



ISMMM

INSTITUTO SUPERIOR MINERO
METALURGICO DE MOA
DR. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ

Ciencias Económicas
Facultad: Humanidades

Trabajo de Diploma

Para Optar por el Título de

Licenciada en Contabilidad y Finanzas

**Título: Auditoría de Gestión en la Empresa de
Servicios a la Unión del Níquel “Camilo Cienfuegos
Gorriarán”**

Autora: Yisel Matos Bell

Tutor (es): Lic. Yuneysy Bell Batista

Lic. Niurvis Quintero Ramírez

Moa, 2014

“Año 56 de la Revolución”

*D
E
D
I
C
A
T
O
R
I
A*



DEDICATORIA

A mis tutoras Yuneisy Bell Batista y Niurvis Quintero Ramírez por todo su apoyo, dedicación y colaboración en toda la información necesaria para la realización de este trabajo.

A mis padres Eldis y Dioelís por toda su preocupación en el tiempo de mi carrera.

En especial a mi bebé Evis Dioelís que ha sido la causa de mi inspiración.

A mi hermana Yenisel que aunque vivimos lejos siempre me ha apoyado.

Al claustro de profesores de la carrera por haberme enseñado durante todos estos años.

AGRADECIMIENTOS



AGRADECIMIENTOS

A mis tutoras Yuneisy Bell Batista y Niurvis Quintero Ramírez por todo su apoyo, dedicación y colaboración en toda la información necesaria para la realización de este trabajo.

A mis padres Eldis y Dioelis por toda su preocupación en el tiempo de mi carrera.

En especial a mi bebé Evis Dioelis que ha sido la causa de mi inspiración.

A mi esposo Maikel por apoyarme en estos años

A mi hermana Yenisel que aunque vivimos lejos siempre me ha apoyado.

Al claustro de profesores de la carrera por haberme enseñado durante todos estos años.

A mis familiares y amigos por apoyarme en este período.

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, calidad e impacto del desempeño de la planificación, control y uso de los recursos en la conservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicadas.

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

Con la presente investigación se alcanzó el resultado esperado, se pudo aplicar la auditoría de gestión, logrando determinar si la empresa alcanza economía, eficiencia, eficacia, y calidad de los procesos.

*A
B
S
T
R
A
C
T*



ABSTRACT

The management auditory consists of an examination or evaluation of the efficiency of a company, project, program, enterprise or activity to establish the grade of economy, efficiency, effectiveness, quality and impact in planning, controlling and usage of resources in the preservation of environment as well as to verify the dispositions that are applied.

The general objective of the present work is to realize a management auditory through the resolutions approved in the law 107/09 of the General Code of the Republic in the Enterprise of Services for the Nickel Industry Camilo Cienfuegos Gorriarán in order to determine the deficiencies, causes and potentialities this company has to reach efficiency, effectiveness and economy.

The methods used during the development of this research were empirical and theoretical, within the theoretical was used the logic-historic, hypothesis-deduction and analytic- synthesis. Within the empirical were used observation and interview.

With the present investigation the expected result was reached, it was applied the management auditory, getting the economical behavior, efficiency, effectiveness and quality of all process.

*I
N
D
I
C
E*



DESCRIPCIÓN	PAG
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MARCO CONCEPTUAL	4
1.1 Análisis histórico de las Auditorías en General	4
1.2 Elementos de la auditoría de gestión	6
1.3 Riesgo en la auditoría de gestión	13
1.4 Técnicas para la auditoría de gestión	18
1.5 Importancia de la auditoría de gestión	21
1.6 Análisis de indicadores	22
1.7 Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la auditoría de gestión	25
1.8 Importancia de lograr resultados con economía, eficiencia y eficacia	26
1.9 Directrices Generales para la aplicación de una auditoría de gestión	28
CAPITULO II: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NÍQUEL "CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN"	32
2.1 Planeación	32
2.1.1 Recopilación de la información existente de la visión sistemática y la visión estratégica , en el conocimiento de la empresa	32
2.1.2 Evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar	59
2.1.3 Resultados de la utilización de los indicadores de gestión	60
2.1.4 Identificación de los aspectos de los servicios prestados que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad	70
2.2 Ejecución	70
2.3 Informe	71
2.4 Seguimiento	72
CONCLUSIONES PREVIAS	73
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN





INTRODUCCIÓN

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

La Auditoría de Gestión juega un papel fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que se debe evaluar el logro de los objetivos en un período determinado, la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que estas entidades puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

Al analizar los resultados obtenidos en las auditorías realizadas a la empresa de Servicios a la Unión del Níquel, se pudo constatar que solo ha recibido una comprobación especial, auditorías financieras y nunca han sido objeto de evaluación de auditoría de gestión, donde se determinó que aunque ha alcanzado buenos resultados y cumplieron con sus objetivos esenciales; se conoce que podrían ser más eficientes a la hora de lograr sus objetivos y metas trazadas y contar con una mayor eficacia en el sistema de gestión.

Debido a que existen algunas deficiencias en las operaciones del sistema de gestión y estas no pueden ser más eficientes a la hora de alcanzar sus objetivos y metas, surge la necesidad de aplicar una auditoría de gestión en la empresa de Servicios a la Unión del Níquel (ESUNI) constituyendo este el **Problema Científico**.





El **objeto de estudio** lo constituye la Auditoría de Gestión.

Se redactó como **objetivo** de esta investigación aplicar la auditoría de gestión a través de las directrices generales aprobadas en el reglamento de la ley 107/2009 de la Contraloría General de la República en la Empresa de Servicios que permita determinar las deficiencias, causas y potencialidades que tiene para alcanzar eficiencia, eficacia y economía.

Constituye el **Campo de acción** el sistema de Auditoría de Gestión en la empresa.

Para dar solución al problema se planteó como **hipótesis** que si se aplica la auditoría de gestión en la empresa entonces se podrá detectar las deficiencias y causas que inciden de forma negativa en la gestión y así poder contribuir al incremento de la economía, eficiencia y eficacia.

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

- Fundamentar el marco teórico conceptual.
- Caracterizar y diagnosticar la empresa.
- Aplicar las directrices generales de auditoría de gestión

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

Métodos teóricos:

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



*Título: Auditoría de Gestión en la
Empresa de Servicios a la Unión del Níquel
"Camilo Cienfuegos Gorriarán"*



Métodos empíricos:

- Observación científica: para caracterizar el problema.
- Revisión de documentos.
- Entrevistas no estructuradas.



*C
A
P
Í
T
U
L
O
I*



CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se abordarán los aspectos esenciales de la auditoría de gestión teniendo en cuenta definición, evolución, importancia y otros. Se exponen los pasos a seguir para realizar una auditoría de gestión o rendimiento amparado en las directrices generales recogidas en la Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba.

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 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 misma 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 crece esta se desarrolla, se enriquece, asume mayores retos al mismo tiempo que sus métodos cambian y comienza su vinculación con otras ramas del saber. Los auditores han tenido que ir rompiendo paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

El progreso de la misma 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

Autora: Yisel Matos Bell.



desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Se caracterizó este estudio por su lento desarrollo.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio de la auditoría comienza a diversificarse y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera, además daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. 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.

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

Autora: Yisel Matos Bell.



1.2 Elementos de la Auditoría de Gestión

Concepto de Auditoría de gestión

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

Distintos autores y estudiosos de la auditoría han plasmado su propia definición de Auditoría de Gestión. A continuación se destacan algunas de estas:

- Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.

- Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.

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

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

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



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

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

- Según Resolución 44/90 y decreto ley 159/1995, la Auditoría de Gestión u Operacional se define como: “El examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas”

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”.

Autora: Yisel Matos Bell.



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

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

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

Entre otros debe lograr:

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



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

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

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

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

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

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

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



Características de la Auditoría de Gestión

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos y/o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión adecuada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante el período 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 su 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.



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 inmerso 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 permanente.
- 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 programas 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 estos por parte del sujeto.
- 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 Auditoría de Gestión

- Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores costos 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 que se a una pobre administración.
- Le permite a la empresa recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.
- Descarga a la dirección de obligaciones importantes dedicándose a asuntos no delegables.
- Extiende la función auditora a toda la empresa.
- Asegura información detallada y objetiva.
- Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
- Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

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

1.3 Riesgo de la Auditoría de Gestión

Desde que la profesión de auditoría se formó con la adopción de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, quedó establecido que no es necesario examinar todas y cada una de las partidas que integran las diferentes secciones 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 detecte 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 está integrado por el efecto combinado de los tres diferentes riesgos que se explican a continuación:

- **Riesgo Inherente:** representa el riesgo de que ocurran errores 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 ya 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 que aumenta la efectividad de los procedimientos de auditorías aplicadas por el auditor.

Una parte del riesgo de detección se origina en el hecho de que normalmente no se examina la totalidad de la operación de una función, área, materia o actividad dada, 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 combinada o separada. En el caso del riesgo de control del 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 de detección que acepte el auditor. Sin embargo, para las operaciones fundamentales no se pueden eliminar todas 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

Autora: Yisel Matos Bell.



planteamiento 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 Auditoría de gestión

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

Autora: Yisel Matos Bell.



Niveles de revisión

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

- Revisión de “alto nivel”.
- Revisión en “profundidad”.

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

Los objetivos de una revisión d “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 evaluados 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 la entidad.

1.4 Técnicas para la Auditoría de Gestión

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la Auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a



fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones.

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

Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

- Observación

La observación es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de los jefes subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de las instalaciones, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica es 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, las 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 uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente.

Se podrán verificar las 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 lo que estarían comprendidos todas aquellas cuestiones de interés general para su 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 externa.

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

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



- Evaluación

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

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

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 las organizaciones están de acuerdo con los criterios establecidos.

Auditoría ha sido definida de manera general como un proceso de sistema, 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 presentación de los servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiada.

Autora: Yisel Matos Bell.



Cumple las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.

Ha sido establecido un sistema de control adecuado para medir, preparar informes, alertar o amonestar su ejecución en el término de economía y eficiencia.

