



INSTITUTO SUPERIOR MINERO
METALURGICO DE MOA
DR. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ

Contabilidad y Finanzas
Facultad: Humanidades

Trabajo de Diploma

Para Optar por el Título de

Licenciado en Contabilidad y Finanzas

**Título: Evaluación de la Gestión en la Unidad
Empresarial de base Prácticos Moa**

Autor (es): Eva Martínez López

Tutor (es): Lic Yuneysy Bell Batista

Moa, 2014
“Año 56 de la Revolución”

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD:

Yo: Eva Martínez López.

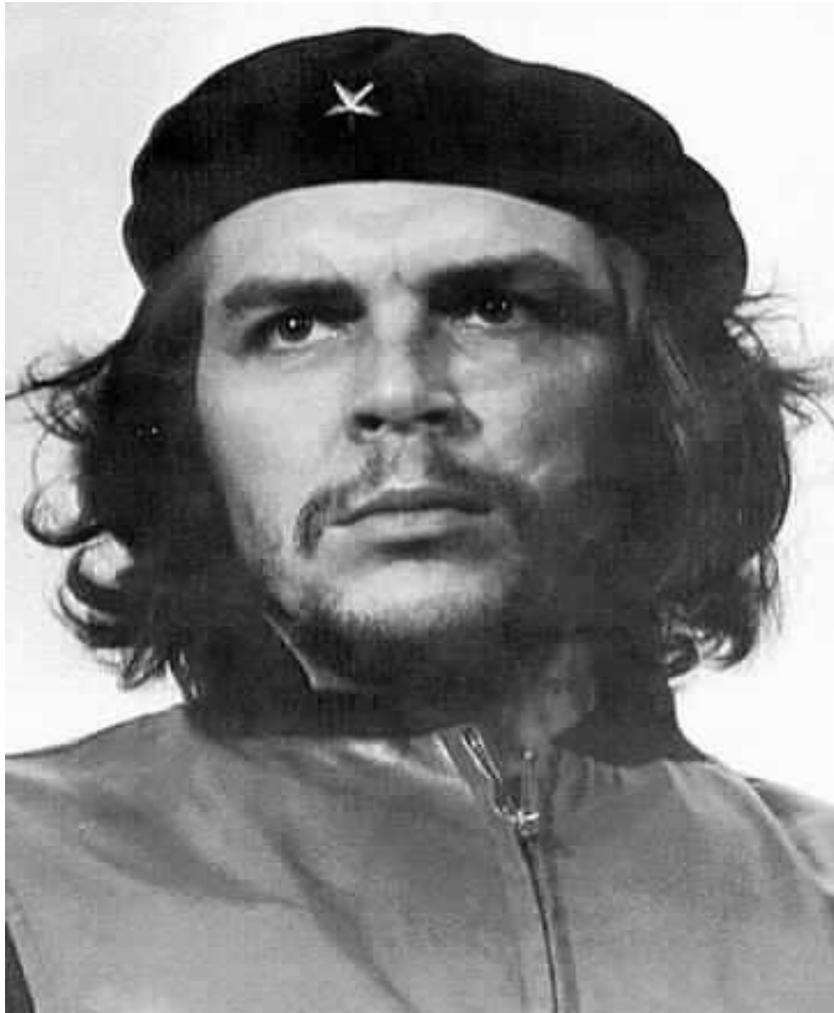
Autora de este Trabajo de Diploma, certifico su propiedad intelectual a favor del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, Dr. Antonio Núñez Jiménez, el cual podrá hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Lic. Yuneisy Bell Batista

Eva Martínez López

Pensamiento

PENSAMIENTO



Podemos decir que vamos por buen camino si cada día se toma una medida que asegure nuestra independencia económica.

Dedicatoria

DEDICATORIA

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

De forma muy especial a mi querido esposo Raúl Jiménez Blanco por todo su amor, consagración y apoyo en todos los años de estudios en mi carrera.

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

A mis hijas María Esther Almaguer Martínez y Lisandra Almaguer Martínez para que se inspiren y logren realizarse como unas profesionales.

A mi nieta Deborah Esthefany Reynosa Almaguer para que siga mi ejemplo y se realice como buena estudiante.

A todos mis compañeros de trabajo que pusieron todo su empeño en cooperar para que yo pudiera realizar este trabajo.

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

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

Agradecimientos

AGRADECIMIENTO

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

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

De forma muy especial a mi querido esposo Raúl Jiménez Blanco por todo su amor, consagración y apoyo en todos los años de estudios en mi carrera.

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

A mis hijas María Esther Almaguer Martínez y Lisandra Almaguer Martínez para que se inspiren y logren realizarse como unas profesionales.

A mi nieta Deborah Esthefany Reynosa Almaguer para que siga mi ejemplo y se realice como buena estudiante.

A todos mis compañeros de trabajo que pusieron todo su empeño en cooperar para que yo pudiera realizar este trabajo.

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

Resumen

RESUMEN

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

El presente trabajo tiene como objetivo general evaluar la gestión a través de las directrices generales aprobadas en el reglamento de la ley No.107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba en la UEB Prácticos Moa que permita determinar las deficiencias, causas y potencialidades que tienen para alcanzar economía, eficiencia, eficacia.

Los métodos utilizados durante el desarrollo de la investigación fueron los teóricos y los empíricos, dentro de los teóricos se utilizaron el histórico-Lógico, hipotético-deductivo y el analítico – sintético. Dentro de los empíricos se utilizó la observación directa, análisis de documentos y las entrevistas.

Con la presente investigación se alcanzó el resultado esperado, se pudo evaluar mediante la auditoría de gestión el comportamiento económico, la eficiencia, eficacia, calidad de los procesos y tareas en la UEB Prácticos Moa durante el año 2013 y conocer dificultades detectadas en cada uno de los procesos analizados.



Summary

SUMMARY

The management audit consists of in the efficiency evaluation of an entity, organization, project, program or activity to establish the economy degree, efficacy, ecology, ethics, quality and impact of planning performance, control and use of resources in the conservation of environment as well as to check the observation to the applying regulations.

The main objective of the present paper is to evaluate the management through the general procedures approved in the Regulation of Law 107/09 of the General Comptrollers of the Republic of Cuba in the UEB Pilots of Moa that allow determining the deficiencies, causes and potentialities to reach economy, efficiency and efficacy, Ecology and Ethics.

The empiric and theoretical methods were used during the development of investigation. Within

The theoretical methods we can mention the historical-logical, hypothetic-deductive, and the analytical-synthetics. Within the empiric methods the direct observation, documents analysis and interviews were used.

The present paper showed the expected results. The economy performance management, the efficiency, efficacy, products quality and tasks could be evaluated in the UEB Pilots of Moa during 2013 in order to know the difficulties in every analyzed process.



Indice

DESCRIPCIÓN	PAG
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4
1.1 Análisis Histórico de las Auditorías en General	4
1.2 Elementos de la Auditoría de Gestión	5
1.3 Riesgo en la auditoría de gestión	15
1.4 Técnicas para la auditoría de gestión	20
1.5 Importancia de la auditoría de gestión	22
1.6 Análisis de indicadores	23
1.7 Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la auditoría de gestión	27
1.8 Importancia de lograr resultados con economía, eficiencia, y eficacia	27
1.9 Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera	28
1.10 Directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento	30
CAPÍTULO II AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA REHABILITACIÓN MINERA	34
2.1 Planeación	34
2.1.1 Recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica, en el conocimiento de la empresa	34
2.1.2 Evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar	67
2.1.3 Resultados de la utilización de los indicadores de gestión	69
2.1.4 Identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad	80
2.2 Ejecución	82
2.3 Informe	82
2.4 Seguimiento	83
CONCLUSIONES	84

RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	

Introducción

INTRODUCCIÓN

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

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

Es muy importante insistir en que las acciones de las empresas tienen profundas implicaciones en el territorio sobre aspectos económicos y sociales y por lo tanto, son responsables de coordinar y conciliar con las autoridades territoriales las soluciones pertinentes a los problemas que enfrenten.

La UEB Prácticos Moa no es excepción en este sentido, el modelo de gestión económico, está sustentado fundamentalmente por la actividad presupuestada y tiene como objetivo central asegurar material y financieramente el cumplimiento de las misiones y funciones de la organización en su conjunto, siguiendo las indicaciones de la Resolución Económica en el Congreso del Partido Comunista de Cuba en cuanto al

adecuado control y empleo efectivo de dichos recursos en función del cumplimiento de sus objetivos.

La UEB nunca ha sido objeto de una auditoría de gestión, solo ha recibido auditoría financieras. En los últimos años ha mostrado deficiencias en controles internos realizados por parte de la Empresa Nacional de Prácticos de Cuba, lo que ha determinado que no está siendo eficiente a la hora de alcanzar muchos de sus objetivos. Situación que está dada por la falta de gestión en muchas de sus actividades, afectando el desarrollo de sus procesos sustantivos, siendo esta la **situación problemática de esta investigación.**

- No se utilizan las cuentas de Alimentos para el registro de estos productos. incluyéndolo en la cuenta Materias Primas y Materiales.
- No registran al cierre del ejercicio económico los gastos estimados de electricidad, agua y teléfono.
- No se cumplimentan los datos de uso obligatorio en el modelo SC-1-01 de los movimientos de activos fijos tangibles.

Por lo anteriormente planteado se considera como **problema científico** la necesidad de evaluar la gestión en la UEB Prácticos Moa, siendo la auditoría de gestión el **objeto de estudio.**

Para dar solución al problema planteado se define como **objetivo general** evaluar la gestión en la Unidad Básica Económica Prácticos Moa a partir de la guía metodológica de auditoría de gestión que permita conocer las causas, deficiencias potencialidades que tienen para alcanzar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos.

El campo de acción lo constituye el sistema de auditoría de gestión en la UEB Prácticos Moa.

La **hipótesis** concebida supone que si se realiza una evaluación a la gestión en la UEB Prácticos Moa, entonces se conocerá el grado de economía, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades facilitando la utilización óptima de los recursos y la mejora en el proceso de toma de decisiones.

Para dar cumplimiento al objetivo general se elaboraron las tareas siguientes:

- Caracterizar el marco teórico conceptual del objeto de estudio.
- Caracterizar y diagnosticar la unidad empresarial de base Prácticos Moa
- Aplicar la auditoría de gestión.

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

Métodos teóricos

- **Histórico -- lógico:** al analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado la auditoría de gestión así como su evolución histórica
- **Hipotético – deductivo.** para la formulación de la hipótesis.
- **Análisis -- síntesis:** Al arribar a las conclusiones

Métodos empíricos

Observación directa: Para caracterizar el problema

Revisión de documentos

Entrevista no estructuradas.

Capítulo I

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACION DEL MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

En el presente capítulo se abordarán los aspectos esenciales del objeto de estudio. Se hace referencia a las características esenciales de la auditoría de gestión, evolución histórica, importancia y las directrices generales para la realización de auditorías de gestión o rendimiento.

1.1 Análisis histórico de las auditorías en general

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

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

En la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla esta se enriquece, asume mayores retos al mismo tiempo que sus métodos cambian y comienza su vinculación con otras ramas del saber.

La auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico - administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos,

para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Su progreso como ciencia no ha sido uniforme ni en tiempo ni en lugar, manteniendo una tendencia hacia la integración y diferenciación en su desarrollo.

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

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio de esta ciencia comienza a diversificarse y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, los propietarios en 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 correcta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así esta daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, y a las instituciones financieras.

1.2 La auditoría en Cuba

En los primeros años de constituida la República la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda, creado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 1909. En 1995 se creó la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) para ejecutar las funciones de control y supervisión, las que desarrolló hasta el 25 de abril del 2001, fecha en que se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) por el Decreto Ley 219.

El MAC pasa a Contraloría General de la República desde el primero de agosto de 2009, cuando la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (Parlamento), aprueba la Ley de la Contraloría General de la República, legislación dirigida a proteger el trabajo creador, la propiedad socialista de todo el pueblo y los recursos materiales y financieros del Estado, donde Gladys María Vejerano Pórtela fue elegida por el Parlamento como Contralora General de la República de Cuba.

La organización de las auditorías en nuestro país se recoge en el Decreto Ley No.159 "De la Auditoría" con fecha 8 de junio de 1995, este tiene como finalidad normar su actividad y establecer sus principios fundamentales. En el decreto Ley No.107 de fecha 1ro de agosto de 2009, dispone en su **ARTÍCULO 2.** La Contraloría General de la República creada para auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno en cumplimiento de su misión, como órgano superior de control del Estado.

a)-Propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico administrativo, sobre la base de las proyecciones de desarrollo económico social, la situación y análisis de las tendencias sustentadas en los resultados de las acciones de control y la evaluación general del trabajo de los Organismos e Instituciones del Estado y Gobierno, en éstas direcciones.

b)-Asesora metodológicamente y comprueba el cumplimiento de las políticas, disposiciones y directivas aprobadas en lo que corresponda, a los órganos, organismos, organizaciones y entidades sujetos a las acciones de control que por esta Ley se establece.

c)-Dicta las normativas, asesora metodológicamente y supervisa el Sistema Nacional de Auditoría.

d)-Ejecuta directamente, auditorías, supervisiones y otras acciones de control, en cumplimiento de las directivas y el plan anual aprobado, así como, incorpora las requeridas por quejas y denuncias, por indicación del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros y otras necesidades no previstas.

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. Esta amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la economía, eficiencia y eficacia con lo que se proyectan los ejecutivos, respondiendo a los objetivos de los criterios y valores de la tecnología, tanto de sus objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los Recursos).

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

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

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

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

- Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorrar estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral.
- El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos

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

Entre otros debe lograr:

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

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad 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 y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

Eficacia:

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y 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 y el servicio se haya cumplido en la cantidad y la calidad esperada.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. En resumen que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

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

Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados

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

La Auditoría de Gestión no es simple análisis económico sino que es un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir el precio del incumplimiento. Es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que sus programas deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditada en su totalidad y en forma constante.

Interrelación de las tres "E"

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

Economía: Insumos correctos al menor costo.

Eficiencia: Insumos que producen los mejores resultados

Eficacia: Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia y cómo se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un

programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

Características de la auditoría de gestión

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

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

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

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

Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.

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

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

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

La auditoría de gestión tiene como propósito

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

Objetivos de la Auditoría de Gestión

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

- De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Objetivos específicos

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

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

Beneficio de la Auditoria de Gestión

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

Mediante esta auditoria se ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

1.3 Riesgo en la auditoría de gestión

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

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

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

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

- **Riesgo Inherente:** representa el riesgo de que ocurran errores importantes en una función, área, materia o actividad, producto de las características o particularidades de la entidad, sin considerar los efectos de los procedimientos de control interno que pudieran existir.
- **Riesgo de Control:** representa el riesgo de que los errores importantes que pudieran existir en una función, área, materia o actividad, no sean prevenidos

detectados oportunamente por los sistemas de control interno contable y administrativo en vigor.

