos de las encuestas realizadas sobre la calidad del producto o servicios prestados y la satisfacción de los clientes

Índice de repitencia o retención de los clientes de los productos o los servicios prestados / total de clientes

Índice de fidelidad: clientes que repiten la compra del producto o la prestación del servicio / total de clientes

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

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

Parque de vehículos paralizados / Parque de vehículos disponible.

**Indicadores que pueden medir el nivel de impacto en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios y de información.** (Teniendo en cuenta que el impacto es un beneficio logrado que sea posible medir)

1. Los indicadores que miden satisfacción del cliente o usuarios se pueden tomar para medir el impacto de la calidad de producto o servicio de la entidad.

2. Las respuestas a las necesidades planteadas por los clientes, la prontitud en resolver los problemas, la repercusión de los resultados del trabajo desde el punto de vista social.
3. El análisis costo-beneficio que relaciona los resultados, salidas, con el uso, mediante el cual se producen los beneficios y con los gastos que ha ocasionado proporcionar este uso y si verdaderamente el costo por mantenerlo se justifica con los beneficios que genera el uso.
4. Los resultados que se obtienen a partir del uso de la información obtenida mediante los productos o servicios ofertados.

3

**Anexo No. I**

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

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

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

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

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

El auditor puede seleccionar, modificar o agregar los procedimientos y técnicas de auditoría, que según su criterio, sean aplicables para la elaboración y aplicación del programa, según el tipo de entidad objeto de auditoría:

**I. La gestión administrativa:**

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Plan de la Economía Nacional y el Presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
- b) Sobre la correcta utilización de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto y del plan de producción o servicio en surtidos y valores.
- c) Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si estos derivan objetivos definidos, criterios de medidas o planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
- d) Si se establece revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, criterios de medidas o planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y de los objetivos generales de la entidad, las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- e) Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, estén acorde con la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
- f) Sobre la adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de dichos recursos.
- g) Si el Sistema de Control Interno implementado detecta las desviaciones en las áreas de gestión, procesos, actividades y operaciones de la entidad, si se introducen mejoras, adecua, armoniza y actualiza de acuerdo con los resultados y evaluaciones obtenidas, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas para corregir las fallas e insuficiencia detectadas.
- h) La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al Sistema de Control Interno, su incidencia en los procesos y las actividades, así como las medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación .



- i) Si la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta.
- j) Que la entidad realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente y partes interesadas con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o programas de relaciones públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y los presupuestos de gastos aprobados para estas actividades.
- k) De la existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que satisfaga los requisitos del cliente y partes interesadas, así como de los resultados de las auditorías internas de la calidad o de certificación del sistema.
- l) Si el comportamiento ético y moral de los directivos, funcionarios y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del reglamento disciplinarios internos establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.
- m) Sobre la cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- n) De los planes y programas referente a la preparación técnica de los trabajadores y, en especial, de los directivos en las materias que les atañen y el conocimiento de las disposiciones legales que rigen la actividad que desempeñan.
- o) Que los proyectos, inversiones o innovaciones aprobadas, se ejecuten según las etapas planificadas y dentro del marco del presupuesto establecido, así como los estudios y análisis de factibilidad para la realización del negocios o de dichas inversiones.
- p) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, de los planes de producción o servicio en surtidos y valores, de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el estado del Sistema de Control Interno implementado, la calidad del

producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión administrativa.

## II. La gestión económica financiera:

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

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.
- b) La actualización de los registros contables y la entrega oportuna y razonable de la información financiera. Identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros.
- c) Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los estados financieros, así como de los balances de comprobación de saldos y de los valores del cálculo de indicadores financieros, relacionadas con la realización de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
- d) Sobre la ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los Gastos y los Ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y el reflejo de los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.
- e) De la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades, los subsidios otorgados de forma excepcional y las medidas para reducir éstos, así como con el uso y control de los créditos y los financiamientos que se han aprobado y otorgado para la realización de actividades de la entidad.