Ha proporcionado informe relacionado con la economía y eficiencia que son válidas y contables.

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 estatal 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 las presentaciones de los Estados Financieros y salvaguarda de los activos han sido diseñados e implementados para lograr los objetivos de control.

1.6 Análisis de Indicadores

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

Actualmente es cada vez más marcado 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 deberá reportar a cada administrador oportunidad y

Autora: Yisel Matos Bell.



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 negativos.
- Son de orden cualitativo y cuantitativo.
- Son selectivos
- Muestran señales de alerta de la gestión de la entidad, así como los logros de desempeño.

Objetivo de los indicadores

- Crear una cultura de medición y mejoramiento.
- Establecer criterios de comparación con el mejor.
- Analizar cumplimiento de los 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 la auditoría de gestión se encuentran las mediciones del rendimiento, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de la gestión. Para ellos 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 (criterio).

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 que se refieren oportunidades para producir los mismos servicios en el menor costo o producir más servicios 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 del 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 cumplimientos 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 proceso de la entidad sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia en el tratamiento de la custodia de los recursos asignados.
- La identificación de las áreas problemáticas lo que contribuye a un mejor aprovechamiento del tiempo de la auditoría.
- obtener una evidencia suficiente, competente y razonable sobre la naturaleza del sistema del 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 períodos 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 de análisis.

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

Relaciones entre cuentas

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

Normas de rendimiento (criterio).

Las fuentes de estos indicadores son:

- Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.



- Series estadísticas históricas.
- Presupuestos de ingresos y gastos.
- Estados Financieros.

1.7 Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la Auditoría de Gestión

Entre otras interrogantes indispensables 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 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 sea 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 en 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 autorizan deben ajustarse precisamente a los conceptos marcados por las asignaciones (gasto de personal, compras y servicios corrientes).

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

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

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

Para lograr la interrelación de estos aspectos deben realizarse de manera que contribuya a alcanzar óptimamente los objetivos y que se nos permita formar una opinión sobre 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 que se



adopten las medidas para mejorar el grado de economía, eficiencia y eficacia existente en la unidad. Una entrevista bien organizada le permite la obtención de información valiosa en un mínimo de tiempo, esta debe ser verificada con posterioridad, para comprobar su veracidad.

Las cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sea 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 como el desarrollo de estos tipos de auditoría debido a que aportan a cada entidad auditada posibilidades de desarrollo futuros, y éxitos en sus venideros resultados.

1.9 Guía metodológica de Auditoría de Gestión

Para aplicar la Auditoría de Gestión en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel 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 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba, para ello se hizo uso del Anexo I de la guía titulado: **Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de los programas para auditar áreas y procesos de la entidad. (Ver Anexo 1)**

La finalidad de estas directrices están dirigidas a proporcionar las pautas generales en las actividades y tareas a realizar durante las fases de la auditoría, así como orientar una serie de elementos para el control de la gestión de los sistemas que representan factores claves en el desempeño de la empresa, y con ello facilitar la elaboración de los programas de la auditoría. En la aplicación de estas directrices se debe 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 empresa.
- 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.
- 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 y bienes de servicios.
- Detectar y advertir de prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficacia detallando las causas y condiciones que lo provocan.
- Otros objetivos que se determinen en dependencia del tipo de característica de la empresa, programas, proyectos, proceso o actividad.

Esta Auditoría de Gestión establece cuatro fases de realización:

1. Planeación

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



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

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

2. Ejecución

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

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Resultados de la evaluación de la visión sistemática.
- 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 a las pruebas sustantivas y de cumplimiento que permitan la recopilación de las evidencias.
- Aplicar indicadores para evaluar gestión.
- Identificar los términos de economía, eficiencia y 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.

4. Seguimiento

En esta fase se procede al seguimiento de la presentación del plan de las 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 misma.



C
A
P
Í
T
U
L
O
2





CAPÍTULO II AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NÍQUEL "CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN"

Una vez concluido el Capítulo I en el que se abordó los elementos esenciales sobre la auditoría de gestión se inicia un nuevo capítulo en el cual se describe la caracterización de la empresa y se realiza el diagnóstico sobre la situación actual de la misma, aplicando la guía de las directrices recogidas en la Resolución 107/2009.

2.1 Planeación

2.1.1 Recopilación de la información existente de la Visión Sistemática y la Visión Estratégica, en el conocimiento de la empresa.

a) Análisis de la visión sistémica de la entidad.

La Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán" se crea mediante la Resolución 809 de la entonces Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía, con fecha 31 de julio de 1993. La misma es autorizada por la Resolución 103 del MINBAS de Fecha 9 de agosto de 1993. Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en calle 9na. No. 127 Reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín.

El 5 de febrero de 2001 se aprueba la implantación del Perfeccionamiento Empresarial. La organización está inmersa en el diagnóstico de los 18 sistemas que integraban el Sistema de Dirección y Gestión y se implantaron cuatro nuevos sistemas que son el de comunicación, gestión ambiental, gestión de la innovación y el de capital humano.





Para el desarrollo del objeto empresarial se cuenta con una estructura formada por 4 áreas de regulación y control, 2 departamentos, 12 Unidades Empresariales de base las UEB del territorio de Moa y Felton. La empresa posee unidades pertenecientes a la UEB Hotelería ubicadas en el Municipio de Holguín, las Tunas y Santiago de Cuba.

Los principales clientes de la empresa pertenecen al grupo Cubaníquel, además ofrece servicios a terceros. Los servicios fundamentales son la alimentación, hospedaje y transporte.

La entidad es clasificada como una empresa grande debido al volumen de los servicios que presta y la cantidad de trabajadores. La plantilla está compuesta por 2325. Hombres: 1237 y Mujeres: 1088, representando el 87,9 por ciento de mujeres con relación a los hombres. Al analizarse la composición de la fuerza laboral de acuerdo a la categoría ocupacional a la que pertenecen se aprecia que el 80.2% del total del personal pertenecen a las categorías obrero y servicios lo que se corresponde con la misión de la empresa.

Misión: Suministrar Servicios Gastronómicos, de Transporte y Hospedaje en el tiempo previsto con calidad y bajos costos, a los trabajadores de la Industria Cubana del Níquel .Para esto cuenta con una eficaz tecnología y Recursos Humanos consagrados con un alto sentido de pertenencia a la entidad.

Visión: Ser una organización de Competitividad Internacional, capaz de brindar Servicios Gastronómicos, de Transporte y Hospedaje con una alta calidad y profesionalidad.





Valores compartidos

- Sentido de pertenencia
- Consagración
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo.

Objeto empresarial

Es el documento rector único que define las transacciones de carácter económico que la empresa está autorizada a realizar en el país y su aprobación se realiza por el Ministerio de Economía y Planificación, a propuesta de los organismos de la Administración Central del Estado o los Consejos de la administración provincial o los jefes de otras entidades nacionales, según la política general para los objetos empresariales de las empresas estatales aprobada por el grupo gubernamental de perfeccionamiento empresarial el 13 de Junio del 2002.

- Servicios de alimentación a los trabajadores en pesos cubanos, a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Servicios de alojamiento no turístico a los trabajadores en pesos cubanos, y gastronómicos asociados a este, al trabajador y las entidades en ambas monedas.
- Servicios de transporte a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de Energía y Minas, en ambas monedas, a trabajadores, la población y a otras entidades en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista al sistema del Ministerio de Energía y Minas excedentes de viandas, vegetales, frutas y carnes excepto vacuno, procedentes del autoconsumo, y de forma minorista a los trabajadores del Grupo Empresarial del Níquel, en pesos cubanos.





- Servicios de alquiler de locales a los trabajadores y entidades, en pesos cubanos.
- Servicios de alimentación, gastronómicos y de recreación asociados al alquiler de locales a los trabajadores en pesos cubanos y a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de Energía y Minas, en ambas monedas.
- Confección de modelos, documentos, folletos, y libros técnicos a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de Energía y Minas en pesos cubanos y pesos convertibles y a otras entidades en pesos cubanos.
- Servicios de limpieza de locales, jardinería, recogida de desechos y cultura industrial a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de Energía y Minas en ambas monedas.
- Servicios de reparación y mantenimiento automotor a los trabajadores del sistema del Ministerio de Energía y Minas ubicado en Moa y Nicaro en pesos cubanos y las entidades de las cuales proceden los mismos en ambas monedas y a otras entidades en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios sin elaborar y de higiene e insumo afines a la actividad gastronómica a la Empresa Puerto Moa para los tripulantes de medios marítimos según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en ambas monedas.
- Comercializar de forma minorista a los trabajadores extranjeros residentes de forma permanentes en las instalaciones de la empresa productos alimenticios y de higiene e insumo afines de la actividad gastronómica, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio en pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios a las empresas de Gastronomía de los territorios de Moa y Nicaro.





- Prestar servicios de elaboración de productos alimenticios a las Empresas de Gastronomía de los territorios de Moa y Nicaro en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alquiler de equipos automotores para la distribución de agua y la recogida de desechos sólidos y aguas negras a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles y a otras entidades en pesos cubanos.
- Brindar servicios de ponchera a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cuba níquel en pesos cubanos y pesos convertibles y a los trabajadores y a otras entidades en pesos cubanos.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivos de obras menores, así como de refrigeración y climatización a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de tramitación de las viviendas vinculadas y los medios básicos a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cuba níquel en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.

Cuentan con el Organigrama donde se detalla la estructura de la empresa comprobando que además de la Dirección General, está constituida por 3 Áreas de Regulación y Control (ARC Dirección Técnica, ARC Recursos Humanos y ARC Economía y Finanzas) y 10 Unidades Empresariales de Base (UEB No. 1 de Gastronomía, UEB No. 2 de Gastronomía, UEB No. 3 de Gastronomía, UEB Servicios Nicaro, UEB Servicios Felton, UEB Servicios Generales, UEB Comercial, UEB Agropecuaria, UEB Transporte y UEB Mantenimiento). Poseen el registro de plantilla de personal y el registro de trabajadores, está elaborado y actualizado de acuerdo con la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, contando con una plantilla aprobada de 2511 trabajadores y cubierta de 2325.