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

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

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

Los riesgos inherentes y de control existen de forma independiente de la auditoría. La función del auditor consiste simplemente en evaluarlos, lo cual puede hacerse de forma separada o combinada. En el caso del riesgo de control el auditor debe aplicar las pruebas de cumplimiento necesarias para probar los controles en los que basó su evaluación. El riesgo de detección se debe establecer en relación inversa a los riesgos inherentes y de control. A menor riesgo inherente y de control mayor puede ser el riesgo de detección que acepte el auditor. Sin embargo, para las operaciones fundamentales no se pueden eliminar totalmente las pruebas sustantivas aun cuando los riesgos inherentes y de control sean bajos. Las pruebas de

cumplimiento tienen por objetivo verificar que los controles en los que se basa la evaluación del riesgo de control estén operando efectivamente.

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

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

Equipo Multidisciplinario

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

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

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

Ventajas de la auditoria de gestión

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

Pruebas para la gestión

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

La evaluación de la gestión debe comprender:

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

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía. La esencia de la evaluación de la gestión es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura

organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía. Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias.

Niveles de revisión

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

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

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

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

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

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

Una revisión de alto nivel comprende las siguientes actividades:

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

1.4 Técnicas para la auditoría de gestión

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

Precisamente las técnicas de Auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias, las más utilizadas son:

Observación

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

Confirmación

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

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

Verificación

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

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

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

Investigación

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

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

Análisis

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

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

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

Evaluación

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

Pueden identificarse con una o más fases o pasos, ya que sería poco probable delimitar el trabajo del auditor y eliminar el necesario vínculo entre ellas.

1.5 Importancia de la auditoría de gestión

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

Diagnóstico de la Efectividad de la Gestión

Tiene el propósito de determinar si la entidad auditada:

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

Diagnóstico de la razonabilidad de la información financiera contable.

Tiene como propósito determinar si:

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

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

1.6 Análisis de indicadores

El análisis de los indicadores, permite realizar un estudio económico, financiero y presupuestal y opinar sobre la eficiencia, economía, y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y planes. Actualmente es cada vez más marcada la necesidad por parte de la alta gerencia de tener unos indicadores que puedan responder por el éxito futuro de la organización o la entidad en condiciones cambiantes. Por lo tanto el sistema de indicadores de gestión deberán reportar a cada administrador oportuna y periódicamente, en forma sintetizada, la información que es relevante en su área de responsabilidad.

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

Características de los indicadores

- Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.
- Se pueden analizar en términos absolutos y relativos.
- Son de orden cualitativos y cuantitativos.
- Son selectivos.
- Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.

Objetivos de los indicadores

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

Sistema de indicadores de rendimiento de la gestión

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

Indicadores de rendimiento: son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el

grado de eficiencia, economía, y efectividad de la ejecución de las operaciones.

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

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

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

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

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

El sistema de indicadores propuesto permite:

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

- Una evaluación global de las operaciones vinculadas con el presupuesto del estado y la entidad gestora de los créditos presupuestarios, sobre el grado de

economía, eficiencia y eficacia en el tratamiento y custodia de los recursos asignados.

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

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

La metodología propuesta tendrá como procedimientos prácticas aplicables:

-Comparación por períodos:

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

-La importancia del período tomado como base.

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

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

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

Relaciones entre cuentas

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

Las fuentes de estos indicadores son

-Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.

-Series estadísticas históricas.

-Presupuestos de ingresos y gastos.

-Estados financieros.

1.7 Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la auditoría de gestión

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

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

Una entrevista bien organizada permite la obtención de información valiosa en un mínimo de tiempo, ésta debe ser verificada con posterioridad, para comprobar su veracidad. Los cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sean abiertos o cerrados, ellos nos brindarán la posibilidad de conocer condiciones, causas, motivos y otras particularidades que tienen que ver con el grado de economía, eficiencia y eficacia que se ejerce en la entidad con respecto a la planificación, control y uso de los recursos.

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

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

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

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

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

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

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

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

1.9 Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera

Lo que diferencia fundamentalmente una auditoría de otra es su finalidad. Por lo que se refiera la auditoría financiera, su objetivo consiste en la revisión de operaciones contables para verificar su autenticidad, exactitud y concordancia

con la política y normas establecidas, controla los activos a través de la información contable y examina si los procedimientos se aplican en forma coherente con principios de contabilidad generalmente aceptados, al final se emite un informe donde se exponga si los estados financieros representan la situación patrimonial, los resultados y los cambios en la situación financiera.

Por el contrario la auditoría de gestión persigue mejorar la gestión de las áreas señalando las deficiencias que impiden su correcto funcionamiento. Los programas de auditoría financiera están normalizados, en ellos se incluyen los objetivos de auditorías y los cuestionarios de control interno que permite desarrollar cada uno de sus puntos, en cambio en la auditoría de gestión los programas de trabajos deben establecerse por cada órgano, institución o empresa y por cada área funcional o programa que examine, teniendo en cuenta las características propias de la entidad.

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

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

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

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

1.10 Guía Metodológica de Auditoría de Gestión

Para aplicar la Auditoría de Gestión en la UEB Prácticos Moa se tuvo en cuenta la elaboración de las Directrices de Auditoría de Gestión establecidas de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y las Normas Cubanas de Auditoría (NCA) para la ejecución de este tipo de auditoría, aprobado en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Controlaría General de la República de Cuba (**Ver anexo No 1**), para ello se hizo uso del Anexo I titulado: **Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de los programas para auditar áreas y procesos de la entidad.**

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

La auditoría de gestión tiene como objetivos generales:

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

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

1. Planeación

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

- La recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica, en el conocimiento de la UEB auditada.
- La evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a auditar.

- Los resultados de la utilización de los indicadores de gestión
- La identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad.

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

2. Ejecución

En esta fase se debe efectuar un análisis preciso y obtener la información pertinente a través del seguimiento de los procesos, actividades y operaciones de la UEB, correspondiente a las áreas de gestión, utilizando técnicas de auditoría que permita recopilar las evidencias suficientes, competentes y relevantes, para evaluar si se cumplen los criterios de auditoría empleado.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Resultados de la evaluación de la visión sistémica.
- Resultados de la evaluación de la visión estratégica.
- Resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno.
- Evaluación de la gestión de los procesos de producción de bienes y servicios.

- Aplicar los programas específicos que se considere necesario de acuerdo con las circunstancias y las pruebas sustantivas y de cumplimiento que permitan la recopilación de las evidencias.

- Aplicar indicadores para evaluar la gestión.

- Identificar los términos de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto.

- Analizar y formular los hallazgos.

- Determinar y cuantificar las desviaciones con respecto a los niveles planificados.

3. Informe

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

1. Seguimiento

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



Capítulo II

CAPÍTULO II AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE PRACTICOS MOA

Este capítulo tiene como objetivo aplicar la auditoria de gestión en la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa, para detectar las deficiencias que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas, determinando las causas que impide lograr la eficiencia en sus procesos.

2.1 Planeación

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

Para el desarrollo de la evaluación de la gestión se aplica la guía metodológica de auditoría de gestión adaptada, a partir de las siguientes etapas:

- Planeación.
- Ejecución.
- Informe
- Seguimiento

Los períodos que se tomaron en cuenta para la investigación fueron las operaciones correspondientes a los años 2012-2013

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

En el año 1994 se crea La Organización Nacional de Prácticos de Puertos de La República de Cuba, mediante La Resolución No. 64/02 del Ministerio de Economía y Planificación, con fecha 17 de Enero del 2002,

posteriormente se autorizó la Creación de La Empresa Prácticos de Puertos de la República de Cuba, la que se hizo efectiva por la Resolución No. 82/02 del Ministerio del transporte (MITRANS), con fecha 21 de febrero del 2002.

Desde el año 2001 la Empresa se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, por el acuerdo 4258 del Comité ejecutivo del Consejo de Ministros según propuesta del Grupo Gubernamental creado por el Decreto Ley 187 de fecha 18 de agosto 1998. Cuenta con una Política de Gestión Integrada: "Brindar servicios competentes y con óptima cultura marinera, superando las expectativas de los clientes"

La Empresa Prácticos del Puertos de la República de Cuba (en lo adelante Prácticos de Cuba), tiene implantado y certificado por el Órgano Nacional de Certificación de la República de Cuba el Sistema de Gestión de la Calidad por la Norma Cubana NC - ISO - 9001:2001 para la actividad de practicaje..

El Sistema de Gestión de la Calidad está dirigido a incrementar la satisfacción de los clientes, a la mejora continua y al cumplimiento de los requisitos del cliente y a los reglamentarios aplicables establecidos por las organizaciones internacionales y nacionales rectoras de la actividad.

A partir de 1994 comenzó un proceso interrumpido de mejoras en todas las esferas de trabajo en busca de la excelencia en el servicio de practicaje, obtuvo en el 2003 el Premio Iberoamericano de la Calidad, otorgado por la Fundación Iberoamericana de Calidad. FUNDIBEQ.

La Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa se crea mediante la Resolución # 141/2006 con fecha 28 de diciembre del 2006; firmado por el Capitán José Joaquín Prado Falero, en su condición de Director General según Decreto ley 252 /2007 y Decreto 281/2007, es una unidad

autofinanciada, por lo que la obtención de resultados es muy importante para poder cumplir con los aportes al Ministerio del Transporte, así como para poder mantener la vitalidad de la entidad. Cuenta con el equipamiento necesario y moderno para la realización de sus servicios, posee sistemas de comunicación y orientación de última tecnología. En general el soporte material para la actividad interna es suficiente y de calidad.

La Unidad Empresarial de Base cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado con base en las Normas ISO 9001 y la Misión y Visión que tiene descritas son las siguientes:

Misión

- Ofrecer máxima seguridad para la navegación, la salud en el trabajo y la protección de medio ambiente según la Ley 81 de Medio Ambiente.
- Hacer lo que necesiten nuestros clientes.
- Ser dignos representantes de la cultura Cubana.
- Estimular la iniciativa, los resultados económicos y sociales.

Visión

- Ser la Empresa Socialista de más alta calidad, eficiencia, eficacia y competitividad de la rama marítimas mundial, mediante el empleo de medios técnicos, navales y aéreo, incluyendo el recurso humano, que es lo más valioso de nuestra organización, así como otros aseguramientos, equipados con tecnología de punta con las ventajas de nuestro sistema social y fundamentalmente por los valores de nuestros trabajadores.

Su Objeto Social

- Dirigir y realizar la actividad de practicaje como un servicio de ayuda a la navegación, establecido en los puertos y marinas, canales, fondeaderos y otros lugares donde sea preciso un profundo conocimiento de las aguas, fondos, accidentes geográficos y reglas particulares de navegación y maniobras; realizar las operaciones de amarre y desamarre de los buques durante las maniobras de atraque y desatraque; amarre a boyas, remociones a clientes pertenecientes al ministerio de Transporte en moneda nacional y divisas a entidades extranjeras y mixtas en divisas.
- Brindar servicios de transportación de pasajeros, paquetería de cargas ligeras a la población y comisaría a bordo a la población en moneda nacional, a entidades estatales en moneda nacional y a entidades extranjeras y mixtas y a personas extranjeras en divisas
- Fletar las embarcaciones para la realización de actividades marítimas y portuarias, cuando disminuyan notablemente la actividad de practicaje en algunos puertos.
- Brindar servicio de adiestramiento de pilotaje y maniobras en aguas restringidas en divisas.
- Prestar servicios de practicaje en el exterior en divisas.

Consta además con un sistema de gestión integrado que tiene un manual de normas y procedimientos que rige cada uno de los procesos que integran la actividad de la Unidad Empresarial de Base así como la de la Empresa General, aprobado por las instituciones correspondientes. Este manual recoge 32 procedimientos para la evaluación de los mismos. (Ver anexo 1, Manual de Gestión Integrado).

Para lograr el satisfactorio cumplimiento de la actividad fundamental, así como el resto de las actividades la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa cuenta con una estructura organizacional de 17 trabajadores, de los cuales 1 es dirigente, 5 técnicos, 2 de servicio y 9 obreros, de ellos 4 universitarios **(Ver anexo No 2, plantilla de cargo)**.

La actividad económica de la UEB está formada por 2 contadora “D” la cual garantizan la fiscalización de todos los recursos materiales y monetarios con que cuenta la entidad, opera en la sucursal 7281 BANDEC ubicada en la calle Camilo Cienfuegos S/N Moa, donde mantiene la cuenta bancaria en CUP. No. 0672825311930014 y con código 151-0-04739 y las operaciones en divisas las opera en el Banco Financiero Internacional Prácticos de Cuba – Holguín con el No. de cuenta bancaria en CUC 03000000027920.

Los sistemas contables se encuentran automatizados, empleándose el programa Cóndor diseñado por el Sistemas Informáticos de Computación Sistematizados para las entidades del Ministerio del Transporte (MITRANS), los mismos están certificados.

La información contable es registrada en la misma UEB, la cual confecciona el Balance de Comprobación, Estados de Situación y el Estado de Resultados.

b) - Análisis de los factores Internos.

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

- Gestión administrativa
- Gestión económico financiera
- Gestión comercial
- Gestión de los recursos humanos

- Gestión de producción de bienes y servicios
- Gestión de la Información.

I - Gestión Administrativa

En el caso de la gestión administrativa se puede destacar que para el año 2013 la Unidad tenía aprobado un plan de ingresos por servicios prestado de 599.8 MP y ejecutó un real de 646.2 MP representando el 107.7%, en ello incidió el incremento de 36 servicios de lancha prestado a la draga, que se encontraba prestando servicios de dragado en la dársena del Puerto de Moa durante los meses de Abril y Mayo incrementándose los ingresos en 51.2MP representando un 7.9% del total de los mismos.

El gasto material planificado era de 54.6 MP y se ejecutó un real de 43.0 MP para un 78.7% como estrategia para no deteriorar los indicadores de rendimiento. El promedio de trabajadores planificado fue de 18 y se ejecutó un real de 17 para un 94.4 % esto provocó un incremento en la productividad del valor agregado pues se planificó un total de 26896 pesos y se ejecutó un real de 32757 pesos para un 121.8%.

Se termina el cierre del año 2013 sin cuentas por cobrar y pagar vencidas.

Se puede observar que la Unidad Empresarial de Base destina los recursos materiales, humanos y financieros 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 (PCC). Para el año 2013 se propuso cumplir un total de 8 objetivos fundamentales, basados en la nueva política económica aprobada en el sexto congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y respondiendo al plan aprobado de la economía.