### III. La gestión comercial.

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

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
- b) Legitimidad de las operaciones de compra ventas. Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas. El estado y cumplimiento de la contratación económica y revisión de las conciliaciones con los proveedores y clientes.
- c) El control y el cumplimiento del plan de venta de los productos o servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas. Realizar análisis de causas y condiciones en caso de incumplimientos.
- d) Que el plan de venta está elaborado acorde a las necesidades de comercialización del producto o servicio. De la existencia de estudios y desarrollo de actividades de mercadotecnia con vista a asegurar o mejorar la posición en el mercado (interno o externo) y la imagen de la entidad.
- e) El establecimiento de políticas o estrategias que permita conocer las demandas de los productos o servicios que se ofertan.
- f) Que el Área Comercial tenga establecido procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores para suministrar productos o servicios que cumplan los requisitos de la entidad y si mantiene registros de los resultados de las evaluaciones a dichos proveedores.
- g) Sobre el procedimiento de inspección establecido en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados. Cuidado y control de los medios de medición y ensayos utilizados en los almacenes.
- h) De los análisis y las medidas tomadas en caso de reclamaciones y quejas de los clientes.
- i) Del adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios. Costos de inventarios, distribución, servicios post venta.

- j) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión comercial, en base a los procesos o actividades vinculadas con: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión comercial de la entidad.

#### **IV. La gestión de recursos humanos.**

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

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar la aplicación de los procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
- b) La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
- c) Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de los procesos, determinación de la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
- d) Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
- e) Si el área de Recursos Humanos determina y realiza un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
- f) Del cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de

trabajo. Indagación sobre las causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de los mismos.

- g) Del cumplimiento de las reglamentaciones establecidas para la aplicación de la estimulación económica en pesos cubanos o en pesos convertibles a los trabajadores y el establecimiento de los indicadores condicionantes, determinantes y específicos; y los procedimientos o reglamentación interna (certificación) para el otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación.
- h) De los planes, análisis y resultados de los estudios psicofisiológico y psicosociológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.
- i) Del análisis del comportamiento de la disciplina laboral y de la responsabilidad material. Medidas adoptadas al respecto, así como el conocimientos por los directivos y los trabajadores de los reglamentos internos y externos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- j) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión de los recursos humanos de la entidad.

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

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

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

- b) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen los procesos de producción o prestación del servicio e identificación y documentación de los requisitos de calidad de los productos y servicios que ofrecen la entidad.
- c) Organización y planificación de la producción y los servicios, así como el seguimiento, la medición y mejora continua de los procesos de producción y

prestación del servicio. Del cumplimiento de los planes de producción y servicio en surtidos y valores.

d) Sobre exportaciones de bienes y servicio, su diversificación, crecimiento y cumplimiento del plan. De la producción para sustitución de importaciones, así como los planes, programas y medidas para su desarrollo o de ahorro de componentes importados.

e) Análisis de los costos de la producción o de la prestación del servicio, registro y control. Determinar entre otros:

- i. Costo por unidad de producto o servicio.
- ii. Gasto total por peso de ingreso total.
- iii. Gasto material por peso de ingreso.
- iv. Gasto de salario por peso de utilidad.
- v. Gasto total por peso de producción o servicio.

f) Sobre la utilización y control de las materias primas, materiales, equipamiento tecnológico y otros recursos, para el proceso productivo o de prestación del servicio y el cumplimiento de los requisitos técnicos y de calidad establecidos para dichos procesos y los productos o servicios obtenidos.

g) De la utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de los objetivos, metas y planes de producción y los servicios.

h) Sobre la actualización y cumplimiento de las normas de consumo para la producción y los servicios.

i) El control de la productividad y los indicadores específicos de eficiencia y eficacia de los procesos productivos y los servicios.

j) Sobre el estado de técnico y mantenimiento de las instalaciones, equipamiento tecnológico y los medios de medición y ensayos. De la utilización de la capacidad instalada disponible para las necesidades del cumplimiento del plan de producción y los servicios.

k) Sobre el control y disminución de los desperdicios, reprocesos, producciones rechazadas y producciones no conformes.

l) Evaluación del control y comportamiento de los portadores energéticos para la ejecución de los procesos de producción y servicios, en el cumplimiento del plan de producción o servicio y los objetivos de trabajo.