Autora: Yisel Matos Bell





Hombres: 1237 y Mujeres: 1088, representando el 87,9 por ciento de mujeres con relación a los hombres.

En el caso de la UEB de Transporte no tiene cubierta el total de las plazas según plantilla, lo cual imposibilita la reparación de todos los equipos de transporte para poder satisfacer las necesidades de los clientes, incidiendo negativamente en la calidad de los servicios.

Se identifica como obstáculo que afecta al proceso del buen desarrollo de las tareas la lejanía de la entidad, con respecto a las UEB ubicadas en Holguín, Santiago, Nicaro, Felton y Las Tunas.

b) Análisis de los factores internos

Gestión administrativa

En el caso de la gestión administrativa se puede destacar que para el año 2013 la entidad tenía aprobado un plan de producción mercantil de 52 362,4 MP y ejecutó un real de 54 383,3 MP representando el 103,8 por ciento, resaltando el grado de consecución como Bien. Este incremento se debe a las ventas.

El presupuesto de Ingreso tiene un total al cierre del 2013 de un plan de 51 042,8 MP y se ejecutó un real de 52 403,0 MP lo que representa 102,6 por ciento, con un Gasto total asignado de 46 815,3 MP, se ejecutó un real de 45 942,4 MP que representa el 98 por ciento.

El Gasto de material planificado tenía un valor de 16 931,4 MP y se ejecutó un real de 15 861,2 MP para un 93,6 por ciento. El promedio de trabajadores planificado fue de 2400 y se ejecutó un real de 2201 para un 91,7 por ciento, esto provocó un





incremento en la Productividad del Valor Agregado pues se planificó un total de 26 365,4 y se ejecutó un real de 30 306,6 MP para un 114,9 por ciento.

Se termina el cierre contable del año 2013 sin Cuentas por Cobrar y Pagar vencidas.

La entidad destinó correctamente los recursos materiales, humanos y financieros en función del cumplimiento del Plan económico y de producción basados en la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Establecer el Sistema de Dirección y Gestión para la producción de Bienes y Servicios con la correcta implementación de los métodos y procedimientos, la utilización racional de los objetivos de trabajo, los medios de trabajo y fuerza de trabajo, de esta forma asegurar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los objetivos trazados, en correspondencia con el objeto social aprobado.

La empresa para el año 2013 se propuso cumplir con un total de 4 objetivos fundamentales basados en la nueva Política Económica aprobada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y respondiendo al plan aprobado de la Economía.

Objetivo No 1: Cumplir los Indicadores Económicos fijados en el Plan de Negocios, perfeccionando la Gestión Financiera para mejorar la situación de la empresa en sus operaciones. **(Lineamientos 1, 10, 13, 15, 16, 269, 184, 312).**

De acuerdo al cumplimiento del criterio de medida y el grado de consecución que se obtiene en el año, la evaluación del objetivo es de **Regular**; al analizar la razón de liquidez la misma muestra un deterioro con respecto a los rangos en que deben comportarse y evolucionan de forma negativa con respecto al año anterior,





mostrando una posición financiera negativa en la que tienen un peso decisivo las causas detalladas en el comentario relacionado con el capital de trabajo.

El ciclo de rotación de inventario mejora con relación al año 2012 aunque por encima del rango apropiado.

Los ciclos de cobros presentan una situación favorable con respecto a ambos períodos, aunque se debe destacar que el cobro del servicio es de forma anticipada por lo que debe continuar rebajando su ciclo.

El ciclo de pago reduce su duración con respecto al año anterior. Con relación al rango debe mejorar.

El nivel de endeudamiento de la empresa crece incrementándose la dependencia en las obligaciones con terceros y decreciente el financiamiento con los recursos propios de la entidad.

Objetivo No 2: Perfeccionar el Sistema de Gestión de Capital Humano enfocado a una gestión integradora de los procesos. **(Lineamientos 8, 12, 20, 23, 41, 138, 153, 164, 208)**

De acuerdo al cumplimiento del criterio de medida y el grado de consecución que se obtiene en el año la evaluación del objetivo es de **Regular**, al tener en cuenta la evaluación de los indicadores de Trabajo y Salario.

El Fondo de Salario muestra un sobregiro del 0.06 por ciento, equivalente a 9.7 MP por encima de lo planificado, motivado por:

- Incremento del salario medio en 47 pesos por trabajador significando un sobregiro de 103.4 MP.
- Disminución de 199 trabajadores promedio que representa un ahorro de 103.2 MP.





El índice de ausentismo se comportó al 4.40 por ciento, estando representado en este resultado el factor enfermedad en un 3.94 por ciento.

Plan de capacitación

Se cumplió con el 98 por ciento del plan de capacitación al realizar 108 de las 110 planificadas, además se realizaron 115 extra plan y las de DNC abarcan el total de los trabajadores de la empresa, representando el 2,5 promedio por trabajador.

Seguridad y Salud

Se cumplió con el diagnóstico al proceso de Seguridad y Salud de Trabajo, elaborando un programa para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de Trabajo, partiendo de las no conformidades detectadas en el diagnóstico, programa totalmente compatible con el Sistema de Gestión de Capital Humano que se implementa en la empresa y cumpliendo según los requisitos establecidos en las Normas Cubanas 18001 y 2005, se pueden destacar entre las acciones realizadas 23 simulacros que incluyen avería e incendios, 749 inspecciones de 710 planificadas, aunque se han tomado medidas para la disminución de los accidentes estas no han sido suficientes porque hasta la fecha se han reportado 5 accidentes con 2 más, que igual periodo del año anterior. Entre las unidades que más inciden se encuentran UEB Servicios Nicaro con uno, UEB Servicios Generales y la UEB No.1 de Gastronomía con dos respectivamente. Dentro de las principales causas se encuentran las condiciones inseguras, causas técnicas asociadas al desgaste y envejecimiento de equipos de cocción.





Objetivo No 3: Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de la implementación del sistema de gestión de la calidad en la empresa.

(Lineamiento 208).

Este objetivo se puede evaluar de **Bien** al lograr un índice de satisfacción del cliente de 4.58 para el cliente externo y de 4.78 para el interno, limitando a alcanzar el máximo de cinco puntos como se reflejan en las encuestas por el insuficiente confort de las habitaciones, la falta de cortesía y protocolo en los servicios de transporte y gastronomía, mala calidad en la elaboración de los alimentos, llegadas tardes del servicio de alimento a los comedores, no identificación de las rutas de los ómnibus y la no realización del servicio de limpieza por falta de trabajadoras.

Existe un nivel de quejas que ha tenido un comportamiento descendiente, a partir del I trimestre en que se reportan 29 y 6 en el IV trimestre, en ello se ve reflejado el trabajo de los directivos de las áreas antes relacionadas, sobre todo la UEB No. 3 de Gastronomía en la que en los últimos tres meses no se han reportado quejas con lugar; desde el punto de vista del sistema han incrementado el control de los procesos y se obtienen mejores resultados. **Ver anexo 3**

La empresa se propuso lograr un índice eficacia de los procesos de un 97 por ciento sobrecumpliendo con el 104.30 por ciento al cierre del 2013.

Objetivo No 4: Ejecutar las inversiones planificadas por un monto de 1 580.00 MP, de ellos 1176.00 MCUC (importación) **(Lineamientos 16, 116, 118, 122, 123, 124).**

Se puede evaluar a este objetivo de **Mal**.

1. Cumplimiento del plan de inversiones.





COMPONENTES	PLAN ACUM.		REAL ACUM.		% REAL ACUM.		% REAL AÑO	
	Total	CUC	Total	CUC	Total	CUC	Total	CUC
UM : MP								
CONST. Y								
MONTAJE	842.0	343.2	604.8	167.1	71.8	48.7	71.8	48.7
EQUIPOS	683.0	527.0	325.9	270.1	47.7	51.3	47.7	51.3
OTROS	254.0	86.2	58.7	13.1	23.1	15.2	23.1	15.2
TOTAL	1779.0	956.4	989.4	450.3	55.6	47.1	55.6	47.1

La inejecución en el año en “construcción y montaje” es por no ejecutarse todo el alcance planificado en el montaje de la fregadora y el taller automotor de la Base de Transporte de Moa, poca preparación técnica de la obra, demora en la gestión de recursos (tejas, pintura anticorrosiva, áridos, metales) y demora en el movimiento de tierra.

La inejecución en el año del componente “equipos” es por atraso en la entrega de los equipos de sostenimiento gastronómico por parte de COPEXTEL; por demora en la aprobación del MITRANS y en la gestión del crédito con el BPA para la compra de los vehículos para el transporte de alimentos; y no montaje de la fregadora de ómnibus por atraso en las obras civiles.

La inejecución anual en “otros gastos” es debido a que no se realizó todo el control de autor planificado en la fregadora y el taller automotor por atraso en las obras civiles; y por no ejecutarse todo el presupuesto aprobado para la preparación de inversiones por falta de información base para la ejecución de los proyecto de concentración de cocinas y sostenimiento de gastronomía; poca disponibilidad de especialistas del Servicios Especializados de Protección S.A (SEPSA) para los servicios especializados para el proyecto del Circuito Cerrado de Televisión (CCTV); paralizarse los proyectos sobre calentadores solares y biodigestores; y





rotura de equipos de topografía de CEPRONI lo que imposibilitó el levantamiento topográfico de la Base de Transporte para el CCTV.

Mediante la investigación se pudo comprobar que la empresa para darle cumplimiento a estos objetivos propuestos analizó de forma trimestral en cada Consejo de Dirección el desarrollo de cada uno de ellos. Se realizaron rendiciones de cuentas por cada administrativo implicado en las metas propuestas y de ellas se realizaron acciones concretas que posibilitaron el cumplimiento. Los documentos que responden a estos objetivos fueron verificados existiendo correspondencia en los resultados obtenidos (Actas emitidas en los Consejos de Dirección)

En la investigación se pudo constatar que de los cuatro objetivos propuestos para el año 2013 la empresa solamente dejó de cumplir uno, las causas de su incumplimiento están expuestas anteriormente.