Objetivo No.1: **Consolidar la etapa de mejora continua del Sistema de Dirección y Gestión:** Se tuvo en cuenta el Grado de consecución, evaluación y criterios de medida: Lograr que en la Unidad Empresarial de Base y la Dirección de la misma mantengan actualizada la Proyección Estratégica, el Banco de Problema y la propuesta de soluciones, el diagnóstico de comunicación empresarial y establecido el sistema de valores de la Empresa.

La Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa estableció la **Estrategia para la materialización del objetivo:** Continuar con el asesoramiento para consolidar las modificaciones al Sistema de Dirección y Gestión. Mantener actualizado el diagnóstico de acuerdo a las condiciones exigidas por el decreto ley 281 y su modificativo el Decreto 303/12 aplicando los documentos elaborados, Chequear que en los Consejos de Administración de la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa se informe sobre el control de la documentación y la implantación de los documentos de las nuevas Bases del Sistema de Dirección y Gestión. Informar mensualmente en el Consejo de Dirección la marcha de las nuevas Bases del Sistema de Dirección y Gestión.

Mediante la comprobación realizada se pudo verificar que en la UEB se realiza el asesoramiento para consolidar las modificaciones al Sistema de Dirección y Gestión. Se mantiene actualizado el diagnóstico de acuerdo a las condiciones exigidas por el decreto ley 281 y su modificativo el Decreto 303/12 aplicando los documentos elaborados (diagnóstico Empresarial). Se demostró que en los Consejos de Administración se informa sobre el control de la documentación y la implantación de los documentos de las nuevas Bases del Sistema de Dirección y Gestión con las evidencias existente en las actas realizadas y se informa mensualmente en el Consejo de administración sobre la marcha de las nuevas Bases del Sistema de Dirección y Gestión.

Objetivo No.2: **Proceso de seguridad, Protección y Control Interno:**

Grado de consecución, evaluación y Criterio de medida: lograr que la Unidad Empresarial de Base alcance la 3ra etapa de Listo para la Defensa.

Se verificó que la Unidad Empresarial de Base cuenta con la tercera Etapa de Listo para la Defensa y mantiene la Reservas al 100 % de completamiento.

Para este se trazó la **ESTRATEGIA PARA LA MATERIALIZACIÓN DEL OBJETIVO:**

Tener elaborado y actualizado sus planes de tiempo de Guerra, están determinados los niveles de actividad para las diferentes etapas de la misma, las demandas y su satisfacción, conciliaciones con Planificación y Economía del Territorio, sectores militares, misiones para la lucha armada y la defensa Civil, la estructura que asume y la organización del Sistema Único de Exploración de la República de Cuba.

Se pudo comprobar que la plantilla de Tiempo de Guerra para la tercera Etapa está establecida y aprobada, esta se corresponde con los requisitos establecidos por las Fuerzas Armadas Revolucionarias. El estado técnico de los medios y embarcaciones garantizan el cumplimiento de las misiones.

Con relación a la defensa en estos momentos se están realizando las coordinaciones pertinentes a través del Instituto Nacional de la Reservas (INRRE) y el Ministerio del Transporte (MITRANS) para la liberación de la reserva movilizativa, excepto la liberación del combustible.

Objetivo No.3: **Proceso de Medición, Análisis y mejora: Grado de Consecución, evaluación y criterio de medida:** iniciar el proceso de certificación por la Oficina Nacional de Normalización de la Norma Cubana 14001/2004 con la certificación del Sistema de Gestión Ambiental en la Unidad Empresarial de Base.

Con respecto a este objetivo se estableció como **ESTRATEGIA PARA LA MATERIALIZACIÓN DEL OBJETIVO:** Cumplimentar el Programa de Mejoras en más del 90%, realizar el Autocontrol del Sistema de Gestión Integrado por la Unidad Empresarial de Base a través de la guía de autocontrol establecida en el manual de normas y procedimientos de la calidad elaborado por la Empresa que se ejecuta trimestralmente para tomar las acciones correctivas de acuerdo a las no conformidades detectadas , controlar la realización del Programa de Gestión Ambiental a través del diagnóstico elaborado por la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa en el año 2013 y el plan de acción para la gestión energética.

En la investigación se pudo comprobar que la unidad tiene cumplimentado el Programa de Mejoras en más del 90%, que se basa en la medición y seguimiento de los procesos. Se realiza el Autocontrol del Sistema de Gestión Integrado en la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa y se controla la realización del Programa de Gestión Ambiental a través del diagnóstico elaborado para el año 2013 y el plan de acción para la gestión energética, se tomaron como acciones principales verificar con la oficina de normalización del territorio la posibilidad de certificar los depósitos de consumo de combustible y el medio de medición de la embarcación.

- En el estudio se detectó como deficiencia que los depósitos de consumo de combustible de la lancha de Prácticos y el medio de medición están sin certificar.

Se realizó el plan de medida para erradicar las deficiencias y está en ejecución.

Se pudo comprobar que se vela por el uso racional de los portadores energéticos tanto en combustible como electricidad, principalmente durante las realizaciones de maniobras, momento en el cual los índices de consumo son mayores por las embarcaciones. Al respecto se toman las medidas necesarias para salir con un tiempo de margen a la hora de la búsqueda de los buques para el abordaje, esto permite mantener una velocidad mínima de la embarcación y los motores trabajan a revoluciones pequeñas, por lo que se logra minimizar el consumo de combustible. En el horario nocturno se minimiza el uso de los equipos electrodomésticos con los que cuenta la estación, (aire acondicionado y ventiladores).

Además se encuentran trabajando para concluir el proceso de implantación de la ISO 50 001:2011 del Sistema de Gestión de la Energía (SGEN) en la misma.

En la investigación se pudo comprobar que la UEB tiene elaborado **el diagnóstico medio ambiental y fue presentado al especialista que atiende la tarea en** el Gobierno, pero aún no ha sido firmado el aval para obtener el reconocimiento del mismo.

Objetivo No.4: **Alcanzar máximos niveles de efectividad en la seguridad para la navegación y el cuidado con el medio marino en la actividad de Practicaje. Grado de Consecución, evaluación y criterio de medida:** Consolidar los mercados. Actuales: Practicaje en frontera. Se alcanza un coeficiente igual a 100 %.

Se trazó como **Estrategia para la materialización del objetivo:** Alcanzar un coeficiente superior al 99,00 %, el constante seguimiento de los indicadores de desempeño del proceso de realización de los servicio por medio del trabajo de supervisión y a través del resultado de las encuestas a los clientes, los capitanes de los buques en las maniobras realizadas y el análisis Trimestral del resultado de la seguridad para la navegación durante la prestación de servicio.

Se pudo constatar que en los Consejos Técnicos de Prácticos se analizan todas las no conformidades relacionadas con el proceso de practicaje y las acciones de mejoras continua para lograr un servicio con mayor seguridad y eficiencia, elevando la competencia profesional de los prácticos con su participación en los cursos de actualización en la Academia Naval “Granma” , se realizan talleres de Seguridad para la Navegación, Fórum de Ciencias y Técnica y el análisis de los sucesos o siniestros marítimos. A pesar que se realizan estas actividades de capacitación existe inestabilidad en su cumplimiento porque la preparación de estos se realiza en la academia naval y esto requiere trasladar los prácticos hacia la habana, incurriéndose en mayores gastos por concepto de combustible y hospedaje. Se mantienen actualizados sobre las últimas informaciones científico-técnicas, emitidas por la Asociación Internacional Marítima de Prácticos (IMPA) u otras organizaciones de prácticos.

Efectividad del Servicio de Practicaje CIERRE DEL AÑO 2012		Efectividad del Servicio de Practicaje CIERRE DEL AÑO 2013	
Cantidad Sucesos	0	Cantidad Sucesos	0
Cantidad Servicios	469	Cantidad Servicios	469
Efectividad	100%	Efectividad	100%

En este se obtuvo una calificación de **BIEN** al cierre del 2013, siendo eficiente la efectividad del servicio de practicaje al igual que en el período

del año anterior por no existir ningún suceso marítimo en estos años y por mantenerse la cantidad de servicios prestados.

En la investigación se pudo detectar como deficiencias que no poseen los avisos a los navegantes por lo que el libro de señales marítimas se encuentra desactualizado.

La plantilla de los prácticos se encuentra sin completar al tener dos plazas cubiertas de tres aprobadas, que independientemente que no se afecta el cumplimiento de su actividad fundamental, incide en el régimen de trabajo y descanso de los mismos.

Se realizó el plan de medidas para erradicar las deficiencias tomando como acciones de control:

- Solicitar a GEOCUBA los avisos a los navegantes para la actualización del libro de señales marítimas, realizando reclamación escrita sobre la situación existente con la entrega a tiempo de los mismos.
- Continuar la captación y posterior preparación de personal calificado para el completamiento de la plantilla de prácticos de la UEB.

Este plan de medidas no se ha cumplido en su totalidad.

Objetivo No 5: Alcanzar un coeficiente de disponibilidad técnica no menor del 75% en las Embarcaciones, transporte terrestre, equipos de comunicación, medios informáticos, de climatización y refrigeración, el grado de consecución, evaluación y criterio de medida: Mantienen el coeficiente de disponibilidad técnica mayor al 80%, debido a que el equipo de transporte estuvo fuera de servicios durante dos meses por cambio de motor.

Se estableció como **Estrategia para la materialización del objetivo:** Elaborar los planes anuales de mantenimiento y varada de las embarcaciones, equipos y medios según el punto 3.1 del p – 11 del sistema de gestión integrado, cumplir la ejecución de los planes anuales de mantenimiento y varada de las embarcaciones, equipos y medios y evaluarlos en los consejos de administración y consejos de dirección y establecer el mínimo imprescindible de repuestos en la estacione de prácticos.

La Unidad Empresarial de Base elabora el plan anual de mantenimiento y varada de las embarcaciones, equipos y medios según el punto 3.1 del p – 11 del sistema de gestión integrado, cumplen con la ejecución de los planes anuales realizando los mismos en la fecha planificada y se evalúa el cumplimiento en los consejos de administración y consejos de dirección, tienen establecido y mantienen el mínimo imprescindible de piezas de repuestos para el mantenimiento de las embarcaciones y el transporte en los pañoles de la UEB. Se cumple con lo establecido en el p – 18 del sistema de gestión integrado en cuanto a las inspecciones semanales, auto-inspecciones mensuales e inspecciones técnicas a las embarcaciones.

- Se detectó como deficiencia que el botiquín de medicamentos de la Embarcación LP-08 le falta el listado de medicamentos e instrucción del médico.

En la investigación realizada se pudo observar que los equipos de transporte automotor, tienen deterioro en cuanto a sus condiciones por falta de piezas de repuesto, los mantenimientos aunque están planificados se han extendido según refiere la unidad por aumento de los precios en los servicios y el presupuesto otorgado no satisface las exigencias de la reparación.

Como incidencia negativa se observó que existe un solo equipo y tiene que recorrer varios kilómetros para poder realizar las gestiones de compra a varios proveedores.

En la revisión se detectaron como deficiencias.

- El expediente técnico de un equipo está desactualizado, no tiene la resolución dictada por el jefe de la UEB que declara el vehículo como activo fijo tangible de la entidad, ausencia del informe de las revisiones técnicas realizadas al equipo incumpliendo la Resolución 382/13 del MITRANS incumpliendo el componente de Actividad de control, Norma coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidad, niveles de autorización de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba y compromete la implementación de los lineamientos No-1 y 12. Demostrándose que esto ocurre por la falta de conocimiento del compañero que atiende la actividad.
- No tienen evidencia de los mantenimientos programados y revisiones realizadas al equipo incumpliendo el componente actividad de control. Inciso a), Coordinación entre áreas, separación de tareas, Lineamiento 1y12, lo que puede traer como consecuencia el deterioro de la técnica.

Fue revisado el equipo chapa-B005908 que posee la UEB detectándose las siguientes deficiencias

- Cerradura de la puerta en mal estado (1)
- Falta de retoque de chapistería
- Neumáticos sin marcar
- Baterías sin marcar y falta de fijación

Se realizó el plan de medidas con las acciones de control para erradicar las deficiencias y las mismas se encuentran en proceso de solución.

Esto trae como consecuencia que la actividad que desempeña la UEB no se hace con la eficacia al 100% para conseguir el coeficiente deseado en la disponibilidad técnica, aunque es un requerimiento no imputable a la Unidad Empresarial.

Objetivo No: 6 Perfeccionar la validación y la certificación de las competencias laborales

Se trazó como **ESTRATEGIA PARA LA MATERIALIZACIÓN DEL OBJETIVO**. Culminar la identificación y validación de las competencias laborales de los procesos, lograr la vinculación de la Evaluación del Desempeño con las competencias laborales y realizar el autocontrol del sistema de gestión integrado de Capital humano.

Como acciones a realizar tienen propuesto Implementar la validación y certificación de las competencias laborales en todos los procesos y cumplirlo en el 70% de los mismos

En la investigación se pudo comprobar que no se revisan las evaluaciones de desempeño teniendo en cuenta los resultados de las competencias laborales y las recomendaciones de años anteriores. Se deben adecuar la determinación de las necesidades así como el plan de capacitación teniendo en cuenta la situación de los trabajadores de la actividad fundamental, así como la actualización en las distintas temáticas para los trabajadores del área de regulación y control. Se deben revisar los expedientes laborales de acuerdo a lo establecido en la Resolución / 8 que dispone los documentos que se registran en los mismos. No existe evidencias del análisis de las encuestas de satisfacción al cliente interno, ando respuesta a las insatisfacciones de los trabajadores en asambleas de afiliados.

Objetivo No 7: Desarrollar los cuadros y reservas para lograr el cumplimiento de las misiones asignadas

Para dar cumplimiento al objetivo se trazó como **Estrategia para la materialización del objetivo**: Continuar trabajando en la preparación tanto profesional como de los cursos obligatorios de los cuadros y sus reservas y desarrollar acciones concretas de atención y estimulación moral a los cuadros y reservas.

En la unidad existe un solo cuadro que es el director y al mismo tiempo es reserva directa del director general de la empresa. Existen dos trabajadores que son reserva del director de la UEB que para lograr el cumplimiento de las misiones asignadas tienen elaborado un plan de trabajo mensual y anual, por el cual se rigen para dar cumplimiento.

La UEB es una subordinación de la Empresa Prácticos de Cuba. Los planes de desarrollo de capacitación de los cuadros, funcionarios y trabajadores se rigen por los planes organizados por la empresa nacional y son exigidos por la misma.

Estos planes vienen previsto por la alta dirección, dirigidos y controlados por una especialista subordinada a la Dirección de Capital Humano, en ellos se encuentra implícito el Plan de Capacitación el cual incluye las acciones de control para su cumplimiento.