- m) De las exigencias establecidas para el uso, mantenimiento y conservación del transporte, de la organización del servicio que garantiza los procesos de producción y servicios para el cumplimiento de los planes y los objetivos de trabajo.
- n) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de la producción de bienes y servicios en el control, uso y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión de la producción de bienes y servicios de la entidad.

## **VI. Gestión de información**

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

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

LA

- a) Si el sistema de información y comunicación establecido se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y es adecuado y suficiente para la toma de decisiones.
- b) Si la información, captada, recopilada, producida, procesada y emitida apoya los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en la entidad.
- c) Sobre la oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad de la información a los diferentes niveles de dirección para la consecución de los objetivos trazados y el cumplimiento del plan de producción o servicios en surtidos y valores y del plan de la economía y el presupuesto.
- d) Del correcto procesamiento de los datos y entrega oportuna al personal que lo requiera.
- e) Sobre la efectividad de los canales de comunicación internos y externos, los medios de comunicación utilizados para la información significativa en los niveles de dirección establecidos.
- f) Si la dirección de la entidad mantiene una actualización de la información financiera, de cumplimiento y de los eventos internos y externos y otras informaciones necesarias para el logro de los objetivos.

- g) De la seguridad de la información, su inalterabilidad, acceso y uso de los mismos.
- h) De la existencia de sistemas de información computarizados, sobre la protección y la seguridad técnica de los sistemas informáticos. La utilización de los sistemas como herramienta para tener información adecuada y suficiente para el logro de los objetivos y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- i) Si la información ofrecida por el proceso de rendición de cuenta establecido por la entidad, da un reflejo del estado y resultados de la gestión realizada por los directivos y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores.
- j) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de la informativa, en base a los procesos o actividades relacionadas con el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad y en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión de la información de la entidad.

87





CONTRALORÍA GENERAL  
REPÚBLICA DE CUBA

## DIRECTRICES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE GESTIÓN O RENDIMIENTO.

### INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República tiene como objetivo y misión fundamental auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico administrativo, así como dirigir metodológicamente al Sistema Nacional de Auditoría.

Es por ello, que de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y las Normas Cubanas de Auditoría (NCA), se han elaborado las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento para la ejecución de este tipo de auditoría, aprobado en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República.

### ANTECEDENTES

Por el año 1957 surgió la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, esto es la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades. Durante la década del 70, apareció el interés por parte de las administraciones gubernamentales de conocer acerca del desempeño de sus entidades, ya que a través de los informes financieros esto no era viable y nació la auditoría de gestión, basada en dos importantes principios de la administración pública: el primero relativo a que esta debía ser dirigida de manera que hiciera el mejor uso posible de los fondos públicos y el segundo relativo a que las personas que dirigían los fondos públicos debían ser responsables por la prudente y efectiva administración de los recursos que les habían sido confiados.<sup>1</sup>

En nuestro país, en enero del 2006 fue aprobada la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, por la ya derogada Resolución No. 26/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control.

<sup>1</sup> Tomado de 1.1. Antecedentes Históricos, del tema Introducción a la Auditoría de Gestión, del libro "LA AUDITORÍA DE GESTIÓN" de Raúl de Armas García.

## **ESTRUCTURA DE LAS DIRECTRICES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN O RENDIMIENTO**

- a) Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- b) Objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- c) Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- d) Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

### **a) Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento.**

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

Para tales efectos se define los aspectos siguientes:

**Auditoría de Gestión o Rendimiento**<sup>2</sup>: consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Por otra parte entendemos por **Gestión**: al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad. Es la acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de la entidad, su control comprende la evaluación de las áreas, procesos, actividades u operaciones, acciones expresadas o consolidadas en tareas, programas, proyectos con la finalidad del logro de una meta u objetivo cuantificable.