El proceso productivo en la entidad se realiza a través de tres servicios fundamentales (Alimentación, Hospedaje y Transporte de Personal), para ello se realizan varios procesos, además del apoyo recibido por unidades que garantizan la correcta ejecución de los procesos.

Proceso de Transporte de Personal. (UEB Transporte Moa y UEB Nicaro)

El servicio de transporte de personal tiene como objeto social la prestación de los servicios de transporte a las empresas del Grupo Empresarial y otras entidades pertenecientes al MINEM, para lo cual cuenta con una estructura compuesta por:

- Local de Tráfico o Jefe de Turno.
- Oficinas de personal técnico y administrativo.





- Taller Automotor compuesto por diferentes locales y brigadas en función de la producción.
- Oficina Jefe Taller.
- Oficina Economía.
- Local de recepción de la técnica.
- Brigada complementaria.
- Brigada Ómnibus.
- Brigada Engrase.
- Brigada Eléctrica.
- Brigada Miscelánea.
- Brigada de Ponchería.

Todos estos locales, se relacionan e interactúan entre sí durante la prestación de los servicios.

La fuerza obrera, técnico, administrativo está compuesta de la siguiente forma:

- Operarios: 155
- Técnicos medios: 16
- Técnicos Superiores: 8
- Administrativos: 3
- Dirigentes: 4
- De servicios: 7

El esquema de los servicios de transporte, se ajusta a los contratos realizados por las Empresas clientes, con la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel "Cmte. Camilo Cienfuegos Gorriarán". En estos contratos, se reflejan las características de los servicios en función de las necesidades de los clientes. Teniendo en cuenta el régimen de trabajo de las Empresas Clientes, la UEB Transporte y la UEB





Nicaró (Área de Transporte), son las encargadas de prestar este servicio, laboran casi las 24 horas del día, iniciando los servicios en la sección mañana a las 2:00 AM y finalizando a las 8:30 AM, donde se hace necesario el uso de toda la técnica de transporte, demandando un pico de 66 ómnibus. En el horario de 9:00 AM a 3:30 PM se prestan servicios donde no se necesita explotar todo el parque.

En la sección tarde se inician la transportación a las 3:45 PM y finaliza a las 6:00 PM demandando el uso de toda la técnica de trabajo. En el horario de 7:00PM a 9:00 PM solo se hace uso de un 50 % del pico de equipos a explotar.

La empresa posee una estructura organizativa en relación con los procesos, actividades y los puestos de trabajo estando en correspondencia con la misión, objeto social o empresarial para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan de la Economía y el presupuesto aprobado. **(Ver Anexo 2 Estructura organizativa)**

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

Al cierre del 2012 la empresa profundizó en el trabajo relacionado con el cumplimiento de lo regulado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC) abarcando todas las áreas de regulación y control, las Direcciones y las diferentes UEB, siendo los principales protagonistas todos los trabajadores. Adecuando la Guía de Control Interno a la entidad y perfeccionándola con la adecuación de las principales deficiencias detectadas en auditorías realizadas y acciones de control que dirige el mismo Comité de Prevención y Control de la empresa destacándose como principales deficiencias:

Autora: Yisel Matos Bell





Opera con Capital de Trabajo Negativo. **Lineamientos 16, 17 y 39.**

No se cumple con la ejecución de las inversiones según lo planificado para el año.

Lineamientos 16 y 11.

Índice de ausentismo por encima de lo planificado. **Lineamientos 1, 5, 7.**

Ocurrencia de 8 hechos delictivos tipificados como: hurto, robo con fuerza, apropiación indebida y daños. **Lineamientos 8 y 12.**

Existencia de saldos elevados de inventarios ociosos y lento movimiento.

Lineamientos 1, 5 y 7.

Para erradicar estas deficiencias la empresa estableció un plan de acciones dirigidas a dar tratamiento a las insuficiencias detectadas en el diagnóstico realizado que permitan mejorar la calidad de los procesos para el cumplimiento de políticas y metas de la empresa.

Como parte de las mejoras continuas cada UEB tiene un Comité de Prevención y Control el cual es responsable del Control Interno donde evalúa de conjunto con la administración las principales incidencias o desviaciones oportunamente para evitar y prevenir posibles hechos delictivos, utilizándolo como herramienta que permite evitar que en la entidad se manifiesten conductas incorrectas y que cada trabajador se sienta más comprometido con la actividad que desarrolla.

La empresa utiliza la mercadotecnia para identificar las necesidades de los clientes y evaluar las acciones para cumplir con sus expectativas, cumpliendo con las normas legales y reglamentos aprobados según los distintos niveles de dirección.

La empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado el cual está trabajando para su Certificación para el próximo año, el mismo permite proporcionar servicios que satisfaga las necesidades de los clientes, no obstante

Autora: Yisel Matos Bell





se analizan y se le da seguimiento a las quejas, a través de una reunión que se realiza todos los lunes a las 2.00 pm con los clientes, los cuales emiten sus criterios, quejas y sugerencias y las mismas se analizan en el Consejo de Dirección

La empresa tiene un jefe de cuadro que valora el comportamiento ético y moral de los directivos, funcionarios y reservas en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros de Estado cubano así como el cumplimiento del reglamento interno disciplinario, en caso de violaciones son evaluadas en la comisión de cuadros y se aplican las medidas correctivas oportunamente y de ser reincidentes son separados del cargo. Se realiza un sistema de trabajo con la reserva en la cual se le planifica las tareas a desarrollar que es evaluada en la comisión de cuadro el resultado planificado, contando con un total de 28 cuadros, de ellos 9 mujeres que representa el 32 del por ciento de las mujeres como dirigentes.

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

En la empresa existe una UEB Comercial que permite tener identificadas las necesidades de los clientes y evaluar las acciones para cumplir con sus expectativas cumpliendo con las Normas Legales y Reglamentos aprobados según los distintos niveles de Dirección, recopilando las solicitudes de los clientes para dar seguimiento a las informaciones de acuerdo a los servicios que se ofertan y emiten un resultado final que es aprobado en el Órgano Supremo de Dirección de la Empresa.





Al cierre del año 2013 la empresa contaba con un total de 28 clientes de ellos principales 15 todos dentro del Grupo Empresarial y un total de 42 proveedores destacándose como principales 19, concluyendo el período contable sin cuentas pendientes por Cobrar y Pagar vencidas.

La empresa tiene un sistema de evaluación de sus principales indicadores económicos que son analizados de forma mensual en el consejo de dirección, Balance Económico y un control del Plan a nivel empresarial que permite medir el cumplimiento de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia, Calidad y el impacto de los clientes.

Gestión Económica Financiera

La entidad cuenta con las disposiciones legales para elaborar los Estados Financieros teniendo actualizado todos los registros contables, trabajando con un sistema informático certificado(SISCONT), que permite una mayor precisión a la hora de realizar las operaciones económicas, al cierre del 2012 se solicita la certificación de los Estados Financieros, para emitir el dictamen que corresponde según los resultados evaluados y se realizan las acciones correctivas para erradicar las violaciones logrando una mejora continua, tomando además de esto las medidas administrativas.

Mensualmente se evalúan en el consejo de dirección los resultados económicos del período que culmina, analizando las desviaciones, luego se realizan acciones con el fin de mejorar los resultados para el próximo mes teniendo en cuenta las metas y objetivos trazados. Se controla mensualmente el presupuesto con el cumplimiento del plan de producción de los servicios permitiendo encaminar las acciones donde se encuentra el problema para mejorar el incumplimiento de la producción.





Semanalmente se evalúa en el Comité Económico Financiero y de Calidad (CEFC) los resultados financieros de la entidad adoptando las acciones para mejorar en la rentabilidad, así como se utilizan los financiamientos en las solicitudes realizadas en este orden. En este órgano colegiado de dirección se aprueban las solicitudes de gastos según los planes aprobados en cada área de Regulación y Control y UEB, los contratos, ejecución de inversiones, se analiza el comportamiento de Ingresos y Gastos y las Cuentas por Cobrar y Pagar, permitiendo la toma oportuna de decisiones en función de resolver las problemáticas detectadas, cerrando el período contable sin cuentas envejecidas.

Gestión Comercial

En la UEB Comercial se trabaja por contratos, se tiene identificado la carpeta de proveedores, pueden ser de servicios o de compraventas, esto se desarrolla según la nueva legislación vigente y el procedimiento de contratación aprobado en la entidad, para ello se toma en cuenta el estado de las cuentas por cobrar y pagar, así como el Inventario mínimo y máximo de cada producto utilizado. Se realizan conciliaciones al 100 por ciento de los clientes y proveedores para disminuir el pago anticipado.

El plan de ventas se controla mediante el consejo de producción y la reunión que se realiza todos los lunes es para la puntualización del comportamiento de las ventas participando todos los miembros del consejo de dirección y los principales especialistas que inciden en el cumplimiento del mismo, presentando informes que relacionan las principales afectaciones en la semana para superarlas en un corto tiempo.

Está establecida la política que permite conocer las demandas de los servicios que ofertan manteniendo relaciones contractuales con cada cliente donde se delimita





el servicio que se presta, las condiciones de pago según lo establece el nuevo Decreto Ley sobre la Contratación Económica.

El Grupo Jurídico en coordinación con la UEB de Compras tiene establecido el proceso de evaluación y selección de los proveedores que suministran productos que cumplan con los requisitos de la entidad. Se archiva en los registros y controles todos los análisis efectuados de las evaluaciones de dichos proveedores. Verifica que las compras efectuadas cumplan los requisitos específicos analizando los mismos mediante un dictamen técnico que emite cada especialista que necesita algún producto o recurso en específico, ejemplo: Arroz, los productos cárnicos y otros.