Al director de la UEB como cuadro de la empresa se le realizan las evaluaciones a nivel nacional, los planes de trabajo al igual que las evaluaciones del desempeño son firmados y aprobados por el director general. Este ha recibido cursos de postgrado sobre Actividad gerencial, Dirección por objetivo, Dirección de empresa, Contabilidad y Actualización de Prácticos para lograr su capacitación.

En el caso de los especialistas de Practicaje como reserva del director de la UEB se realiza un plan de trabajo para darle seguimiento al

cumplimiento de sus actividades a la hora de rotar por el cargo. Estos recibieron cursos de preparación y actualización en la Academia Naval, dirección de empresa y revalidación de título, dejando evidencias en las actas de capacitación y desarrollo. Los especialistas del área económica han recibido cursos gerenciales.

Objetivo No.8: **Elevar los niveles de eficiencia en la gestión Económico y Financiera, el grado de consecución y evaluación así como los criterios de medida:** Cumplimiento de los Ingresos Superiores al 100% del año anterior.

Para este objetivo se determinó como **Estrategia para la materialización del objetivo:** Controlar, cumplir y analizar el plan de ingresos y gastos planificados mensualmente por la UEB; cumplir con los indicadores establecidos en el Perfeccionamiento Empresarial respecto a Utilidades, Valor Agregado, Productividad del Trabajo, Costo por peso y gasto de salario por peso de valor agregado comparándolos con igual periodo del año anterior y plan para el año en curso; realizar la gestión de cobros y pagos en la UEB, llevando a cabo las Conciliaciones correspondientes de forma semanal con Consignataria Mambisa, manteniendo los ciclos de cobros y pagos dentro de los parámetros establecidos. Tener conciliados mensualmente las cuentas por cobrar y pagar, además de los pagos anticipados; cumplir con la Disciplina financiera en la UEB realizando los aportes de la Seguridad Social, Fuerza de trabajo, Contribución especial, de forma mensual y las Utilidades y Aporte Rendimiento de la Inversión Estatal de forma trimestral y cumplir con la Disciplina Informativa y estadística en la UEB.

Mediante la investigación se pudo comprobar que se controlan, cumplen y analizan mensualmente el plan de ingresos y gastos planificados por la Unidad Empresarial de Base, así como a nivel de Empresa en los

Consejos de Administración y dirección respectivamente, se controla la ejecución del presupuesto por un programa diseñado llamado CONDEXE que se encuentra enlazado con el sistema CONDOR de contabilidad general y calcula todos los indicadores de rendimiento. Cumplen con los indicadores establecidos en el Perfeccionamiento Empresarial respecto a Utilidades, valor agregado, productividad del trabajo, costo por peso y gasto de salario por peso de valor agregado comparándolos con igual periodo del año anterior y el plan para el año en curso. Se realiza la gestión de cobros y pagos dejando constancia por escrito, llevando a cabo las conciliaciones correspondientes de forma semanal con Consignataria Mambisa, manteniendo los ciclos de cobros y pagos dentro de los parámetros establecidos. Tienen conciliados mensualmente las cuentas por cobrar y pagar, además de los pagos anticipados, se da seguimiento a la disciplina financiera realizando los aportes de la Seguridad Social, Fuerza de trabajo, Contribución especial, de forma mensual cumpliendo con la disciplina Informativa y estadística acorde a la entrega de información, estados financieros, modelos estadísticos. Analizan las desviaciones del comportamiento de las fichas de proceso respecto a la actividad contable y la planificación tomando las medidas que correspondan en cada caso.

Comportamiento de las Cuentas por Cobrar

	2012	2013	%
MN	13.7	14.2	103.7
CUC	81.4	29.6	36.4
Total	95.1	43.8	46.1

Se observó que las cuentas por cobrar disminuyeron respecto al año 2012 en 51.3MP que representan el 46.1%, cerrando el periodo contable sin cuentas por pagar

Se verificó que existe separación de funciones entre el que confecciona la factura y el que contabiliza la operación, comprobándose que el cobro se efectúa centralizadamente en la dirección nacional.

Se verificó que existen las conciliaciones que realizan mensualmente la unidad con el cliente Consignataria Mambisa, comprobándose que al final del mes coincide su saldo con el que presenta el balance general en dicha cuenta, además se concilian las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con el del cliente, dejando constancias escritas de la misma.

Existe un programa automatizado que enumera consecutivamente las mismas, y no existen saldos envejecidos, el contrato se encuentra conveniado a 50 días. Al respecto se pudo comprobar que los efectos por cobrar pendientes y los descontados se controlan contablemente por sus vencimientos.

Se tienen habilitado expedientes de cobros por clientes contentivos por cada factura emitida y de los cheques cobrados; así como de las reclamaciones aceptadas por parte del cliente. Se comprobó que las cuentas por cobrar a clientes, las diversas y los pagos anticipados se analizan por clientes, así como por cada factura y cobro realizado y teniendo en cuenta las edades de las mismas. Se revisaron las cuentas por cobrar diversas donde se observa que existen algunas que presentan saldos con más de 120 días. Este saldo es de responsabilidad material aplicada a compañeros por la confección de cheques con dificultades, verificándose que en ambos casos poseen convenio de pago.

Se comprobó que los pagos anticipados están conciliados y existe la documentación que sustenta el mismo.

La UEB posee una estructura organizativa en relación con los procesos, actividades y los puestos de trabajos de la entidad estando en correspondencia con la misión, objeto social o empresarial para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado. **(Ver anexo No 3, estructura organizativa).**

En el año 2011 se comenzó a implementar la resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba a través de un cronograma aprobado por el director general, este instrumento abarcó a todas las Áreas de Regulación y Control y Unidades Empresariales de Base de la Empresa involucrando a todos sus trabajadores como los principales protagonistas del proceso de implementación. Esto permitió detectar las desviaciones en las diferentes áreas de gestión, estas fueron evaluadas en los consejos de administración para introducir mejoras y se aplicaron las medidas correctivas en los casos que procedían. Entre las principales deficiencias detectadas fueron:

- Se detectaron deficiencias en la elaboración del plan de prevención de la UEB en lo relacionado que no se incluían todas las áreas de riesgos en el mismo, lográndose a través de la participación de todos los trabajadores incluir todos los riesgos externos e internos lográndose un mayor control en el sistema de control interno.
- Se incluyó la incorporación de dos auditores interno los cuales realizan la función de auditoría financiera y de control interno con el objetivo de prevenir posibles hechos delictivos.

Mediante la investigación se pudo comprobar que la unidad empresarial de base para darle cumplimiento a estos objetivos propuestos analizó de forma trimestral en cada consejo de administración el desarrollo de cada uno de ellos, se realizaron rendiciones de cuenta por cada administrativo implicado en las metas propuestas y de ellas se realizaron acciones

concretas que posibilitaron el cumplimiento. Los documentos que responden a estos objetivos fueron verificados existiendo correspondencia en los resultados obtenidos (actas emitidas en los consejos de administración).

2 - Gestión Económica Financiera

La UEB Prácticos Moa de subordinación nacional cuenta con el manual de contabilidad que contiene los elementos necesarios para un buen registro y control interno de sus operaciones, una explicación detallada del uso y contenido de las cuentas, así como ejemplos ilustrativos sobre la contabilización de los hechos económicos característicos de la actividad que realiza, las disposiciones legales para la elaboración de los estados financieros, el manual de normas y procedimientos por el que se realizan todas las auditorías financieras, tiene actualizado todos los registros contables, trabaja con un sistema informático contable certificado, que permite una mayor precisión a la hora de realizar las operaciones económicas. Se solicita de forma anual la certificación de los estados financieros a las entidades competentes para que emitan el dictamen que corresponda según los resultados evaluados y de existir violaciones se realizan las acciones correctivas para mejorarlas y se aplican las medidas según corresponda. Fueron sancionados y multados un directivo y un técnico en Capital humano por inobservancia y negligencia al entregar un cheque sin una firma autorizada. Durante la auditoría de certificación fueron detectadas varias deficiencias.

- No se utilizan las cuentas de Alimentos para el registro de estos productos, incluyéndolo en la cuenta Materias Primas y Materiales.
- No registran al cierre del ejercicio económico los gastos estimados de electricidad, agua y teléfono.
- No se cumplimentan los datos de uso obligatorio en el modelo SC-1-01 de los movimientos de activos fijos tangibles.

Se realizó el plan de medidas para la erradicación de las deficiencias detectadas. En la investigación se verificó que todas estas fueron erradicadas.

Mensualmente se evalúan en el consejo de administración los resultados económicos del período que culmina, analizando las desviaciones, luego se realizan acciones con el fin de mejorar los resultados para el próximo mes teniendo en cuenta las metas y objetivos trazados. Se controla mensualmente el presupuesto y el cumplimiento del plan de producción mediante un fichero informático llamado CONDEXE que permite una mejor evolución y control, este señala los indicadores con dificultades, permitiendo encaminar las acciones a donde se encuentra el problema para mejorar el incumplimiento en la producción mercantil.

Semanalmente se evalúa en el cambio de turno la situación financiera de la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa, se adoptan las acciones para mejorar la rentabilidad, así como se utilizan los financiamientos en las solicitudes realizadas. En este órgano de dirección se aprueban las solicitudes de gastos según los planes aprobados en el Grupo de Administración de Riesgos (GAR) para la unidad y se analiza el comportamiento de las cuentas por cobrar y pagar permitiendo la toma oportuna de decisiones en función de resolver las problemáticas detectadas. Se pudo comprobar que la UEB cerró el año sin cuentas por cobrar y pagar vencidas.

3 - Gestión Comercial

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

cuenta el estado de las cuentas por cobrar y pagar así como el inventario mínimo y máximo de cada producto existente en el almacén para asegurar la atención al hombre en el cumplimiento de los servicios. Se realizan conciliaciones al 100% de las cuentas con cada uno de los clientes y proveedores evitando el pago anticipado. Además se realiza la evaluación de los proveedores según el procedimiento P- 10 del sistema de gestión integrado

La gestión comercial también se encamina a la preparación profesional de los prácticos de la unidad para mantener un grado de disponibilidad, en aras de encontrarse listos ante cualquier solicitud realizada por un mercado extranjero (NIGERIA, NAMIBIA,) y algunos países del área del Caribe.

La UEB tiene como único cliente el siguiente:

- Empresa Consignataria Mambisa.

No se han realizado reclamaciones ni quejas por parte del cliente

De un total de 15 proveedores se verificaron los contratos de 12 con el objetivo de verificar si las operaciones de compras están amparadas en sus correspondientes contratos económicos, la muestra seleccionada representa el 80 por ciento del total. Los contratos seleccionados se relacionan a continuación:

- Empresa Recuperación de materias primas
- Registro Cubano de Buques
- ELF Gas Cuba S.A.
- Empresa Comercio y Gastronomía Moa
- Empresa Puerto Moa
- Almacenes Universales S.A
- Sumarpo Antillas

- Sumarpo Moa
- CANEC S,A
- CASTROL S.A
- Empresa Acueducto y Alcantarillado.
- ETECSA

4 - Gestión de Capital Humano

El capital humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que, un lugar importante dentro de las estrategias que las organizaciones establecen lo ocupa la gestión estratégica de capital humano, de estos depende el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento porque todos exigen capital humanos con mayores competencias.

En la unidad están implementadas y certificado el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, según la Norma Cubana NC 3001:2007, Lo cual ha permitido establecer los procedimientos y el control de la Gestión del Capital Humano, midiéndose la eficiencia de este proceso trimestralmente.

Para el análisis de capital Humanos en la UEB Prácticos Moa se tuvo en cuenta la plantilla aprobada, distribuida como sigue:

Cumplimiento de la plantilla

Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	% Cumplimiento De La Plantilla
18	17	94.5%

Los resultados alcanzados en Prácticos Moa son:

En esta área existe un programa para evaluar la gestión del capital humano, se tiene en cuenta el análisis integral de la selección del personal, admisión y empleo, capacitación, evaluación del desempeño,

sistema salarial, protección e higiene del trabajo y otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la unidad.

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

Se revisó el proceso de selección, detectando como principal problemática el envejecimiento de la fuerza laboral por no contar con una cantera que suministre la misma.

Dentro del proceso de selección se realizan entrevistas a todos los candidatos aspirantes a ingresar en la UEB con los requisitos solicitados, luego se somete a un período de prueba según la categoría ocupacional, cada jefe de área evalúa sistemáticamente el desempeño del aspirante y emite una evaluación para el comité de experto que es el que finalmente emite la sugerencia al director sobre la persona contratada. Este proceso se realiza por el P-04 que establece la selección e integración del personal al empleo, iniciación laboral y periodo de prueba.

La UEB mantiene una correcta utilización de la fuerza de trabajo y es ubicado exactamente el personal que se necesita para realizar la prestación del servicio planificado, mostrando un correcto aprovechamiento de la jornada laboral, pues existe un registro de control de las entradas y salidas de cada trabajador según los puestos de trabajo, la estructura organizacional se corresponde con los procesos que ejecuta.

Se revisó las bases de la retribución y se aplica correctamente la legislación laboral vigente de trabajo y salario, tienen una correcta

aplicación de las formas de pago y estos resultados están avalados por auditorías efectuadas en este sistema, no se tiene determinado pago en exceso o defecto a los trabajadores.

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

Se realizó una revisión del cumplimiento del reglamento de estimulación en pesos cubanos y convertibles a los trabajadores y tienen correctamente establecido los indicadores condicionantes y formadores para cada actividad. Están discutidos y aprobados por la masa trabajadora conservando en acta la evidencia de dichos análisis.

Presentan una carpeta actualizada con las evaluaciones del desempeño aprobadas por el director que la emite, correspondientes al pago y penalización según corresponda del derecho al cobro o pérdida de dicha estimulación. En el año analizado hubo un total de dos penalizaciones o pérdidas de la estimulación con respecto a este indicador.

Se verificó que tiene realizado los análisis o estudios psicofisiológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral, se mostraron varios estudios de carga y capacidad realizados por entidades

competentes que emiten un resultado al respecto para las diferentes áreas de trabajo.

En la UEB se realizan acciones de capacitación las cuales se mencionan anteriormente.

Se revisó si existe análisis de la disciplina laboral. Con respecto a este indicador la unidad presenta un registro de las medidas disciplinarias aplicadas en los casos de infracciones de la disciplina, así como la incorporación de las mismas en el expediente laboral hasta el período de rehabilitación. Existe la evidencia de que el director y los trabajadores conocen los reglamentos internos y externos para el correcto desempeño de sus funciones. Las evidencias están reflejadas en las actas de capacitación. Verificándose que todas las semanas se realizan acciones de capacitación.