Por lo que este tipo de auditoría permite evaluar los resultados de la gestión, a través de la aplicación y medición de criterios de economía, eficiencia y eficacia, permitiendo dar opinión de la calidad de la gestión y el impacto que esta genera en la colectividad. Pueden existir otros criterios de medición que pudieran ser considerados objetivos para la Auditoría de Gestión o Rendimiento como; equidad, efectividad y ecología.

La medición del grado de economía, eficiencia y eficacia, comprende:

- I. El control de la economía de las actividades administrativas.

<sup>2</sup>Capítulo IV, Sección tercera. De los tipos de auditoría. Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República.

- II. El control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier tipo.
- III. El control de la eficacia de los objetivos planificados y los resultados alcanzados.

H } En aquellos casos que la auditoría determine que la gestión no es adecuada, se analizan las causas y consecuencias que genera el precio del incumplimiento, daños económicos y el impacto negativo que ocasiona en la sociedad.

H } El precio del incumplimiento, es la combinación de los efectos producidos por los incumplimientos y prácticas inadecuadas que se comprueban en la evaluación de la economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que repercuten de manera negativa en la obtención de los objetivos y metas de la entidad, objeto de Auditoría de Gestión o Rendimiento.

#### H. **b) Objetivos generales de la Auditoría de la Gestión o Rendimiento.**

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

#### H. **c) Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.**

- 1. La Auditoría de Gestión o Rendimiento debe cumplir con las cuatro fases de la realización de la auditoría que establece las Normas Cubanas de Auditoría: Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento.
- 2. El grupo de trabajo de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, para obtener evidencias de auditoría, puede requerir la utilización del trabajo de expertos afines a las actividades, temas o campos particulares que se audite.

3. Durante la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento el auditor debe promover el uso y cálculo de los indicadores generales de gestión (de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto) para la evaluación de la gestión de la entidad, la detección de desviaciones y la toma de decisiones para la mejora continua.
4. Los indicadores deben ser claros, uniformes, fácilmente aplicables, medibles y de conocimiento general, sus resultados ofrecen datos cuantitativos y cualitativos que permiten dar un criterio razonable en la evaluación de la gestión de la entidad y ofrecen información del desempeño y el comportamiento de los procesos, actividades u operaciones realizadas, así como también posibilitan detectar la desviación entre los planes y los resultados esperados.
5. Los objetivos deben ser evaluados preferentemente en términos cuantitativos, aunque la naturaleza de algunos objetivos hace imposible su cuantificación y se debe recurrir a características cualitativas para su evaluación.
6. Para la realización de los programas específicos a aplicar en la Auditoría de Gestión o Rendimiento se recomienda usar el Anexo I **"ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PARA AUDITAR ÁREAS Y PROCESOS DE LA ENTIDAD, DURANTE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN O RENDIMIENTO"**, el cual forma parte de estas directrices.
7. Para el facilitar el diseño y el cálculo de los indicadores generales de gestión (de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto) se recomienda usar el Anexo II **"INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN"**, el cual forma parte de estas directrices.

#### **d) Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.**

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

##### **Planeación:**

El auditor para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad a fin de obtener evidencia del manejo organizacional<sup>3</sup>, a través de:

1. la recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica, en el conocimiento de la entidad auditada;
2. la evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar;
3. los resultados de la utilización de indicadores de gestión,
4. la identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad.

Todo lo cual constituye el análisis organizacional del sujeto a auditar.

<sup>3</sup> Del tema "La Organización y su entorno" del Análisis Organizacional en la Auditoría de Gestión. Manual del Participante. Taller de Auditoría de Gestión. MAC