La empresa tiene como principales clientes:

- CHE GUEVARA
- MOA NIQUEL S.A.
- NICAROTEC
- EMNI
- ECRIN
- PUERTO
- CUBANIQUEL
- SERCONI
- CEPRONIQUEL
- CEXNI
- REMIN
- EMPLeni
- FENSA
- CEDINIQ
- GENERAL NIQUEL





La empresa cuenta con un total de 27 almacenes garantizando un adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios con un total de 1294 renglones por un importe de 2 343 948,99 pesos.

Utilizan indicadores propios en la entidad que miden la eficiencia, eficacia y calidad de la Gestión Comercial sobre la base de los procesos y actividades que se desarrollan en esta área y la empresa. En este aspecto se puede destacar el seguimiento a las Cuentas por Cobrar y pagar que no tengan saldos envejecidos, al nivel de inventario que se tiene en el almacén operando siempre con el máximo y mínimo de cada producto o suministro.

Gestión de Recursos Humanos

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

Se revisó el examen de la actividad y se comprobó que existe un contrato con la empresa Empleadora del Níquel (EMPLENI) para la captación y capacitación del personal aplicando correctamente los procedimientos y los reglamentos externos e internos de la actuación y desempeño del capital humano, logrando una correcta aplicación de la Misión y Objetivo de la empresa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan el buen funcionamiento de la entidad.

Se revisó el proceso de selección detectando como principal problema la demora en la captación del personal, y la mala selección al no cumplir con los requisitos solicitados para ocupar la plaza en convocatoria. Se realizan entrevistas a los





candidatos aspirantes sometiéndolos a una evaluación técnica por cada responsable del área solicitante, finalmente se selecciona el mejor resultado mediante una junta directiva de la entidad Empleadora. Luego se somete a un período de prueba según la categoría ocupacional realizando una evaluación sistemática al desempeño del cumplimiento de su función.

El Plan de Capacitación al cierre de año se comporta al 108.7 por ciento en acciones ejecutadas y 106.8 por ciento en cantidad de graduados de un plan de 4564 un real de 4875.

Principales logros de capacitación

- Se avanza en el trabajo por el procedimiento de capacitación, haciéndose hábitos en la utilización y cumplimiento del mismo.
- Se mantiene la garantía de tutores para los estudiantes de las diferentes especialidades que se asimilan en la práctica laboral. .
- Ampliación de centros educacionales e instructores que nos aportarán al cumplimiento del plan de capacitación.
- Utilización de las acciones de Estimulación Moral, para incentivar el trabajo de capacitación en las áreas, logrando en el primer semestre que se destacara la UEB No 2 de gastronomía en el cumplimiento al 98 por ciento de los indicadores medibles en ésta emulación.
- Realización de los encuentros de trabajo con los adiestramientos de la Empresa.
- Se imparten cursos de postgrado al personal de las distintas áreas de la entidad de acuerdo a las necesidades de su capacitación.

La empresa no tiene sobregiro en la plantilla y mantiene una correcta utilización de la fuerza de trabajo, tiene ubicado exactamente el personal que necesita para





realizar la producción mercantil necesitada, mostrando un correcto aprovechamiento de la jornada laboral pues existe un registro de control de las entradas y salidas de cada trabajador según cada área o puesto de trabajo, la estructura organizacional se corresponde con los procesos que ejecutan.

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

Se revisó la base de la retribución y la aplicación correctamente la legislación laboral vigente de trabajo y salario, tiene una correcta aplicación de la forma de pago y estos resultados están avalados por auditorías efectuadas en el sistema, no se tiene determinado pago en exceso o defecto a los trabajadores.

El área evaluará las causas del movimiento y fluctuación laboral, el índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos y se comprobó que en los consejos de dirección existe un punto permanente que es discutido con todos los miembros donde se debate sobre cada uno de estos indicadores, las acciones y acuerdos para mejorarlos.

Se profundiza permanentemente el cumplimiento el reglamento de protección e higiene del trabajo y en los consejos de producción y dirección en el cumplimiento de las normas de seguridad e instrucciones para cada puesto de trabajo existiendo un documento que contiene cada instrucción emitida a cada trabajador según el cargo u ocupación que realice, siendo firmada por el trabajador cuando se realiza la instrucción del puesto de trabajo. Al cierre del período contable la empresa no tiene accidentes de trabajo fatales debido a las acciones que desarrolla con el control de los incidentes reportados por cada UEB los que son presentados a los





órganos colegiados con el fin de evitar futuros accidentes.

Se realizó una revisión del cumplimiento del reglamento de estimulación en ambas monedas a los trabajadores y tiene correctamente establecidos los indicadores condicionantes y formadores para cada actividad. Debidamente discutido y aprobado por la masa trabajadora conservando la evidencia de dicho análisis en el área de Recursos Humanos.

Se verificó que la empresa tiene análisis o estudios psicofisiológicos a los recursos humanos, para el mejoramiento del desempeño laboral se mostraron varios estudios de carga y capacidad realizados por Centro de Proyectos del Níquel (Ceproníquel) y la EMPLANI que emiten un resultado al respecto para las diferentes áreas de trabajo.

Se revisó que existe análisis de la disciplina laboral. La empresa cuenta con un registro de las medidas disciplinarias aplicadas en los casos de infracciones de la disciplina, así como la incorporación de las mismas en el expediente laboral hasta el período de rehabilitación. Presentan un registro del control de las responsabilidades materiales aplicadas por negligencia en el ámbito laboral y las medidas adoptadas en cada caso. Existe la evidencia de que cada directivo y trabajador conocen los reglamentos internos y externos para el correcto desempeño de sus funciones.

En la investigación se pudo comprobar que existe una correcta utilización de los indicadores que miden una adecuada aplicación de la gestión de los recursos humanos y sistemáticamente son evaluados en el consejo de dirección, tomando diferentes acciones encaminadas al mejoramiento de la eficiencia y la eficacia de cada uno de los indicadores de: el valor agregado, índice de ausentismo, promedio de trabajadores, correlación salario medio productividad, salario medio,





productividad del valor agregado y fondo de salario,

Gestión de la producción de los bienes y servicios

Se pudo comprobar que la empresa cumplió con su plan de producción al cierre del año, existiendo un adecuado cumplimiento de las disposiciones legales y procedimientos que rigen el proceso productivo. Tienen identificado los parámetros de calidad para cada servicio que se ofrece a los clientes. Presentan una buena organización logrando el seguimiento, medición y mejora continua a los procesos, siendo debatido al cierre de cada semana por cada jefe de UEB mediante el parte de la producción que se controla por el área técnica productiva, encaminando acciones al cumplimiento de las mismas para garantizar el cierre del mes.

Se revisó que la empresa no exporta bienes ni servicios.

Se revisó el análisis realizado en los balances económicos referente al comportamiento de los indicadores que miden la eficiencia y eficacia de la entidad al cierre de cada período. Presenta un fichero que analiza y reporta sirviendo como herramienta de trabajo el comportamiento de los costos por unidades de servicios, gastos totales por peso de ingreso total, gasto de material por peso de ingreso, gasto de salario por peso de utilidades, gasto total por peso de producción y otro más que muestran el comportamiento económico de la entidad en un período determinado.

La empresa controla el comportamiento de la materia prima y materiales, equipamiento y otros recursos, esto se corrobora mediante reuniones mensuales y semanales de coordinación que permite la distribución de fuerzas y recursos siendo verificado por el director general con cada responsable.





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

La empresa cuenta con un responsable de la actividad de medio ambiente el cual es el encargado de controlar el seguimiento del estado técnico del mantenimiento de las instalaciones, mediante un plan que se controla quincenal y al cierre de cada mes abarcando cada área y UEB de la entidad el cual se encarga también del control de los desperdicios del proceso dándole el destino final según la clasificación y uso de cada recurso y cumpliendo con lo establecido en la Ley 1288/75 de Recuperación de Materias Primas.

Se revisó la adecuada evaluación y control de los portadores energéticos para la ejecución del proceso de producción. Cuenta con índices de consumo por niveles de actividad que son evaluados semanalmente para tomar las medidas pertinentes para que no exista desviación ni deterioro. Se analiza de forma mensual el comportamiento de los mismos en el consejo de dirección adoptando acciones que constituyan el mejoramiento de cada uno de ellos. La empresa en este indicador establece como medidas un cierre semanal del apagado de los aires acondicionados en el horario de 11.00 am a 1.00 pm, el cumplimiento de los planes de mantenimiento, el uso adecuado de la energía y el apagado del monitor en caso de que no se esté utilizando la máquina.

La entidad cuenta con indicadores propios que le permite medir la eficiencia, eficacia, calidad e impacto en la Gestión de la Producción, así como incrementar el control como uso y destino de los recursos destinados al proceso.





Gestión de la información

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

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

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

En la investigación se comprobó que la entidad mantiene una actualización de la información financiera de forma permanente, se tiene actualizada la disponibilidad y el control de los cheques emitidos y debitados en banco. Existe seguridad en la información, acceso y uso correcto de la misma, realizando las salvadas contables en el servidor, en caso de avería existe un control de acceso a cada una de las computadoras que permite identificar quien pudo hacer un mal uso de la información.

Se verificó que existe protección y seguridad técnica de los sistemas informativos,

Autora: Yisel Matos Bell





utilizando sistemas como herramientas y software para tener las informaciones adecuadas para el logro de las metas y objetivos en el cumplimiento del plan.