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

5 - Gestión de producción de bienes y servicios

Se pudo comprobar que en la unidad empresarial de base existe un correcto cumplimiento de las disposiciones legales y procedimientos que rigen el proceso de servicio de practicaje, existe una tarifa aprobada por el Ministerio de Finanzas y Precios que establece el costo para facturar los servicios prestados las cuales se calculan por el tonelaje de registro bruto del buque, se tienen identificados los requisitos de calidad para cada

servicio que se ofrecen a los clientes. Además esta tarifa se hace por cada puerto específico según la geografía de cada bahía o puerto

Presentan una correcta organización de los servicios, evaluados a través de encuestas a los clientes para un mejor seguimiento, medición y mejora continua a los procesos de los mismos, siendo debatidas en cada consejo trimestral y se evalúa de forma diaria el comportamiento del plan para encaminar las acciones al cumplimiento de este al finalizar cada mes.

Se revisa y es analizado en cada balance económico el comportamiento de los indicadores que miden la eficiencia y eficacia de la entidad al cierre de cada período. Presentan un fichero llamado CONDEXE que se enlaza con el sistema CONDOR de contabilidad el cual exporta, analiza y reporta como herramienta de trabajo el comportamiento de los costos por unidad de servicio, el cumplimiento del presupuesto de ingresos, gasto, utilidades, gastos total por peso de ingreso total, gasto material, gasto de salario por peso de utilidad, gastos monetarios por pesos de valor agregado, la productividad del valor agregado, relación salario medio productividad y otros más que muestran el comportamiento económico de la entidad en un período determinado, también se utiliza como herramienta de trabajo el modelo 5903 que muestra de forma eficiente los indicadores de rendimiento para un mejor control de la ejecución de los planes de ingresos, gastos y la correlación salario medio productividad del valor agregado. **(Ver anexo No 4, modelo 5903).**

La Unidad Empresarial realiza una correcta utilización de las materia primas y materiales, equipamiento y otros recursos en el proceso de prestación de servicios así como el control de los mismos, esto se corrobora mediante reuniones mensuales de coordinación que permite la distribución de fuerza de trabajo, recursos, materiales y equipamiento en el proceso de prestación de servicios, luego es verificado por el director si

fueron cumplidas las indicaciones dadas en esos encuentros y en el caso de incumplimientos se realizan los análisis correspondientes con cada responsable.

Se revisó y presentan una correcta utilización de la fuerza de trabajo para el cumplimiento de las metas y objetivos en los planes de producción, un control permanente de la productividad del trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de prestación de servicios de la UEB Prácticos Moa con vista al cumplimiento de los planes planificados.

La unidad cuenta con una persona encargada de controlar el seguimiento del estado técnico del mantenimiento de las instalaciones y equipos, embarcaciones, mediante un plan que es controlado de forma mensual, el cual abarca todas las áreas y tienen un responsable de la actividad del medio ambiente que es el encargado de controlar que no se viertan desperdicios en el proceso de prestación de servicios que afecten el medio ambiente, este cumple el destino final según la clasificación y uso de cada recurso.

Se revisó y existe una adecuada evaluación de los portadores energéticos para la ejecución del proceso de prestación de servicios, pues cuentan con índices de consumos por niveles de actividad que son evaluados semanalmente para tomar las medidas pertinentes para que no existan desviaciones ni deterioros. Se analiza de forma mensual el comportamiento de los mismos en el consejo de dirección adoptando acciones que contribuyan al mejoramiento de cada uno de ellos. La empresa en este indicador establece como medidas leer diariamente el metro contador, apagar los aires acondicionados y las computadoras en el horario de almuerzo y velar por el uso racional de estos recursos, todas ellas son controladas por el responsable energético y sus resultados son evaluados en el consejo de administración. Además se realiza un

chequeo al cumplimiento del apagado de los aires acondicionados en el horario de 11:00 am-1:00 pm, los planes de mantenimiento y el uso adecuado del consumo de la energía.

La UEB cuenta con indicadores propios que les permiten medir la eficiencia, eficacia, calidad e impacto en la gestión de la prestación de servicios, así como incrementar el control, uso y destino de los recursos destinados al proceso de servicio. Estos son reflejados en el Estado de la posición económica. **(Ver anexo No 5, modelos económicos).**

6 - Gestión de la Información

Para evaluar este sistema se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de la información y comunicación existente en la Unidad Empresarial de Base, ejecución, control y resultado del proceso de servicio para lograr los objetivos de la misma.

La Unidad como subordinación de la Empresa Prácticos de Cuba, tiene a su disposición y chequeo continuo el Manual de Gestión de Comunicación e Información, dicho manual establece los métodos de trabajo para la información y su desarrollo en la actividad

En la investigación se pudo evidenciar la relevancia que le confieren a tal actividad, al expresar, entre otros criterios, que a partir de la información y la comunicación de las mismas, se logra el funcionamiento de la empresa a todos los niveles y la gestión empresarial con vista al cumplimiento de la misión, la visión y el desarrollo de la actividad empresarial.

Para el funcionamiento eficiente de cualquier entidad es preciso que la comunicación fluya en todas las direcciones posibles vertical u horizontalmente. Para ellos debe establecerse un sistema funcional de

canales que garantice la circulación de la información necesaria para el desarrollo de la actividad empresarial y su llegada en el tiempo requerido.

Se obtuvo como resultados los siguientes:

- En lo referente a los canales de comunicación empleados en la UEB fueron evaluados como muy útiles las reuniones (61.5%), los consejos de administración (62.2%), los matutinos (57.1%), las asambleas de afiliados (55.4%). El predominio de este tipo de canal es un buen síntoma, pues se perciben los espacios de reunión existentes como muy provechosos.
- Se señaló como muy útil el correo electrónico (62%), las auditorias (53.3%), los fórums de ciencia y técnica (47.5%), seminarios al (47.1%) y las circulares para un (44.4%)
- A partir del análisis de los cuestionarios aplicados al público interno de la entidad se pudo comprobar que en relación con la cantidad de información con la que se trabaja, el 55.7% de las personas considera que es suficiente para poder desempeñar la labor que realiza, en tanto un 19,2% la considera abundante y el 11.3% excesiva. El 86.2% en sentido general refiere que en la UEB se trabaja con un volumen considerable de información, se opone solo un 13.8% que valora como escaso o nulo dicho volumen.
- La calidad de la información recibida es valorada por un 86.5% como clara, necesaria y oportuna, no existiendo ningún caso que la considere confusa. El 13.8% valoró que la cantidad de información que circula y se recibe es escasa, pero al mismo tiempo la consideran clara y necesaria.

Como resultado del análisis, se decidió por la dirección de la empresa elaborar el reglamento para la información y revisar el sistema de mercadotecnia. Todos los años, se actualiza el plan de mercadotecnia que

internamente tiene un diagnóstico del entorno externo e interno, identificando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Análisis de los factores externos

En la gestión de la unidad se valoran los factores externos para la consecución del cumplimiento de los objetivos y el desarrollo exitoso de la actividad fundamental. Para analizar los factores externos se hizo un levantamiento de toda la información existente, ya sea interna como externa donde se entrevistaron a los directivos y trabajadores, obteniendo los siguientes resultados:

- En el ámbito externo, los trabajadores reconocieron como una valiosa fuente de información las encuestas, los libros de quejas y sugerencias para los clientes, además de las reuniones con los proveedores y las invitaciones que se le ofrecen para participar en talleres y en los fórums de ciencia y técnica organizados por la UEB una vez al año. Además valoran el contacto personal en el momento de la prestación del servicio como una herramienta importante
- En el ámbito interno se hizo alusión a la política de puerta abierta de la dirección y se comprobó, a partir de los criterios de la mayoría de los directivos, la constancia y cercanía de la alta dirección con cada uno de los trabajadores. Esto pudo constatarse a través de los cuestionarios aplicados, donde se refleja que el (79.7%) de los trabajadores valoran la comunicación con los superiores como buena o muy buena.
- En relación a las fuentes de información que recibe la UEB, un alto porcentaje señala que proviene de niveles superiores (86.3% de su jefe inmediato, 66.5% de la dirección); mientras que un 26% afirma que procede de compañeros de su mismo nivel. Solo un 10.7% considera las fuentes de informaciones como informales y un 6.3% que hace referencia a otras instancias.

- En cuanto a los destinatarios de la información que generan, un 49.2% expresa que la información se traslada a sus subordinados; un 38.2% a niveles superiores, un 69.1% a compañeros de su mismo nivel y el 12.8% hacia personas o amigos cercanos a la entidad.

Se realizó un análisis del entorno donde la UEB realiza sus actividades claves para el cumplimiento de la misión y objeto social y presenta características favorables.

Presenta sus principales proveedores de mercancías e insumos para el proceso de prestación de servicios ubicados en diversas zona del país, entre ellos se encuentra, Sumarpo Moa, Sumarpo Antillas, Registro Cubano de buques en Santiago de Cuba, Empresa Puerto Moa, Cimex SA, Almacenes Universales SA, Copextel SA, además de varios suministro que se localizan en Nuevitas, lo cual garantiza una pronta adquisición de los recursos. En el municipio no radica otra entidad que tenga similar objeto empresarial, por lo que no tiene competidor. Tiene como fortaleza el buen equipamiento adquirido mediante las inversiones que garantiza el trabajo continuo a cada uno de los clientes y el alto nivel de preparación del personal que labora y dirige cada una de las actividades aprobadas en su objeto social.

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

- Planificación Estratégica
- Control Interno
- Gestión Contable y Análisis Económico
- Medición, Análisis y Mejoras

Esta política forma parte de las estrategias globales de la organización y establece el compromiso de la alta dirección y de sus trabajadores de:

- Mejorar continuamente la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión Integrado.
- Promover la seguridad a bordo, con el fin de garantizar la vida, la salud, la protección del medio ambiente, la integridad del buque y la carga, como medio para conducir a la organización hacia la mejora del desempeño de todos sus procesos.
- Cumplir con la aplicación de la legislación ambiental, la de seguridad y salud en el trabajo y la relacionada con el Código Internacional de Gestión de seguridad operacional del buque y la Prevención de la Contaminación
- La disposición de planes de emergencias efectivos antes los riesgos identificados que afecten a la seguridad y el medio ambiente.
- Sustentándose en los siguientes valores centrales:
 - Ofrecer máxima seguridad para la navegación, la salud en el trabajo y la protección del medio ambiente
 - Hacer lo que necesiten nuestros clientes
 - Ser dignos representantes de la cultura cubana.
 - Estimular la iniciativa, los resultados económicos y sociales.

Se realizaron encuestas al cliente y los proveedores, para determinar el grado de satisfacción y la interrelación entre estos que forman parte del engranaje de la actividad de la UEB.

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

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

Durante el año 2012 y 2013 se recibieron controles del Grupo de Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa, Audita para certificar los estados financieros y auditorías internas, obteniendo resultados favorables, además se tiene identificado que el plan de prevención se utiliza sistemáticamente como una herramienta de trabajo, no existe morosidad por parte de los directivos en el cumplimiento del plan de medidas ni en la entrega de informaciones. La UEB no tiene auditor interno ni asesor jurídico, estos están a nivel de empresa.

Comprobar la efectividad del Sistema de Control Interno establecido en el control, uso y destino de los Activos Fijos

Dentro de esta temática fueron comprobados los diferentes aspectos relacionados con el Control Interno pertenecientes a este segmento de cuentas, así como todo lo referido a las contabilizaciones ocurridas en el periodo seleccionado, además fue verificada la disciplina en cuanto al movimiento de los medios bajo custodia. Para lograr estos objetivos se desarrollaron varias tareas.

- Verificación de la documentación primaria sobre Activos Fijos Tangibles.
- Ejecución de Levantamiento físico a las Áreas de la Entidad
- Comprobación del Registro Contable de los periodos seleccionados
- Revisión de las Tasas de Depreciación aplicadas.

Se comprobó que está elaborado el Plan de Chequeo Periódico Rotativo de los activos fijos tangibles y éste se cumple, cada responsable de área posee un documento en que se hagan constar todos y cada uno de los activos fijos tangibles en existencia bajo su control con el modelo SC- 1 - 07 y Acta de Responsabilidad firmada por la custodia de dichos bienes.

Están habilitados los registros y Sub-mayores relacionados con estas operaciones, las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas en el momento en que se originan las mismas y por los documentos primarios correspondientes, las operaciones de débitos y créditos contabilizadas en estas cuentas son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas, se cuenta con la información mínima indispensable de los activos fijos tangibles, para su correcta identificación, se calcula y registra correctamente la depreciación de estos bienes en correspondencia con las tasas a aplicar hasta el máximo de las que establece la Resolución 420/11 del Ministerio del transporte.

2.1.3 Resultados de la utilización de los indicadores de gestión

En este indicador se tomaron como referencias una serie de indicadores para medir la gestión o rendimiento basados en los criterios de medición de eficiencia, eficacia, calidad e impacto del desempeño de la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa. Esto permitió ver o no el éxito de la misma en la gestión. El objetivo de la medición es determinar las desviaciones con respecto a los niveles planificados y proponer acciones

correctivas que sean pertinentes. Para evaluar la economía se identificó que la unidad tiene definidos los objetivos de trabajo en función de garantizar el cumplimiento de las directivas del plan de la economía y el presupuesto. Se comprobó que adquieren los recursos a un costo adecuado para el desarrollo de sus objetivos y metas, se analizan semanalmente los agentes económicos-financieros que interactúan en los consejos de administración. Se analiza el costo/beneficio de las operaciones a realizar, de no resultar favorable no se ejecutan. Se realiza un fuerte análisis integral entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos así como el uso más económico y racional de los recursos financieros.

Indicadores de economía:

1. Economía en la asignación de los recursos.

Utilidades o pérdidas/ recursos utilizados (PLAN)

$$208.1/285.4=0.73$$

Utilidades o pérdidas/ recursos utilizados (REAL)

$$249.1/269.4=0.93$$

2. Rendimiento de las ventas

Utilidades netas del período/ventas netas totales (PLAN)

$$208.1/599.8=0.3469$$

Utilidades netas del período/ventas netas totales (REAL)

$$249.1/646.2=0.3855$$

Se puede observar que el beneficio obtenido es superior al planificado, por lo que la UEB presenta resultados favorables con respecto al plan.

Indicadores de eficiencia

1. Productividad del trabajo

Valor agregado bruto/ promedio de trabajadores (PLAN)

Productividad del trabajo Plan	2012	2013
Valor Agregado bruto	506,7	484,1
Promedio de trabajadores	18	18
Productividad	29807,65	26896.0

Valor agregado bruto/ promedio de trabajadores (REAL)

Conceptos	UM	Real año anterior 2012 (1)	Real 2013 (2)	% Cumplimiento (4)/(2)
Valor Agregado	Pesos	534208	556870,0	104,3
Promedio de trabajadores	Uno	16	17	106,3
Productividad del trabajo	P/T	33388.0	32757.0	98,1

Fuente: elaboración de la autora a partir de la información emitida en los Estados Financieros.