**1. La recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada:**

- a) **Análisis de la visión sistémica de la entidad:** Es el análisis organizacional de la entidad que contempla una evaluación de los factores internos y de los factores externos de su entorno que influyen en sus resultados e identificando qué hace realmente la entidad, cómo lo ejecuta, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones o el logro de sus objetivos, lo que permite conocer íntegramente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.
- b) **El análisis de los factores internos:** se refiere a una evaluación de las áreas, procesos actividades u operaciones que tienen propósitos específicos, interrelacionados entre sí, que representan factores claves, que condicionan el desempeño y la evaluación de la entidad, para lo cual se debe identificar las áreas de gestión siguientes:
- I. La gestión administrativa.
  - II. La gestión económico financiera.
  - III. La gestión comercial.
  - IV. La gestión de recursos humanos.
  - V. La gestión de producción de bienes y servicios.
  - VI. La gestión de información.
- c) A las áreas de gestión citadas anteriormente, se pueden agregan otras áreas, actividades u operaciones claves, críticas o de riesgos para el cumplimiento de la misión, objeto social, objetivo de trabajo y gestión de la entidad, determinadas de acuerdo con los análisis del manejo organizacional y en la revisión del componente Gestión y Prevención de Riesgos del Sistema de Control Interno.
- d) **El análisis de los factores externos de su entorno:** se refiere a la caracterización del entorno donde desarrolla sus actividades, tanto próximo, como remoto y deben analizarse sus vinculaciones con los factores internos de la entidad, interpretándose de la forma siguiente:
- I. **Análisis de factores del entorno próximo (actores):** Se debe considerar los destinatarios, usuarios o clientes de los bienes y servicios, los proveedores de insumos a la entidad y organizaciones con similares objetivos y usuarios.
  - II. **Análisis de factores del entorno remoto (fuerzas):** Pueden ser de tipo social, económico, político, demográfico, regulatorios que afecten los factores internos, procesos, actividades u operaciones y el desarrollo organizacional de la entidad.
- e) **Análisis de la visión estratégica de la entidad:** sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la entidad y contempla la situación futura, tomando

como marco la Planificación <sup>4</sup> a corto, mediano y largo plazo, según corresponda. Los elementos que comprende la Planificación son: Planificación de los objetivos de trabajo a corto, mediano o largo plazo según el nivel de dirección que le corresponda al sujeto objeto de auditoría, Plan Anual de Actividades, Plan de Trabajo Mensual y Plan de Trabajo Individual de jefes, cuadros y especialistas, regulados todos por el cumplimiento del Plan de la Economía y del Presupuesto aprobado.

**2. La evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar:**

- a) Evaluación del Sistema de Control Interno: Durante la evaluación del Sistema de Control Interno, el auditor debe acumular información sobre el funcionamiento de los controles internos existentes e identificar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos y susceptibles a mejoras, que deben ser examinadas en la ejecución de la auditoría.

En el caso de que el Sistema de Control Interno se califique de MALO, no se debe continuar con la Auditoría de Gestión o Rendimiento, procediéndose de inmediato a solicitar su reclasificación, como establece el artículo No. 44 del Reglamento de la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República.

**3. Los resultados de la utilización de indicadores de gestión:**

- a) El análisis de los indicadores existente en la entidad o diseño de otros, se inicia desde la fase de planeación, en la revisión y evaluación del Sistema de Control Interno, con independencia de otros aspectos que se determinen para dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría.
- b) Considerar para la elaboración de los programas de auditoría, los riesgos identificados y aquellos aspectos resultantes de la evaluación del Sistema de Control Interno que presentan fallas o riesgos asociados que pueden afectar la gestión o desempeño de la entidad.

**4. La identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad:**

- a) Identificar los aspectos ambientales de los procesos, actividades, productos o servicios que originan afectaciones ambientales significativas en el colectivo laboral y la comunidad. Para lo cual se puede recomendar la realización de una auditoría ambiental o revisar las Directrices Generales para la realización de Auditoría Ambiental, para seleccionar la aplicación de elementos de interés para evaluar el tema.

<sup>4</sup> Ver Instrucción No 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la Planificación y los Aspectos a Verificar "Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual" contenidos en el componente Ambiente de Control de la Guía de Autocontrol General de la Resolución No. 60/2011 "Normas del Sistema de Control Interno".