Análisis de los factores externos

Se realizó un análisis del entorno donde esta empresa realiza sus actividades claves para el cumplimiento de la misión y su objeto social, presentan características favorables aunque tiene lejanía con algunas UEB que prestan servicios fuera del municipio por ejemplo en Nicaro, Felton, Holguín y Santiago, las radicadas en Moa prestan servicios a las empresas que pertenecen al Grupo Cubaníquel, destacándose la empresa Productora de Níquel Ernesto Che Guevara, Pedro Sotto Alba, Combinado Mecánico del Níquel, entre otras. Presentan sus principales proveedores de mercancía ubicados fuera del municipio Bebidas y Licores, Frutas Selectas, Nestle, y dentro del municipio de Moa podemos citar Almacenes Universales SA, USTA Moa, CIMEX SA, Combinado Lácteo, las cuales garantizan una pronta adquisición de los recursos, resaltando que es líder en el mercado al no tener ningún competidor.

c) Visión estratégica de la empresa

La empresa cuenta con una visión estratégica a mediano y largo plazo que garantiza una organización de Competitividad Internacional, capaz de brindar Servicios Gastronómicos, de Transporte y Hospedaje con una alta calidad y profesionalidad, tomando como base la planificación del trabajo a corto, mediano y largo plazo debidamente conciliado y contratado con cada uno de los clientes. Para garantizar esta premisa se cuenta con un plan de actividades anual, objetivo de trabajo, plan de trabajo mensual e individual de cada jefe, cuadros y especialistas que regulan el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto aprobado.





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

Se evidenció que existe un Sistema de Control Interno bien organizado y adecuado a la entidad. El mismo se encuentra implementado por cada uno de sus componentes y normas en todas las áreas y UEB de la empresa, contando con un representante a nivel de empresa que evalúa mensualmente el funcionamiento de este, existiendo por cada componente una carpeta que recopila todas las acciones de control que allí se efectúa así como el plan de medidas para solucionar las deficiencias detectadas permitiendo el seguimiento mediante la reunión del Comité de Prevención y Control el que se realiza mensualmente emitiendo un informe.

Se revisó que la empresa tiene adecuada una Guía de Control Interno, certificada por el máximo dirigente, la cual se aplica a todas las áreas y UEB mensualmente dejando evidencia y analizando su resultado en la reunión del Comité de prevención y Control tomando las medidas necesarias para erradicar deficiencias y lograr el cumplimiento de los objetivos.

La empresa cuenta con un equipo de 6 auditores que realizan las verificaciones según Plan de Acción de Auditoría el cual está firmado por el director de la empresa y el jefe de la misma discutiendo las deficiencias detectadas con cada responsable, analizando el informe final en el consejo de dirección, así como el plan de acciones de las deficiencias detectadas en la auditoría se delimita la responsabilidad y se aplican las medidas correspondientes, dando a conocer a los trabajadores los resultados obtenidos como fase final de la esta.

En el año 2013 se recibieron los controles del Grupo de Perfeccionamiento Empresarial Provincial, Grupo Empresarial Cubaníquel para la certificación de los Estados Financieros y se realizaron acciones de auditoría interna, obteniendo resultados satisfactorios en el control interno contable y administrativo,





identificando que se debe de utilizar el plan de prevención como una herramienta de trabajo y actualizarlo sistemáticamente existiendo morosidad por parte de los directivos en el cumplimiento del Plan de Medidas y el la entrega de información.

Se analiza por parte del Departamento Jurídico el comportamiento de los contratos dictaminándolo al cierre de cada año. Se asesora a los directores de la UEB y los diferentes dirigentes en los temas legales manteniendo una asesoría al Consejo de Dirección y los trabajadores según lo requiera.

2.1.3 Resultados de la utilización de los indicadores de gestión

En este indicador se tomaron como referencia una serie de elementos para medir la gestión o rendimiento basados en los criterios de medida deficiencia, eficacia, calidad e impacto del desempeño de la entidad permitiendo valorar el éxito de 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 empresa tiene definido los objetivos de trabajo en función de garantizar el cumplimiento de las directivas del plan de la economía y el presupuesto. Se comprobó que adquieren los recursos a un costo adecuado para el desarrollo de sus metas, se analizan semanalmente los agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad mediante un comité financiero y de contratación. Se analiza el costo/beneficio de las operaciones a realizar, de no resultar favorable no se ejecutan. Se realiza un fuerte análisis integral entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos así como el uso más económico de los recursos financieros.





- **INDICADORES DE ECONOMÍA**

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

Utilidades o pérdidas/recursos utilizados (PLAN)

$$2747,9 / 26365,4 = 0,1042$$

Recursos utilizados=valor agregado

$$\text{Valor agregado}=26365,4$$

Utilidades o pérdidas/recursos utilizados (REAL)

$$4172,2 / 30306,60 = 0,1377$$

Recursos utilizados=valor agregado

$$\text{Valor agregado}=30306,60$$

2. **Rendimiento de las ventas**

Utilidades Netas del Período/Ventas Totales Netas (PLAN)

$$2747,8/52362,4=0,0525$$

Utilidades Netas del Período/Ventas Totales Netas (REAL)

$$417 2,2 / 54 383,3=0,0767$$

3. **Velocidad de rotación de inventarios**

Ventas Netas Totales/Producción Terminada Promedio (PLAN)





$$52362,4/603,6=86,7$$

Ventas Netas Totales/Producción Terminada Promedio (REAL)

$$54383,3/ 703,1=77,3$$

4. Razón circulante

Activo circulante/pasivo circulante (PLAN)

$$13728,1/21367,6=0,64$$

Activo circulante/pasivo circulante (REAL)

$$11\ 620,8/12\ 713,2 =0.91$$

Esto indica que a pesar que hubo un incremento el resultado no está dentro del rango establecido, por lo que la empresa no cuenta con dinero suficiente para enfrentar sus deudas a corto plazo.

5. Rotación de las cuentas por cobrar

Ventas / Promedio de Cuentas por Cobrar (Plan)

$$52362,4/1855,15=28,22 \text{ veces}$$

Ventas / Promedio de Cuentas por Cobrar (Real)

$$54383,3/ 3413,9=15,93 \text{ veces}$$

6. Ciclo de cobro

Días/ rotación de cuentas por cobrar (PLAN)

$$360/28,22=13 \text{ días}$$





Días/ rotación de cuentas por cobrar (REAL)

$$360/15,93= 22 \text{ días}$$

7. Rotación de las cuentas por pagar

Compras anuales al crédito/promedio de cuentas por pagar (PLAN)

$$52362,4/2294,5=28,82 \text{ veces}$$

Compras anuales al crédito/promedio de cuentas por pagar (REAL)

$$54\ 383,3 / 7\ 509,6=7,24 \text{ veces}$$

8. Ciclo de pago

Días/rotación de las cuentas por pagar (PLAN)

$$360/28,82=12 \text{ días}$$

Días/rotación de las cuentas por pagar (REAL)

$$360/7,24= 50 \text{ días (rotación de cuentas por pagar)}$$

Aunque la empresa tiene una rotación de las cuentas por pagar equivalente a 50 días y un promedio en el período de 7.24 veces desfavorable porque son mejores pagadores que cobradores.

9. Costo por peso de producción mercantil

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

$$1100,2/52362,4=0,0210$$





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

$$1190,2/54383,3= 0,0218$$

- **INDICADORES DE EFICIENCIA**

- 1. Productividad del trabajo**

Valor agregado bruto/promedio de trabajadores (PLAN)

$$32153,4/2400=13,40$$

Valor agregado bruto/promedio de trabajadores (REAL)

$$35541,8/2201=16,14$$

- 2. Promedio de trabajadores**

Plan 2400

Real 2201

- 3. Costo de la producción**

Costo de producción/Ingresos (PLAN)

$$1100,2/59748,4=0,22$$

Costo de producción/Ingresos (REAL)

$$1190,2 /52341,0 =0,023$$





4. Rendimiento material

Producción mercantil/ gastos de materiales (PLAN)

$$52362,4/20041,8=0,022$$

Producción mercantil/ gastos de materiales (REAL)

$$54383,3/ 18793,7 =2,9$$

5. Fondo de salario

Fondo de salario (PLAN)

$$14934,5$$

Fondo de salario (REAL)

$$14944,2$$

6. Salario medio

Fondo de salario/ promedio de trabajadores (PLAN)

$$14934,5/2400=6,22$$

Fondo de salario/ promedio de trabajadores (REAL)

$$14944,2 / 2201 =6,79$$





7. Cumplimiento del presupuesto

Gastos ejecutados/ gastos planificados

$$15888,4/17434,4=0,91$$

8. Rotación del inventario

Ventas/ inventario promedio

$$54383,3 /3790,5 = 14,3 \text{ veces}$$

9. Ciclo de Inventario

$$360 / 14,3= 25,2 \text{ días}$$

Esto expresa que la empresa por cada peso en los inventarios necesita rotar los mismos 14,3 veces generando más ventas con menos inversión en inventarios.

10. Rotación del personal

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

$$199/2325= 0,08$$

11. Índice de accidentabilidad

Número de accidentes laboral/plantilla total

$$5/ 2325=0,002$$





- **INDICADORES DE EFICACIA**

1. **Cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterio de medidas.**

Objetivos de trabajos cumplidos / objetivos de trabajo planificado

$$3 / 4 = 0,75$$

2. **Cumplimiento del plan de producción**

Total de producción realizada/ total de producción planificada

$$54383,3 / 52362,4 = 103,8 \%$$

3. **Endeudamiento**

Recursos Ajenos (Pasivos)/ Recursos Propios (Activos)

$$28520,9 / 42686,7 = 0,66$$

Este bajo grado de endeudamiento posibilita a la empresa poder acceder a nuevas fuentes de financiamiento, pudiéndose considerar aceptable al encontrarse entre los rangos de 0.5 y 1.5.

4. **Calidad de la Deuda**

Pasivos Circulantes/Recursos Ajenos

$$12713,2 / 28520,9 = 0,44$$

Significa que la deuda es de mejor calidad, en lo que al plazo se refiere, pues mientras menor sea su valor mayor calidad tiene la deuda cuando recae en las





obligaciones a largo plazo las cuales tienen un vencimiento más lejano y permite a la empresa poder financiarse de forma más estable.

5. Endeudamiento Total

Recursos Ajenos/Pasivo + Patrimonio

$$28520,9 / 28520,9 + 14165,8 = 0,7$$

A menor valor mayor independencia financiera lo cual se traduce en que la empresa se financie con sus propios recursos, esta situación presenta menos riesgo.