Aunque este indicador disminuye en \$631.00, respecto al año anterior representando un 1.9%, lo que muestra que fue desfavorable, no muestra ineficiencia productiva de los trabajadores. Influye el aumento del valor agregado, el cual está dado por el incremento de un trabajador cuyas causas se explican en el análisis anterior. Esto indica una buena representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos obtenidos durante el período económico 2013.

2. Promedio de trabajadores

Indicador	Plan	Real	% cumplimiento
Promedio de trabajadores	18	17	94.5

Esto indica que la plantilla se encuentra cubierta a un 94.5% que es el número de trabajadores promedio que utiliza la UEB para realizar las tareas correspondientes al plan de prestación de servicios.

3. Costo de la producción

Indicadores	Real 012	Plan 2013	Real 2013	Variación Absolutas	% cumplimiento 4/2
Ingresos	646,0	599,8	646,2	0,2	100,03
Costo de la producción	269,1	276,4	263,3	(5,8)	97,9
Costo por pesos	0,4166	0,4608	0,4074	(0,0092)	97,8

Esto expresa el costo promedio de los costos atribuibles a la obtención o generación de prestación de servicios. Se observa que el costo por pesos con relación al 2012 disminuyo en 0,0092ctvos y hay una disminución en 0.06 centavos con relación al plan.

4. Rendimiento material

Indicadores	Real 2012	Plan 2013	Real 2013	Variación Absolutas	% cumplimiento 4/2
Producción mercantil	646,0	599,8	646,2	0,2	100,03
Gasto material	42,5	54,6	43,0	0,5	101,2
Rendimiento material	15,2	10,985	15,279	0,079	100,5

Como se puede observar hubo un incremento en el rendimiento material de 0,079MP que representa un 0,5% con respecto al año 2012, esto es originado por el aumento de la producción mercantil en 0,2MP, incrementándose los gastos proporcionalmente.

5. Fondo de salario

Indicador	Real 2012	Plan 2013	Real 2013	Variación absolutas	% cumplimiento
Fondo de salarios	79,6	86,1	97,2	17,6	122,1

Este sobregiro en los salarios indica la vinculación del salario recibido por los resultados económicos obtenidos.

6. Salario medio

Indicador	Real 2012	Plan 2013	Real 2013	Variación absolutas	% cumplimiento
Fondo de salarios	79591,99	86060	97154.92	17562,93	122,1
Promedio de trabajadores	16	18	17	1	106,3
Salario medio mensual	414,55	398,43	476,25	61,7	114,9

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

7. Rotación del inventario

Costo de ventas/inventario promedio

$646,2/7,4= 87,3$ veces en el 2013

$646,0/8,2=78,8$ veces en el 2012

Indicadores de eficacia

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

Objetivos de trabajo cumplidos/objetivos de trabajos planificados

Se cumplieron los objetivos planificados a un 100%.

2. Cumplimiento del presupuesto

Gastos ejecutados/gastos planificados

$269,4/285,4=94,4\%$ en el 2013

$275,3/289,6=95,1\%$ en el 2012

Esto indica la relación en % entre los gastos ejecutados y los presupuestados para el ejercicio económico donde se comprobó que hubo un ahorro de 5,6% en los mismos.

3. Cumplimiento del plan de prestación de servicios

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

646.2/599.8=107.7% en el 2013

646,0/627,8=102,9% en el 2012

Las facturas emitidas son confeccionadas a través un sistema de facturación automatizado que la enumera de forma consecutiva siendo controladas a través del sistema, se custodian y archivan tanto las emitidas como las canceladas y las mismas se corresponden con los servicios prestados por entrada, salida y remociones en el puerto de Moa durante el período que se analiza. En el período fueron emitidas 415 facturas, y todas fueron revisadas para el 100%.

Indicadores propios de la UEB

1. Capital de trabajo = Activo circulante – Pasivo Circulante

Conceptos	UM	Real año anterior 2012	Real año actual 2013	Variación 4/3
Activo Circulante	Pesos	123515.17	84557.59	(38957.6)
Pasivo Circulante	Pesos	20172.58	16254.66	(3917.92)
Capital de Trabajo	Pesos	103342.59	68302.93	(35039.66)

Se analizó el comportamiento del capital de trabajo de la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa y se aprecia que el mismo disminuyó con respecto al año 2012 en 35,0MP, situación que estuvo dada por la disminución de los activos circulantes en 38,9,0MP, originado porque decrecieron las cuentas por cobrar en 51, 3MP, producto de la disminución de arribadas de buques al Puerto debido a la situación económica que atraviesa el país, y por encontrarse en mantenimiento la Fabrica Che Guevara, la Empresa Pedro Soto Alba produciendo a media capacidad incidiendo en la poca importación de materias primas y baja exportación de Níquel. También determina en este

decrecimiento del capital la disminución del Pasivo Circulante en 3,9MP que fue producto de la disminución de las cuentas por pagar en 1,9MP otros pasivos circulantes en 1,9MP y los impuestos por pagar en 0,1MP, favoreciendo la Rentabilidad Económica que aumento en 0,17 centavos.

2. Razón circulante o de actividad

Rotación del Capital de trabajo

Ventas Netas/Capital de trabajo promedio

$646.0/103,3 = 6,26$ veces año 2012

$646.2/68,3 = 9,47$ veces año 2013

La rotación del capital de trabajo aumento 3,21 veces con relación al año 2012.

Rotación del Activo Fijo promedio

Ventas Netas/Activos Fijos promedio

$646,0/353,3=1,83$ veces en el 2012

$646.2/309,5 = 2,09$ veces en el 2013

Rotación del Activo total

Ventas Netas/Activos total promedio

$646,2/401,8= 1,61$ veces en el 2013

$646,0/480,4=1,35$ veces en el 2012

3. Razones de liquidez

Liquidez General o razón circulante

Activo circulante /pasivo circulante

$123,5/20,2=6,12$ veces año 2012

$84.6/16.3=5.2$ veces año 2013

Esto expresa que tiene exceso de activos circulantes y que pueden pagar sus deudas a corto plazo. Se obtiene 5.2 veces.

Liquidez Inmediata o razón rápida

Activos circulantes – Inventarios/Pasivo circulante

$115,3/20,2=5,71$ veces en el 2012

$77,1/16,2=4,75$ veces en el 2013

Esta razón indica que la UEB posee 4.75 veces de activo más líquido para cubrir un peso de deuda a corto plazo, por lo que puede pagar sus deudas a corto plazos sin utilizar los inventarios, presentando peligro de tener tesorería ociosa por estar por encima del rango establecido.

Liquidez disponible o razón de disponibilidad

Activos Líquidos/ Pasivo circulante

$115,0/20,2= 5,69$ veces en el 2012

$76,8/16,2= 4,74$ veces en el 2013

Esta razón indica que la UEB posee 4.74 veces de activo disponible para cubrir un peso de deuda a corto plazo, por lo que puede pagar sus deudas a corto plazos utilizando solo sus efectivos, cuentas y efectos por cobrar, presentando peligro de tener tesorería ociosa por estar por encima del rango establecido

4. Razón de solvencia

Solvencia= Activos Reales/Financiamiento Ajeno

$480,4/22,0 = 21,8$ veces 2012

$401,8/21,9 = 18,3$ veces 2013

Esto indica que los Activos Totales pueden solventar 18,35 veces los Pasivos Totales, disminuyendo en 3,5 veces con relación al 2012.

5. Razones de rentabilidad

Rentabilidad Económica=Utilidad Ante Intereses e Impuestos/Activos Totales promedio

374,6/480,4 = 78% en el 2012

383,2/401,8= 95% en el 2013

Rentabilidad Financiera=Utilidad Ante Intereses e Impuestos/Capital propio promedio

374,6/799,5 = 46,9% año 2012

383,2/797,8= 48,04% año 2013

6. Margen sobre Ventas=Utilidad Ante Intereses e Impuestos/Ventas

374,6/646,0 = 58%

383,2/646,2= 59,3%.

Sistema de cobros y pagos

Se revisaron las operaciones correspondientes hasta el cierre del mes de Diciembre del 2013, tomándose como referencia el Submayor detallado, expedientes de clientes, análisis por edades, balance general y comprobantes de operaciones.

Según los saldos de las cuentas por edades se comportó como sigue

El día 01 de Enero del 2013 se firma el suplemento No. 02/2013 al Contrato de Servicio de Practicaje 1/2012, con la Empresa Consignataria Mambisas.

No tiene cuentas por cobrar fuera de término con el cliente Consignataria Mambisas, todas están en el rango del contrato que establece el pago hasta 50 días. Semanalmente se confirman los saldos por teléfono y mensualmente se realiza la conciliación escrita con el cliente.

En este ciclo, fueron comprobados los saldos que muestran las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en ambas monedas y en CUC al cierre del período contable, tomándose como documentación primaria, las facturas emitidas, submayor detallado, listado de antigüedades, expedientes de clientes, comprobante de operaciones, las gestiones de cobros y las conciliaciones.

Los saldos pendientes al cierre de Diciembre/13 en CUC del cliente Consignataria Mambisas, están en tiempo y conciliada

7. Ciclo de cobro

Ciclo de cobro= $\frac{\text{cuentas efectos por cobrar promedio}}{\text{Ventas al crédito}}$ x días del periodo

$$69.5/646.2 \times 365 \text{ días} = 39 \text{ días}$$

Esta razón indica que la UEB demora como promedio 39 días para cobrar sus deudas a corto plazo con el cliente.

8. Días pendiente de cobro

Días pendiente de cobro= $\frac{\text{cuentas efectos por cobrar}}{\text{Ventas al crédito}}$ x días del periodo

$$43.8/646.2 \times 365 \text{ días} = 25 \text{ días}$$

Expresa que en ese momento la unidad al cierre del 2013 tenía 25 días pendientes de cobro.

Como se puede apreciar en la investigación se determinaron los indicadores que se establecen en la guía y los propios de la UEB, los cuales reflejan la situación económica – financiera de la misma.

Análisis de Endeudamiento: Estas razones se utilizan para diagnosticar sobre la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar el costo financiero de la deuda.

Razón de endeudamiento: (RE): mide el grado de financiamiento por parte de terceros en los activos de la UEB, o sea el nivel de control de los acreedores en los bienes de la empresa. Se le conoce como apalancamiento financiero, o sea mide la presentación de los activos financieros por deuda, si el porcentaje es mayor que el 60% la empresa está corriendo un nivel alto de financiamiento, que al final puede ser riesgoso.

Mientras mayor sea este índice, mayor será la cantidad de dinero de otras personas que está utilizando la empresa. Se calcula:

$$9. \text{ Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

Entre el 40% a 60% valor medio optima (favorable), por debajo de 40% bajo riesgo (desfavorable) y por encima de 60% alto riesgo (regular).

Comportamiento:

Conceptos	UM	Real año actual 2013	Real año anterior 2012	Variación
Total activo	Pesos	401810,87	480376,96	(785666,09)
Total pasivo	Pesos	21899.18	21966.22	(67.04)
Endeudamiento	%	0,0545	0,0457	0,0088

Fuente: elaboración de la autora a partir de la información emitida en los Estados Financieros

La tabla muestra que la UEB en el 2013 al igual que en el 2012 se financió en 2,75 % con capitales ajenos, apreciándose una disminución al cierre del 2013 de 2,75%. En ambos períodos se encuentran muy por debajo de 40% por lo que el endeudamiento es bajo.

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

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

- El deterioro de las aguas superficiales, así como su biodiversidad por no poder coexistir con tanta contaminación.
- Afectación del ecosistema costero con su fauna marina y formaciones vegetales costeras.
- Deterioro paulatino en los suelos así como las aguas subterráneas
- Acueductos y alcantarillados insuficientes y deficientes.
- Almacenamiento a cielo abierto de azufre.
- Fetidez ambiental debido a los procesos productivos que utilizan el azufre en el mismo.
- Impactos acumulativos históricos producidos por la actividad minera que han agudizado los procesos erosivos y la deforestación.

La contaminación medioambiental que presenta el municipio, esta originada por el funcionamiento de las dos fábricas de Níquel y el Puerto de Moa, las cuales manipulan sustancias y productos químicos que vierten gases y sedimentos, afectando la capa de ozono, los ríos, el mar, así como los riesgos asociados a la actividad de practicaje (actividades tecnológicas, colisiones, varadas). Se contraen enfermedades al abordar los buques, ocurre un derrame de hidrocarburos en el puerto y campo de boyas durante la descarga. En este proceso son afectados los suelos al ser explotados por la minería, la Infertilidad de estos es alta al ser cargados de níquel, hierro y otros minerales, limitando el desarrollo de la agricultura. Existe una alta concentración de equipos de transporte que emiten gases contaminantes a la atmósfera, lavado de autos en los ríos, tanques de almacenamiento de agua para el consumo de la población.

El municipio también se ve afectado por los vertimientos de basura proveniente de la comunidad, derrame de hidrocarburo en el mar que afecta el ecosistema marino.

En la UEB se generan residuos oleosos en cantidades no significativas que constituyen desechos peligrosos como resultados del mantenimiento y operación de la embarcación, estos desechos son recolectados en un tanque destinado al efecto perteneciente a la Unidad Básica del Puerto de Moa, el mismo se encuentra en buen estado y posee las condiciones necesarias para almacenar temporalmente este tipo de desecho que luego lo utilizan para preservar equipos e instalaciones de la Empresas del Níquel.

Se pudo comprobar que estos desechos son generados en la reparación, cambio de aceite y en los posibles salideros de combustible en la sala de máquina de la lancha, estos se envían al tanque recolector a través de una tubería para evitar derrame en la bahía.

- Como programa de acción la Unidad Empresarial de Base se ha propuesto:
- Contribuir al desarrollo económico y social sobre bases sostenibles, en correspondencia con las estrategias ambientales nacional, sectorial y territorial garantizando que en cada servicio prestado las maniobras se realicen evitando colisiones que provoquen derrames y daños en el medio ambiente.
- Proyección de la ciencia y la técnica como soporte a la solución de los problemas ambientales estableciendo programas de mantenimiento sistemático a los órganos de tratamiento existente, a los de nueva creación y reducir a un 10% los equipos que utilizan sustancias agotadoras de la capa de ozono.

- Desarrollo de una tecnología ambientalmente segura en el proceso productivo y de gestión para reducir a un 10% la carga contaminante emitida al medio ambiente producto de la combustión de gases en las Embarcaciones.