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

Debe estar elaborado el plan de trabajo general de la auditoría, definiéndose el alcance y los objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

### **Ejecución**

En esta fase se obtienen las evidencias necesarias, para ello se requiere efectuar análisis precisos y obtener la información pertinente a través del seguimiento de los procesos, actividades y operaciones de la entidad, correspondientes a las áreas de gestión a auditar, utilizando técnicas de auditoría que permita recopilar las evidencias suficientes, competentes y relevantes, para evaluar si se cumplen los criterios de auditoría empleados, con el objetivo de que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la entidad y las recomendaciones para mejorar su funcionamiento. Manteniendo como interrogante durante la ejecución de la auditoría la pregunta:

¿Las cosas se hacen como están establecidas?

Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Resultados de la evaluación de la visión sistémica: Análisis de la organización interna de la entidad; su misión y los factores del entorno que las rodean.
- b) Resultados de la evaluación de la visión estratégica: Análisis de las proyecciones estratégicas de la entidad, según el nivel de dirección que corresponda.
- c) Resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno, la identificación de las áreas a evaluar.
- d) Evaluación de la gestión de los procesos de producción de bienes y servicios.
- e) Aplicar los programas específicos que considere necesarios de acuerdo con las circunstancias y las pruebas sustantivas y de cumplimiento que permitan la recopilación de evidencias, para auditar las áreas, procesos, actividades u operaciones de la entidad identificadas como clave, críticas o de riesgos, o que pueda tener un impacto sobre el desempeño y los resultados de la entidad.
- f) Aplicar indicadores para evaluar gestión: realizar la evaluación y análisis de los resultados de los indicadores de gestión de la entidad o diseñar indicadores de gestión dirigidos al análisis del comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión, expresado generalmente en términos cuantitativos o cualitativos, que permitan emitir opiniones sobre el comportamiento y rendimiento de la entidad, enmarcada en los

criterios de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto u otros que se determinen.

- g) Identificar el término de **Economía**<sup>5</sup> (en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos: Óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos y cumplir con las normas técnicas.
- h) Identificar el término de **Eficiencia**<sup>6</sup> (en los procesos): Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso, con las cantidades o valor de los insumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.
- i) Identificar el término de **Eficacia**<sup>7</sup> (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos deseados.
- j) Identificar el término de **Calidad**: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, siendo estos la necesidad y expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.
- k) Identificar el término de **Impacto**: Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.
- l) Analizar y formular los hallazgos de auditoría y valorar las evidencias obtenidas de acuerdo con los criterios previamente determinados.
- m) Determinar y cuantificar las desviaciones con respecto a los niveles planificados, los daños económicos, perjuicios, la deficiente gestión de la entidad o el impacto negativo que ocasiona en la sociedad.

En forma de resumen, la **economía** hace referencia a la reducción de los costos, la **eficiencia** se refiere a la obtención de los máximos resultados con los recursos disponibles, la **eficacia** consiste en lograr los objetivos y metas planificados, permitiendo controlar la **calidad** de la gestión y el **impacto** que esta origina en el colectivo laboral, comunidad y en la sociedad.

## Informe

<sup>5</sup> Definición de Economía. Norma 100 "Objetivos y principios generales de la auditoría". Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.

<sup>6</sup> Definición de Eficiencia. Norma 100 "Objetivos y principios generales de la auditoría". Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.

<sup>7</sup> Definición de Eficacia. Norma 100 "Objetivos y principios generales de la auditoría". Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.



El informe de la Auditoría de Gestión o Rendimiento debe expresar claramente la opinión sobre la gestión de la entidad auditada, en el marco de los objetivos, alcance y los criterios evaluados y contener los resultados de las desviaciones probadas de las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la calidad de la gestión de la entidad, en la planificación, control y uso de los recursos y el impacto que ésta genera en la sociedad, así como detalla los hallazgos obtenidos de la comprobación de los hechos, los cuales deben cumplir con los atributos de: condición, criterio, causa y efecto.

### **Seguimiento**

El seguimiento a la presentación del plan de medidas por el sujeto auditado, como resultado de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales de los hallazgos o deficiencias detectadas, se realiza según se establece en la fase de seguimiento de las Normas Cubanas de Auditoría, con el fin de que la entidad eleve en los plazos acordados, en dichos planes, los niveles de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto y con ello lograr la mejora de la gestión y los resultados de la entidad.