- **Indicadores Propios**

1. Razones de liquidez

Activos Circulantes/Pasivos Circulantes (PLAN)

$$13728,1 / 21367,6 = 0,64$$

Activos Circulantes/Pasivos Circulantes (REAL)

$$11620,7 / 12713,2 = 0,91$$

La empresa se encuentra en peligro de suspensión de pago ya que, que sus activos circulantes no cubren sus pasivos circulantes.

2. Razón de solvencia

Solvencia = Activo Real (AR)/ Financiamiento Ajeno (FA) (PLAN)

$$\text{Solvencia} = 28518,7 / 14790,6 = 1,33 \text{ veces}$$





AR = Activo Circulante (AC) + Activo Fijo Neto (AFN)

AR = 13728,1+14790,6= 28518,7

FA = Pasivo Circulante (PC) + Pasivo a Largo Plazo (PLP)

FA = 21367,6+0=21367,6

Solvencia = Activo Real (AR)/ Financiamiento Ajeno (FA) (REAL)

Solvencia = 2 5199,5/1 544 2,3= 1.63 veces

AR = Activo Circulante (AC) + Activo Fijo Neto (AFN)

AR = 1 162 0,8+ 1 357 8,7= 2 519 9,5

FA = Pasivo Circulante (PC) + Pasivo a Largo Plazo (PLP)

FA = 1 271 3,2+ 272 9,1= 1 544 2,3

Esto indica que por cada 1,63 pesos los Activos Reales cubren los financiamientos ajenos





2.1.4 Identificación de los aspectos de los servicios prestados que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad

Se identificó como aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad, la contaminación medioambiental que presenta el municipio, la afectación que presentan los suelos al ser explotados por la minería debido a que emiten sedimentos a los ríos y mares de la localidad, emisión a la atmósfera de gases contaminantes que afectan la respiración, vertimientos en los ríos y mares de sustancias químicas que afectan al desarrollo de la biosfera y la contaminación de la bahía de Moa afectando la pesca, los suelos por estar altamente cargados de níquel, hierro y otros minerales limitando el desarrollo de la agricultura y de manera general la alimentación a la comunidad.

2.2 Ejecución

El trabajo realizado se basó en la utilización de las técnicas de auditoría; oculares, revisión selectiva, documentales, comprobaciones y estudios generales y escritas. Análisis, así como el programa de trabajo elaborado para efectuar los análisis requeridos y obtener la evidencia suficiente, competente y relevante, teniendo en cuenta la información que brinda una buena organización interna que incluye la misión y los factores del entorno que la rodean. Se cuenta con una proyección estratégica avalada por el grupo empresarial que abarca un período de cinco años, la comprobación realizada permite evaluar el Control Interno de ACEPTABLE, se revisó las UEB, procesos, actividades y operaciones identificada como claves que representan un gran impacto sobre el desempeño y los resultados de la entidad, se aplicaron los indicadores para evaluar la gestión dirigidos al análisis del comportamiento de la entidad en el cumplimiento de la misión, lo cual permitió emitir opiniones sobre el rendimiento y comportamiento de la empresa enmarcado en los criterios de economía, eficiencia, eficacia y calidad. Se tiene identificado el término de **Economía**: como el óptimo aprovisionamiento

Autora: Yisel Matos Bell





de los recursos disponibles, mantiene bajos costos y cumplen con las normas técnicas, se pudo identificar el término de **Eficiencia** por medio de la cantidad del valor de los productos y de los insumos en el proceso significando el máximo rendimiento de los recursos disponibles, el término de **Eficacia** mantiene el máximo rendimiento de los recursos disponibles en los procesos, obteniendo resultados que refleja los efectos deseados, el término de **Calidad** cumple con los requisitos siendo estos la necesidad y expectativa establecidas, generalmente explícitas u obligatorias incidiendo en la satisfacción del cliente influyendo con un **Impacto** positivo en el cumplimiento de los objetivos y metas en el colectivo de trabajadores, se extienden a la sociedad y el Medio Ambiente.

2.3 Informe

Con la aplicación de la auditoría se pudo comprobar que la empresa no alcanza la eficacia en su totalidad debido a que de un total de cuatro objetivos propuestos para el año 2013 solo se cumplieron tres, dejándose de cumplir el número cuatro relacionado con el incumplimiento del plan de inversiones. No alcanza la eficiencia y economía en sus procesos debido a que presenta deficiencias, esto se debe al incumplimiento de los factores siguientes; Servicios Comprados de 4208,6 MP planificados ejecutaron un real de 2953,1 MP para un 70,1 por ciento, se incumplieron las inversiones de un plan de 2715,0 MP ejecutó un real de 980,8 MP para un 36 por ciento. La inejecución anual en "otros gastos" es debido a que no se realizó todo el control de autor planificado en la fregadora y el taller automotor por atraso en las obras civiles; y por no ejecutarse todo el presupuesto aprobado para la preparación de inversiones por falta de información base para la ejecución de los proyecto de concentración de cocinas y sostenimiento de gastronomía; poca disponibilidad de especialistas del SEPSA para los servicios especializados para el proyecto del CCTV; paralización de proyectos sobre calentadores solares y biodigestores y rotura de equipos de topografía de CEPRONI lo que imposibilitó el levantamiento topográfico de la Base de Transporte para el CCTV. Se

Autora: Yisel Matos Bell





sobrecumplió con el Valor Agregado en 30306,6 MP para un planificado de 26365,4 MP representando un 114,9 por ciento, terminaron el año 2013 sin cuentas por cobrar ni pagar vencidas. Cumplieron con su principal objetivo durante el año 2013 con respecto a la Producción Mercantil el cual tenía un plan de 52362,4 MP y se realizaron 54383,3 MP para un 103,8 por ciento, el plan de Utilidades con 4227,5 MP y ejecutaron un real de 6433,4 MP lo que representa un 152 por ciento.

2.4 Seguimiento

La empresa debe establecer un plan de medidas de acuerdo a las deficiencias detectadas y darles seguimiento, para lograr un mejor cumplimiento en próximos períodos.



UOZUJDSIOZSIFZOPREVEIASCAPITULO I





Conclusiones previas del Capítulo II

Con la aplicación de la auditoría se pudo comprobar lo siguiente:

- No tiene cubierta el total de las plazas según plantilla, imposibilitando la reparación de los equipos de transporte.
- La empresa se ve afectada en el desarrollo de sus tareas debido a las UEB ubicadas fuera de territorio.
- De un total de cuatro objetivos propuestos para el año 2013 se dejó de cumplir el No. cuatro.
- Existe inejecución en los componentes construcción, montaje y equipos, afectando el cumplimiento del plan de inversiones.
- Existe deficiencia en el proceso de selección relacionado con la demanda en la captación del personal.
- El proceso de selección en ocasiones no cumple con los requisitos solicitados para ocupar las plazas en convocatoria.



CONCLUSIONS





CONCLUSIONES

- La aplicación en la gestión en la empresa 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 el diagnóstico a la gestión de los procesos en la empresa.
- La aplicación de la auditoría de gestión mostró que la empresa no alcanza en su totalidad la eficacia, eficiencia y economía en sus procesos.
- La empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.



RECOMENDACIONES





RECOMENDACIONES

- Continuar con la aplicación de las auditorías de gestión como una herramienta de control y planificación.
- Dar tratamiento a las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado que permita mejorar la calidad de los procesos en la empresa.



*B
I
B
L
I
O
G
R
A
F
Í
A*



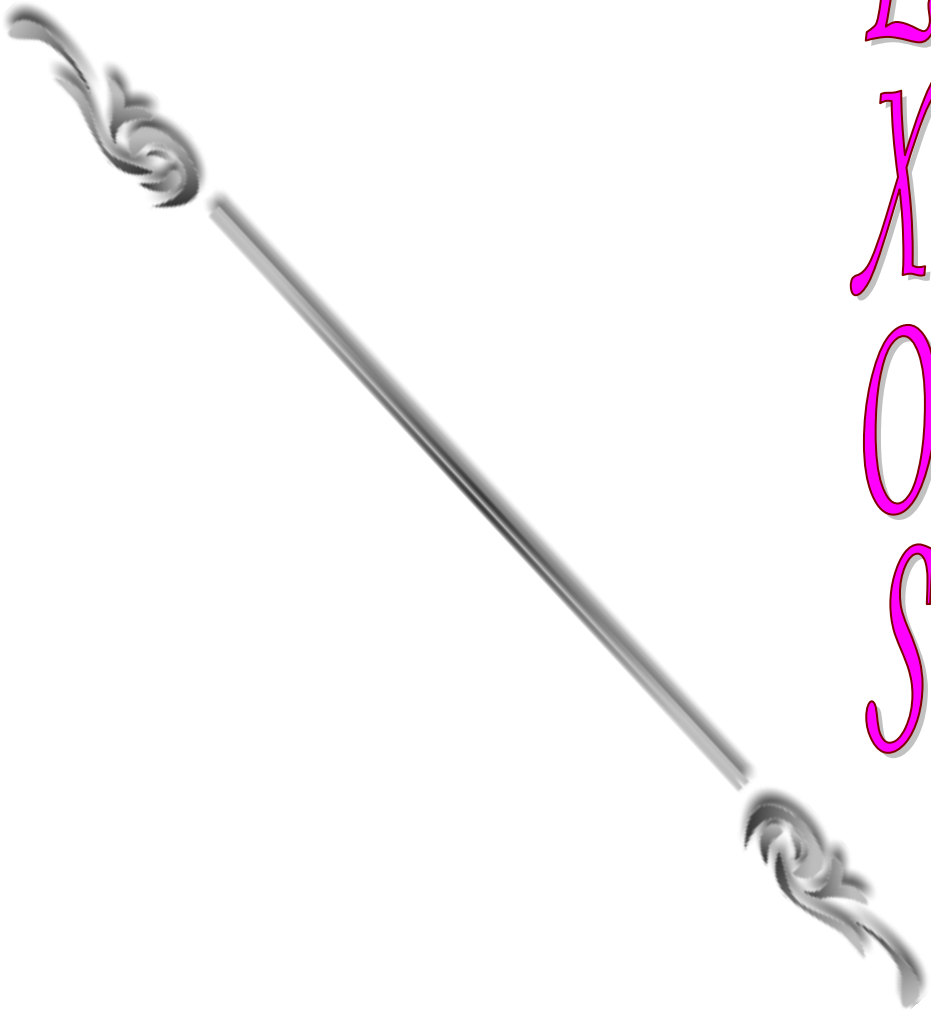


BIBLIOGRAFÍA

1. Decreto Ley sobre la Contratación Económica
2. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
3. Guía de Control Interno Nacional, 2006.
4. . Normas Cubanas de Auditoría. Resolución 60/2011. CGR.
5. Rubio Quevedo, Rubén Director General



A
N
N
E
X
O
S



Anexo 1



CONTRALORÍA GENERAL
REPÚBLICA DE CUBA

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

INTRODUCCIÓN

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

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

ANTECEDENTES

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

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.