2.2. Ejecución

Se recopiló la información que brinda una buena organización interna de la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa que incluye la misión y los factores del entorno que la rodean. Se cuenta con una proyección estratégica avalada por el Centro de Ingeniería y Manejo Ambiental de Bahías y costas que abarca un periodo de cinco años, se encuentra en perfeccionamiento Empresarial desde el año 2002, presenta un Sistema de Gestión Integrado, presenta un control interno evaluado de aceptable, existen deficiencias en la gestión del proceso de prestación de servicios causada por la poca arribada de buques debido a la disminución en la producción de Níquel y por encontrarse el campo de boyas fuera de servicio, provocando una disminución de los ingresos en la entidad. Se revisaron las áreas, procesos, actividades y operaciones identificadas como claves que representan un gran impacto sobre el desempeño y los resultados de la Unidad Empresarial de Base Prácticos Moa.

2.3 Informe

Se pudo comprobar que la UEB presenta eficacia pero no cumple con la economía y la eficiencia porque presenta deficiencias en el proceso de gestión, se dejó de cumplir lo planificado de un año para otro en algunos indicadores como es el caso de la productividad del trabajo, no cumplieron con el promedio de trabajadores de un año con respecto al otro, de un total de 16 trabajadores correspondiente al año 2012 se ejecutó un real de 17 para el 2013. El período contable cerró sin cuentas por cobrar y pagar vencidas o fuera de términos. La UEB no cuenta con un auditor ni jurídico (está a nivel de empresa). El cálculo de los indicadores propios reflejó un

incremento de un año para otro, mostrando un comportamiento favorable, se debe destacar que hubo un aumento en el fondo de salario originado por el incremento de un trabajador y el pago de salario por resultado el cual no es planificado. Existe envejecimiento de la fuerza laboral y un deterioro en los equipos automotor por concepto de piezas de repuestos y demora en los mantenimientos, debido a la subida de los precios en los servicios y que el presupuesto asignado no satisface las exigencias de reparación. Todas estas problemáticas muestran ineficiencias que afecta la calidad de la gestión de la unidad, en la planificación, control y uso de los recursos, así como el impacto que esta genera en la sociedad.

2.4 Seguimiento

La unidad empresarial de base debe establecer un plan de medidas de acuerdo a las deficiencias detectadas para darle seguimiento.



Conclusiones

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación arrojó los siguientes resultados:

- La evaluación de la auditoría de gestión en Unidad Empresarial de Base prácticos Moa permitió determinar la eficiencia, eficacia y economía en los procesos mejorando el proceso de toma de decisiones.
- Las directrices generales para la realización de auditoría de gestión o rendimiento constituyen una herramienta de trabajo efectiva, para la evaluación a la gestión de los procesos en la empresa.
- La evaluación de la gestión mostró que la UEB presentó incumplimiento en algunos de sus indicadores.
- La investigación demostró que existe inestabilidad en la adquisición de piezas de repuestos para el transporte automotor y envejecimiento en la fuerza laboral.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Unidad Empresarial de Base lo siguiente:

- Continuar la evaluación de la gestión a través de las Auditorías de Gestión como una herramienta de control y planificación.
- Dar tratamiento a las deficiencias detectadas que permitan mejorar la calidad de los procesos de la UEB Prácticos Moa.
- Gestionar una cantera de aspirantes a prácticos que permita contrarrestar el proceso de envejecimiento.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Armada Trabas Elvira, Control Interno, 2003.
- Auditoría Administrativa con Cuestionario de Trabajo. Colectivo de autores, 1988.
- Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Decreto Ley 281.
- Gómez Mortin, Joaquín. El Control en la Administración de Empresas, 1988.
- Guía del Control Interno Nacional, 2006.
- Manual del Auditor. Ministerio de Auditoria y Control, año 2001.
- Manual del Sistema de Gestión Integrado.
- Resolución Económica V Congreso PCC. Editora Política, La Habana, 1997.
- Resolución 678/2013. Directrices Generales para la realización de Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- Resolución 60/11. Controlaría General de la República. de Cuba
- Resolución No. 235 del 30 de septiembre del 2005. Ministerio de finanzas y precios. 30 de septiembre del 2005. num. 235.
- Resolución 26/06. Ministerio de Auditoría y Control.
- MARTÍN IBARRA JUAN FRANCISCO. Análisis Económico Financiero de las Inversiones Marítimo- Portuarias. Habana. 2000.
- Resolución 36/12. Controlaría General de la República de Cuba
- BUENO CAMPOS, E. Economía de la Empresa: Análisis de las Decisiones Empresariales. Madrid: Ediciones Pirámides S.A., 1985. 540 p.

Anexos

Anexo # 1: DIRETRICES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE GESTIÓN O RENDIMIENTO.



CONTRALORÍA GENERAL
REPÚBLICA DE CUBA

DIRETRICES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE GESTIÓN O RENDIMIENTO.

1.

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.¹

En nuestro país, en enero del 2006 fue aprobada la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, por la ya derogada Resolución No. 26/03 del extinto Ministerio de Auditoría y Control.

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.

¹ 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.

2. 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 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 su aplicación se deben cumplimentar las Normas Cubanas de Auditoría vigentes, que establecen los conceptos, técnicas y herramientas para que sean utilizados por el auditor en el proceso y las etapas de la auditoría.

Para tales efectos se define los aspectos siguientes:

Auditoría de Gestión o Rendimiento²: 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 organización.

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

Gestión es la acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de una organización, 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 está 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, ecología.

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

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

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.

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, y 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 de Rendimiento.

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 control.
3. Establecer si la entidad adquiere, asigna, proteger y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica y con la calidad establecida para la obtención de sus bienes o servicios en el cumplimiento de su misión, objeto social, objeto empresarial o encargo estatal.
4. Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales y las disposiciones legales que le son aplicables.
5. Evaluar el estado de la conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.
6. Analizar el costo de la producción de bienes y los servicios.
7. Detectar y advertir prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan.

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, Elaboración de informe y Seguimiento.

2. El grupo de trabajo de la Auditoría de Gestión o de Rendimiento debe ser de carácter multidisciplinario, conformados por auditores y profesionales de especialidades afines a la actividad que se audita.
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 y eficacia) 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 y eficacia) se recomienda usar el Anexo II “**INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN**”.

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 organizacional³, a través de:

- I. la recopilación de la información existente de la visión sistémica, la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada,
- II. de la evaluación del sistema de control interno y determinación de las áreas a evaluar.
- III. de los resultados de la utilización de indicadores de gestión (en caso que los tenga) para el cumplimiento de la misión.

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

I La recopilación de la información existente de la visión sistémica, la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada:

³ Del tema “La Organización y su entorno” del Análisis Organizacional en la Auditoría de Gestión. Manual del Participante. Taller de Auditoría de Gestión. MAC

- a) Análisis de la visión sistémica de la organización: Es el análisis organizacional de la entidad que contempla una evaluación de los factores internos de la entidad y de los factores externos de su entorno que influyen en sus resultados, así como identificar que hace realmente la entidad, como lo hace, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones, esto permite conocer íntegramente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.
- b) El análisis de los factores interno: se refiere a una evaluación de las áreas, procesos actividades u operaciones que tienen propósitos específicos, interrelacionados entre si y que representan factores claves que condicionan el desempeño y la evaluación de la entidad. Ej. el análisis de las áreas de gestión:
- 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 agregan otras áreas, actividades u operaciones claves o críticas para el cumplimiento de la misión, objeto social u objetivo de trabajo de la entidad, determinadas de acuerdo a los análisis del manejo organizacional.
- d) El análisis de los factores del entorno o externo: se refiere a la caracterización del entorno donde desarrolla sus actividades la entidad, 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, regulatorias que afecten los factores internos, procesos, actividades u operaciones y el desarrollo organizacional de la entidad.
- e) Análisis de la visión estratégica de la organización: sirve de marco de referencia, para el análisis de la situación actual de la organización y contempla la situación futura de la organización, tomando como marco la Planificación ⁴ 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 corresponda, Plan Anual de Actividades, Plan de Trabajo Mensual y Plan de Trabajo Individual de jefes, cuadro y especialistas, regulados todos por el Plan de la Economía y del Presupuesto aprobado.

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

- f) Evaluación del Sistema de Control Interno: Del conocimiento y evaluación del sistema de control interno y de sus resultados depende el alcance y planeación de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, así como ofrece una evaluación del estado de control de la entidad, relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos. Durante la evaluación del control interno, el auditor debe acumular información sobre el funcionamiento de los controles internos existentes y detectar las áreas, procesos, actividades u

⁴ 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".

operaciones de mayores riesgos y susceptibles de mejoramientos, para posterior análisis a mayor profundidad durante la ejecución de la auditoría.

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

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

El análisis sistémico organizacional realizado dará como resultados la identificación de objetivos de auditoría.

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

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

Ejecución

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

efectuar análisis precisos y obtener la información pertinente a través del seguimiento de las operaciones, la observación física, las entrevistas a todos los niveles de la entidad u organismo, así como la utilización de otras técnicas de auditoría referidos a los criterios de auditoría empleados en la evaluación del tema o materia controlada y sobre el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, manteniendo como interrogante durante la ejecución de la auditoría la pregunta:

¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?

Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Resultados de la evaluación de la visión sistémica de las entidades: Análisis de la organización interna de la entidad; su misión y los factores del entorno que las rodean.
- b) Resultados de la evaluación de la visión estratégica de las entidades: Análisis de las proyecciones estratégicas de las entidades, según el nivel de dirección que corresponda, en el cumplimiento de la Planificación establecida por el Consejo de Estado y Ministro de la República de Cuba
- c) Evaluación de la gestión de los procesos de producción de bienes y servicios.
- d) Elaborar los programas específicos que considere necesarios de acuerdo a las circunstancias, en base a la información obtenida o dirigidos a las áreas, procesos, actividades u operaciones identificadas como críticas o de riesgos.
- e) 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.

- f) Aplicar los programas elaborados para auditar los áreas, procesos, actividades u operaciones de la entidad, hacer las pruebas sustantivas y de cumplimiento, selectivas y más extensivas que permitan la recopilación de las evidencias sobre la razonabilidad de; la información financiera, de las actividades de la elaboración de los bienes y servicios y de la productividad lograda, como base para la evaluación de la gestión de la entidad.

- g) Aplicar indicadores para evaluar gestión: realizar la evaluación y análisis de los resultados de los indicadores de gestión de la entidad o diseñar indicadores de gestión dirigidos al análisis del comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión, expresado generalmente en términos cualitativos o cuantitativos y que permitan llegar a conclusiones sobre el comportamiento y rendimiento de una entidad, enmarcada en los parámetros de economía, eficiencia, eficacia u otros criterios se que determinen.

- h) Identificar el término de **Economía**⁵ (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.

- i) Identificar el término de **Eficiencia**⁶ (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.

⁵ 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.

⁶ 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.

- j) Identificar el término de **Eficacia**⁷ (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos deseados.

En forma de resumen, la **economía** hace referencia a la reducción de los costos, la **eficiencia** se refiere a la obtención de los máximos resultados con los recursos disponibles y la **eficacia** consiste en lograr los objetivos y metas planificados.

Además se debe de tener presente:

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, siendo estos la necesidad y expectativa establecida, generalmente implícitas u obligatorias.

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.

- k) Determinar y cuantificar las desviaciones con respecto a los niveles planificados y daños económicos derivados de los hallazgos.
- l) Determinar las condiciones, causas y efectos de los hallazgos, de la deficiente gestión de la entidad o del impacto negativo que ocasiona en la sociedad.

⁷ 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.

ANEXO NO. I

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

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

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

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

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

A continuación se establecen algunos de los aspectos principales, entre otros, a tener en cuenta al elaborar los programas específicos para evaluar la

gestión de la entidad. No obstante, el auditor puede seleccionar, modificar o agregar los procedimientos y técnicas que según su criterio, sean aplicables para la elaboración y aplicación del programa, según el tipo de entidad objeto de auditoría:

I. La gestión administrativa:

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Plan de la Economía Nacional y el Presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
- b) Sobre la correcta relación de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- c) Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si hay objetivos definidos y planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.

- d) Si se establece revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- e) Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, están acorde a la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
- f) Sobre la adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de dichos recursos.
- g) Si el control interno implementado en la entidad detecta las desviaciones, áreas susceptibles de mejora en las actividades y procesos administrativos, productivos y de servicios, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas.
- h) La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al control interno, su incidencia en los procesos y las actividades, así como las medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación .
- i) Si la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta.
- j) Que la entidad realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o programas de Relaciones

Públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y los presupuestos de gastos correspondientes.

- k) De la existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios satisfaga los requisitos del cliente.
- l) Sobre el comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadro del Estado y del Reglamento disciplinarios internos establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.
- m) Sobre la cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- n) Que los proyectos, inversiones o innovaciones aprobadas, se ejecuten según las etapas planificadas y dentro del marco del presupuesto establecido.
- o) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y plan de la economía y el presupuesto de la entidad.

II. La gestión económica financiera:

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

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

administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas.

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

III. La gestión comercial.

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
- b) Legitimidad de las operaciones de compra ventas.
- c) El control y el cumplimiento del plan de venta de los productos o servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas. Realizar análisis de causas y condiciones en caso de incumplimientos.

- d) Que el plan de venta está elaborado acorde a las necesidades de comercialización del producto o servicio. De la existencia de estudios y desarrollo actividades de mercadotecnia con vista a asegurar o mejorar la posición en el mercado (interno o externo) y la imagen de la entidad.
- e) El establecimiento de políticas o estrategias que permita conocer las demandas de los productos o servicios que se ofertan.
- f) El estado y cumplimiento de la contratación económica con los proveedores y clientes.
- g) Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.
- h) Revisión de las conciliaciones con proveedores y clientes.
- i) Que el Área Comercial tenga establecido procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores para suministrar productos o servicios que cumplan los requisitos de la entidad y si mantiene registros de los resultados de las evaluaciones.
- j) Sobre el procedimiento de inspección establecido en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados.
- k) De los análisis y las medidas tomadas en caso de reclamaciones y quejas de los clientes.
- l) Del adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios. Costos de inventarios, distribución, servicios post venta.

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

IV La gestión de recursos humanos.

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
- b) La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
- c) Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de los procesos, determinación de

la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.

- d) Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
- e) Si el Área de Recursos Humanos determina y realiza un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
- f) Sobre el cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo. Indagación sobre las causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de dichos accidentes.
- g) Del cumplimiento de las reglamentaciones establecidas para la aplicación de la estimulación económica en moneda nacional o en pesos convertibles a los trabajadores y el establecimiento de los indicadores condicionantes, determinantes y específicos; y los procedimientos o reglamentación interna (certificación) para el otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación.
- h) De los planes, análisis y resultados de los estudios psicofisiológico y psicosociológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.
- i) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir

la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

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

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

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

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

obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

VI Gestión de información

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

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

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

ANEXO NO. I

INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN⁸

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

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

⁸Manual del Participante Parte 1. módulo 1 y 2. Taller de Auditoría de Gestión. Ministerio de Auditoría y Control.

información consistente y oportuna, a través de indicadores de gestión o rendimiento.

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

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

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

Análisis de los resultados

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

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

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

Indicadores de Economía:

Identificar el término de **Economía** (en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos: Óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos y cumplir con las normas técnicas.

Es la correlación del uso racional de los recursos utilizados contra la maximización de los resultados obtenidos.

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

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

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

- I. Identificar los objetivos de la entidad que tributan al cumplimiento de las directivas para el plan de la Economía y el Presupuesto.
- II. Determinar si se adquiere el tipo, la calidad y la cantidad apropiada de recursos a un costo adecuado, para el cumplimiento del plan 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 en el cumplimiento del Plan de la Economía y el Presupuesto, se corresponden con el uso más económico de los recursos financieros.⁹
- VII. Determinar si los recursos elegidos para un proceso, actividad u operación específica representan el uso más económico de los recursos financieros.
- VIII. Determinar si los costos incurridos por la entidad para la producción de bienes o servicios fueron mínimos. (Costo del personal, costo de producción, etc).
- IX. Determinar si los recursos disponibles se han utilizados de forma económica.

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

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.

⁹ 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.

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

Indicadores de Eficiencia:

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

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

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

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

EFICIENCIA EN LOS PROCESOS = INSUMOS QUE PRODUCEN LOS MEJORES RESULTADOS

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

- I. Determinar que están completamente identificadas las necesidades de recursos para la ejecución de los procesos, actividades y operaciones para el cumplimiento de los objetivos y metas y que están contenidas en plan de la Economía y del Presupuesto aprobado para la entidad.

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

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

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

Salario medio = Fondo de salario / No de trabajadores

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

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

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

Costo de producción/ Ingresos

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

Volumen de producción o servicio /Costo del insumo

- 5. Promedio de trabajadores:** Es el número de trabajadores que como promedio utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al Plan de producción o servicios durante un período.
- 6. Fondo de salario:** Es la vinculación del salario recibido y los resultados económicos obtenidos, tanto individualmente como por el colectivo, es el plan que se elabora de acuerdo con la plantilla de la empresa, que comprende el salario fijo de cada trabajador, además de los estímulos monetarios para las empresas que apliquen sistemas de estimulación.
- 7. Salario medio mensual:** Es el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante un período. Este gasto de salario debe ser acorde a lo que la entidad aspira a producir o el servicio que va a brindar.

Salario medio mensual = Fondo de Salario / Promedio de trabajadores

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

Indicadores de Eficacia:

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

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

EFICACIA EN LOS RESULTADOS = RESULTADOS QUE BRINDAN LOS EFECTOS PLANIFICADOS

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

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

VII. Determinar si los resultados son coherentes con las directivas para el Plan de la Economía y Presupuesto, con los objetivos de trabajo de la entidad y con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

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

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

Objetivos de trabajo cumplidos / Objetivos de trabajo planificados

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

Gastos ejecutados / Gastos planificados

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

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

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

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

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

✓ Cantidad, número o total de quejas o reclamaciones recibidas.

✓ Cantidad, número o total de devoluciones de productos han sido vendidos por estar no conforme con los requisitos establecidos.

- ✓ Índice devoluciones de ventas = Total de devoluciones de ventas/ ventas netas
- ✓ Resultados del análisis de los datos de las encuestas realizadas sobre la calidad del producto o servicios prestados y la satisfacción de los clientes.
- ✓ Índice de repitencia o retención de los clientes de los productos o los servicios prestados.

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

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

Informe de la auditoría

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

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

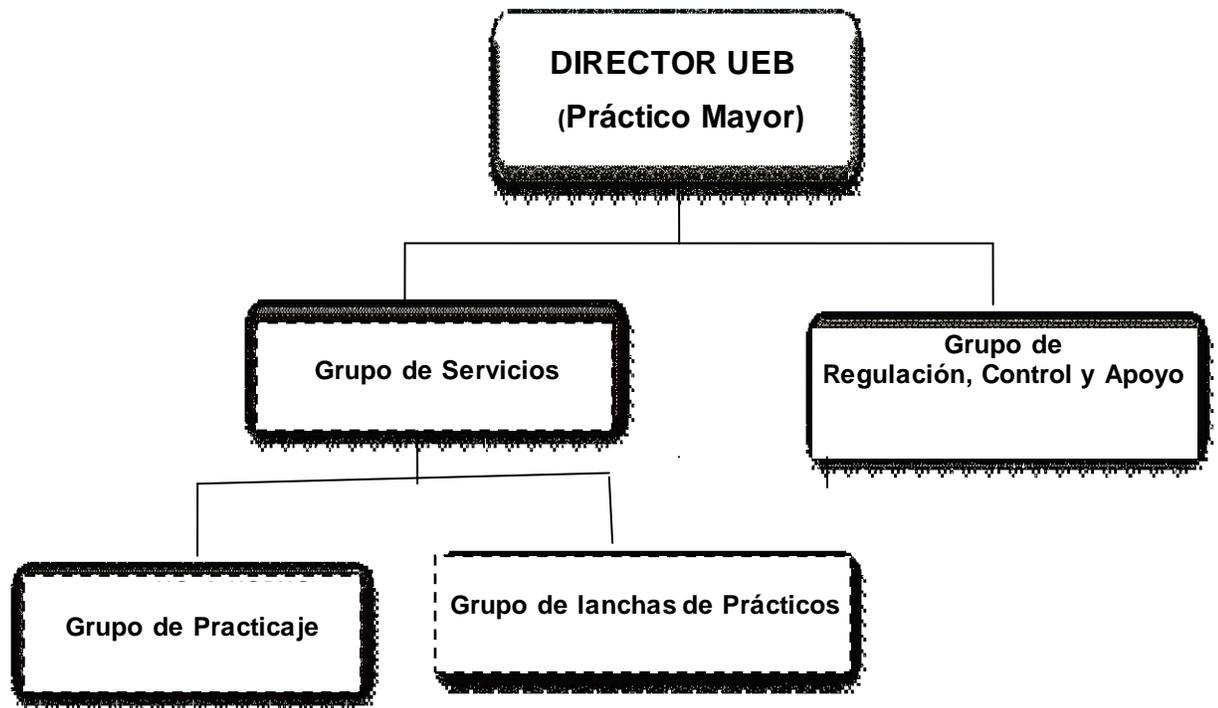
Las recomendaciones se orientan a erradicar las causas de las desviaciones y al logro de las metas y los objetivos de la entidad, es decir lograr la mejora de la gestión y los resultados de la entidad.

Seguimiento

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

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

Anexo # 2: Estructura organizativa





Anexo # 3: Modelo 5903

Anexos # 4: Modelos económicos

ESTADO DE LA POSICION ECONOMICA

Partidas	2012	%	2013	%	2013	VARIACIONES		VAR. TAMA COMUN
						IMPORTE	%	
						CUC	Absolutas	Porcentuales
Ventas	646001,44	100	646237,34	100	28161,65	235,90	0,04	0,0
Devoluciones en Ven-tas		0,00		0,00		0	#¡DIV/0!	0,00
Ventas Netas	646001,4	100	646237,34	100	28161,65	235,90	0,04	0,0
Menos:								
Costo de Ventas	269102,74	41,7	230087,65	35,6	5053,48	-39015,1	-14,5	-6,1
Utilidad Bruta en Operaciones	376898,70		416149,69		23108,17	39250,99	10,4	0,0
Menos:								
Gastos Generales y de Administración		0,0		0,0		0	#¡DIV/0!	0,0
Utilidad Neta en Operaciones	376898,70	58,3	416149,69	64,4	23108,2	39250,99	10,4	6,1
Más:								
Ingresos Extraordinarios	5091,00	100	5578,20	100	0,00	487,20	9,6	
Financieros		0,00	86,80	1,56		86,80		1,6
Ingresos por sobrantes		0,00						
Años Anteriores		0,0		0,0		0	#¡DIV/0!	0,0
Otros Ingresos	5091,00	####	5491,40	98,4		400,40	7,9	-1,6
Menos:								
Gastos Extraordinarios	7351,02	100	38484,53	100	473,73	31133,51	423,5	
Financieros	2260,02	30,7	605,71	1,6	130,33	-1654,31	-73,2	-29,2
Otros Imp/Tasas y contribuciones		0,0	32387,42	84,2		32387,42	#¡DIV/0!	84,2
Años Anteriores		0,0		0,0		0,0	#¡DIV/0!	0,0
Otros Gastos	5091,00	69,3	5491,40	14,3	343,40	400,40	7,9	-55,0
Resultado Extraordinario	-2260,02		-32906,33		-473,73	-30646,31	1356,0	
Utilidad antes de Impuesto	374638,7	100	383243,36	100	22634,44	8604,68	2,3	
Imp. Sobre utilidades	131123,54	35	134135,18	35	7922,054	3011,64	2,3	0,0
Utilidad después impuesto	243515,14	65	249108,18	65	14712,39	5593,04	2,3	0,0

Anexos # 5

COMPARACION DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE GASTOS

Elementos	2012	2013	DIF.
Materias Primas y Materiales	17337,03	16675,12	661,91
Materiales Auxiliares	8756,69	10265,48	-1508,79
Combustibles	15266,62	13411,01	1855,61
Energía	2409,11	2657,35	-248,24
Salarios	79591,99	97154,92	-17562,93
Retribución de la Fuerza de Trabajo	33804,87		33804,87
Depreciación	42922,79	44065,79	-1143
Otros gastos	74104,64	51349,38	22755,26
TOTAL	274193,74	235579,05	38614,69

Elementos en CUC	2012	2013	DIF.
Materias Primas y Materiales	14515,12	13711,3	803,82
Materiales Auxiliares	7798,15	9032,94	-1234,79
Combustibles	15266,62	13411,01	1855,61
Energía	2409,11	2657,35	-248,24
Depreciación	33576,72	34723,74	-1147,02
Otros gastos	17463,58	20241,16	-2777,58
TOTAL	91029,30	93777,5	-2748,20

Anexos # 6

BALANCE COMPARATIVO

	2012		2013		2013	VARIACIONES	
Partidas	IMPORTE	%	IMPORTE	%		IMPORTE	%
Activo Circulante					MLC		
Efectivo y valores realizables	19867,59	1,80	33062,40	2,97	2633,95	13194,8	66,41
Cuentas por cobrar	95138,11	8,60	43780,05	3,94	47068,73	-51358,1	-53,98
Inventarios	8173,19	0,74	7412,14	0,67	7598,27	-761,0	-9,31
Pagos Anticipados	13,1	0,00		0,00		-13,1	-100,00
Otros Activos Circulantes	323,20	0,03	303,00	0,03		-20,2	-6,25
Total Activo Circulante	123515,17	11,2	84557,59	7,61	57300,95	-38958	-31,54
Activos Fijos							
Activos Fijos	746238,94		751264,51		568125,60	5025,57	0,67
Menos: Depreciación Acumulada	392905,36		441767,27		316171,90	48861,9	12,44
Total Activos Fijos	353333,58	31,9	309497,24	27,8	251953,70	-43836	-12,41
Otros Activos a Largo Plazo							
Inversiones a Largo Plazo		0,00		0,00		0,0	#¡DIV/0!
Activos Diferidos	1534,74	0,14	1841,09	0,17	383,70	306,4	19,96
Otros Activos	1993,47	0,18	5914,95	0,53		3921,5	196,72
Total Activos	480376,96	43,44	401810,87	36,14	309638,4	-78566	-16,36
Operaciones entre dependencias-activos.	625550,57	56,56	709858,70	63,86	88052,50	84308,1	13,48
Total General Activos	1105927,53	100,00	1111669,57	100,00	398074,6	5742,04	
PASIVO Y PATRIMONIO							
Pasivo Circulante							
Préstamos bancarios y créditos recibidos							
Cuentas por pagar	1900,08	0,17		0,00		-1900,1	-100,00
Impuestos por pagar	2842,6		2744,47	0,25		-98,08	-3,45
Otros Pasivos Circulantes	15429,95	1,40	13510,19	1,22	343,40	-1919,8	-12,44
Total Pasivo Circulante	20172,58	1,57	16254,66	1,46	343,40	-3917,9	-19,42
Pasivo a largo plazo		0,00		0,00			
Otros Pasivos	1793,64	0,16	5644,52	0,51		3850,88	214,70

Total Pasivos	21966,22	1,7	21899,18	2,0	343,40	-67,04	-0,31
Operaciones entre dependencias-pasivos	284443,04	25,72	291952,63	26,26	10976,00	7509,59	2,64
Total General Pasivos	306409,26	27,45	313851,81	28,23	11662,8	7442,55	

Anexos # 7: ANALISIS COMPARATIVOS DE LAS PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS

Razón	Formula	2012	2013	VARIACION	
				IMPORTE	%
Capital de Trabajo (CT)	AC - PC	103342,59	68302,93	-35039,66	-33,9
Rotación del CT	Ventas / CT Promedio	6,2511	9,4613	3,21027	51,4
Rotación del Inventarios	Ventas / Inventarios Promedios	79,0391	87,1863	8,14725	10,31
Rotación del Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo Promedios	1,8283	2,0880	0,25972	14,21
Rotación del Activo Total	Ventas / Act. Total Promedio	1,3448	1,6083	0,26353	19,60
Liquidez General	AC +Prod.Proceso / PC	6,1229	5,2021	-0,92087	-15,04
Liquidez Inmediata	AC – Inventarios / PC	5,7178	4,7461	-0,97171	-16,99
Liquidez Disponible	Activos Líquidos / PC	5,7011	4,7274	-0,97368	-17,1
Solvencia	AR / Financiamiento Ajeno	21,7083	17,9940	-3,71423	-17,1
Endeudamiento	Financ. Ajeno / Financ. Propio	0,0275	0,0274	-0,00003	-0,1
Calidad de la Deuda	PC / Financiamiento Ajeno	0,9183	0,7422	-0,17610	-19,2
Apalancamiento	Act.Tot.Prom. / Cap.Prop. Pro.	0,6008	0,5036	-0,09720	-16,2
Cos x pesoAF	Gastos/Ingresos Act.Fund	0,4166	0,3560	-0,06052	-14,5
Costo x peso	Gastos / Ingresos	0,4246	0,4120	-0,01256	-3,0
Margen sobre Ventas	Utilidad All / Ventas	0,5799	0,5930	0,01310	2,3
Rentabilidad Financiera	UAll / Capital Propio Promedio	0,4686	0,4804	0,01178	2,5
RentabilidadEconómica	UAll /Act.Total Promedio o	0,7799	0,9538	0,17391	22,3
INGRESOS TOTALES		651092,4	651815,5	723,10	0,1
GASTOS TOTALES		276453,8	268572,18	-7881,58	-2,9
UTILIDAD		374638,7	383243,4	8604,68	2,3