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.

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.

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,

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

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.
2. 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.
3. Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales y las disposiciones legales que le son aplicables.

4. Evaluar el estado de la conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.
5. Analizar el costo de la producción de bienes y los servicios.
6. 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:

- 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

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

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 criticas para el cumplimiento de la misión, objeto social u objetivos 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:

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".

- 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 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.
- 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.

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.

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.

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 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:

- VII. La gestión administrativa.
- VIII. La gestión económico financiera.
- IX. La gestión comercial.
- X. La gestión de recursos humanos.
- XI. La gestión de producción de bienes y servicios.
- XII. La gestión de información.

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

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

I. La gestión administrativa:

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

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

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

II. La gestión económica financiera:

El programa para evaluar la gestión económica- financiera debe tener en cuenta aspectos e indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, que considere necesarios, para medir el grado de economía y eficiencia de las acciones y

decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.
- b) La actualización de la contabilidad y la entrega de la información financiera establecida.
- c) Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los estados financieros, así como de los balances de comprobación de saldos y de los valores del cálculo de indicadores financieros, relacionadas con la realización de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
- d) Si los informes de los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones, agrupándolas según sus características económicas, así como si permite identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas.
- e) Sobre la ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los Gastos y los Ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y su reflejo en los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.
- f) De la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos.

III. La gestión comercial.

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

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

actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión comercial de la entidad.

IV La gestión de recursos humanos.

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

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

(certificación) para el otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación.

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

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

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

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

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

VI Gestión de información

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

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) Si el sistema de información y comunicación establecido se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y si es adecuada y suficiente para la toma de decisiones.
- b) Si la información, capturada, recopilada, producida, procesada y emitida apoya los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en esa entidad.

- c) Sobre la oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad de la información a los diferentes niveles de dirección para la consecución de los objetivos trazados y el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- d) Del correcto procesamiento de los datos y entrega oportuna al personal que lo requiera.
- e) Sobre la efectividad de los canales de comunicación internos y externos, los medios de comunicación utilizados para la información significativa hacia arriba, hacia abajo o en los niveles de dirección establecidos.
- f) Si la dirección de la entidad mantiene una actualización de la información financiera, de cumplimiento y de los eventos internos y externos y otras informaciones necesarias para el logro de los objetivos.
- g) De la seguridad de la información, su inalterabilidad, acceso y uso de los mismos.
- h) De la existencia de sistemas de información computarizados, sobre la protección y la seguridad técnica de los sistemas informáticos. La utilización de los sistemas como herramienta para tener información adecuada y suficiente para el logro de los objetivos y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- i) Si la información ofrecida por el sistema de rendición de cuenta establecido por la entidad, da un reflejo del estado y resultados de la gestión realizada por los directivos, ejecutivos y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores.
- j) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de la informativa, en base a los procesos o actividades relacionadas con el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad y en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

ANEXO NO. II

INDICADORES GENERALES DE 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 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 resultados⁹

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.

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

⁹ Curso de Auditoría de Rendimiento. Manual del Participante. Ministerio de Auditoría y Control.

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.¹⁰

¹⁰ 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.

- 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.

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

Indicadores de Eficiencia:

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

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

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

Indicadores de eficiencia: Son los relacionados con las variables de insumo (asignación) y de productos. Mide la relación de dos magnitudes la producción

física de los bienes y servicios y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar el producto. El indicador habitual de la eficiencia es el costo unitario o costo promedio, ya relaciona la productividad física con su costo.

EFICIENCIA EN LOS PROCESOS = INSUMOS QUE PRODUCEN LOS MEJORES RESULTADOS

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

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

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

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

trabajador. Estadísticamente se expresa como la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Salario medio mensual} = \text{Fondo de Salario} / \text{Promedio de trabajadores}$$

- 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:

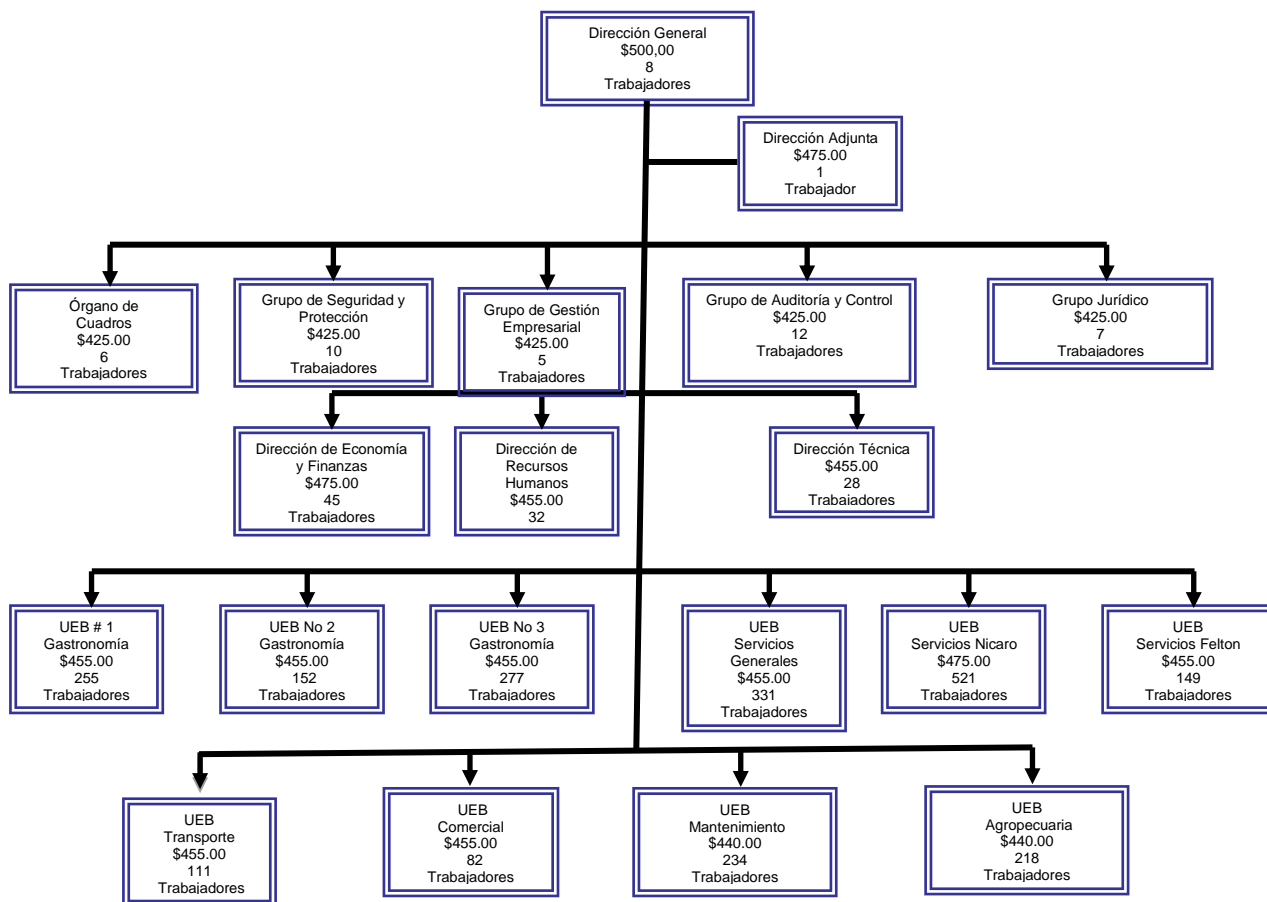
- ✓ Cantidad, número o total de quejas o reclamaciones recibidas.
- ✓ Cantidad, número o total de devoluciones de productos han sido vendidos por estar no conforme con los requisitos establecidos.
- ✓ Índice devoluciones de ventas = Total de devoluciones de ventas/ ventas netas
- ✓ Resultados del análisis 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.

Anexo # 2

Estructura Organizativa ESUNI



Anexo 3 Comportamiento de las quejas

Áreas	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total año 2013
UEB No. 2 de Gastronomía	1 sin lugar	1 sin lugar	-	-	2 sin lugar
UEB Servicios Nicaro	2	1	1 sin lugar	-	4 (1 sin lugar)
UEB Servicios Generales	1 sin lugar	1	3 (2 sin lugar)	1	6 (4 sin lugar)
UEB No. 1 de Gastronomía	5 sin lugar	-	7 (2 sin lugar)	4	16 (3 sin lugar)
UEB No. 3 de Gastronomía	14 (1 sin lugar)	12 (1 sin lugar)	5	-	31 (2 sin lugar)
UEB Transporte	14 (3 sin lugar)	13	3	5	35 (6 sin lugar)
Total	37 (7 sin lugar)	28 (2 sin lugar)	19 (5 sin lugar)	10 (4 sin lugar)	94 (18 sin lugar)
Total por trimestres	29	26	15	6	76