



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Trabajo de diploma

Facultad de Ciencias

***Título:** Propuesta de una guía metodológica para el control de la gestión del proceso de inversión. Caso UEB "Taller Electromecánica" ECOING 25 VC.*

***Autor:** Yasser Hernández Álvarez.*

***Tutor:** MSc. Anelsy Hurtado Turíño.*

Curso 2010

CON SU ENTRANABLE TRANSPARENCIA



RESUMEN

En la actualidad nuestra economía impone la necesidad de ejercer un férreo control y un estricto manejo de los recursos, política central de cada entidad para poder cumplir a cabalidad las exigencias de la economía cubana.

El objetivo general de este trabajo es proponer una guía metodológica que permita auditar la gestión del proceso de inversionista en las entidades del país. Para lograr este objetivo se ha aludido a la Resolución 91 de Ministerio de Economía y Planificación, así como a los principales basamentos que se plantean deben contener una guía de auditoria de gestión, determinando los puntos más vulnerables de la entidad, y su comportamiento en dicho proceso.

La guía metodológica elaborada puede ser generalizable a todo tipo de empresas, de aquí la importancia metodológica de la formulación realizada; además de constituir una posible guía o material de consulta para los estudiantes e interesados en la rama económica.

Como resultado de la aplicación se determinan los puntos más vulnerables en la UEB "Taller Electromecánica", perteneciente al Ecoing 25 del Organismo MICONS, y se establece un sistema de medidas de control derivadas de la implementación de la guía en la UEB.

SUMMARY

At the present time our economy imposes the necessity to exercise a strong control and a strict handling of the resources, central politics of each entity to be able to complete to cabality the demands of the Cuban economy.

The general objective of this work is to propose a methodological guide that allows audit the administration of investor's process in the entities of the country. To achieve this objective one has mentioned to the Resolution 91 of Ministry of Economy and Planning, as well as to the main basements that think about they should contain a guide of administration audit, determining the most vulnerable points in the entity, and their behavior in this process.

The elaborated methodological guide can be generalizable to all type of companies, of here the methodological importance of the carried out formulation; besides constituting a possible guide or consultation material for the students and interested in the economic branch.

As a result of the application the most vulnerable points are determined in the UEB "Electromechanical Shop", belonging to the Ecoing 25 of the Organism MICONS, and a system of derived control measures of the implementation of the guide settles down in the UEB.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I "LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SUS ASPECTOS GENERALES" 3	3
I.1 SURGIMIENTO, DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA.	3
I.2 EL CASO DE LA AUDITORÍA EN CUBA.....	6
I.3 DEFINICIONES, CONCEPTOS FUNDAMENTALES Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.	8
I.4 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE AUDITORIA DE GESTION.	11
I.5 INTERRELACION DE LAS 3 E.	13
I.6 EL CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA AUDITORÍA. SU CONCEPCIÓN ACTUAL.	15
I.7 INDICACIONES A SEGUIR PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.	18
I.7-1 Propósitos fundamentales según Resolución 26/2006 del MAC.	18
I.7-2 Principales indicaciones para el proceso inversionista (Resolución 91/2006)	19
CAPITULO II "DISEÑO DE LA GUÍA METODOLOGICA".....	23
II.1 OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CUESTIONARIO A DISEÑAR	23
II.2 MARCO PARA EL SISTEMA DE INDICADORES DE RENDIMIENTO	24
II.2-1 Principios fundamentales para los indicadores de rendimiento.....	25
II.2-2 Etapas de las guías de auditorías.	26
II.3 GUÍA DE AUTOCONTROL DEL PROCESO INVERSIONISTA.	28
II-4 INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	35
CAPITULO III "RESULTADOS DE LA APLICACION DE LA GUIA METODOLOGICA".	37
III.1 CARACTERIZACION DE LA ENTIDAD.	37
III-2 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....	42
III-3 ANALISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES.	46
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA.....	52

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones ocurridas en el panorama económico internacional han generado efectos negativos sobre las economías de los países en vías de desarrollo. Cuba no está exenta de esta situación, agravándose aun más al estar sometida a un férreo bloqueo económico por parte del gobierno de los Estados Unidos.

Estos cambios en el orden económico, político y tecnológico, rompieron la estabilidad de la economía nacional y han repercutido en las condiciones en que se desarrollaba la economía cubana, exigiendo un cambio de mentalidad en la forma de gestionar las empresas, donde eleven la eficiencia y la eficacia es el objetivo clave de todas las instituciones en el país, además de convertir el control en un arma esencial para el logro de tal fin. Sin embargo, la complejidad del entorno económico, tanto dentro de Cuba como en el resto del mundo, se ha visto reflejada en la información financiera de las organizaciones, que tiene que responder a un gran número de cambios en prácticamente todos los aspectos de la actividad económica: mercados, financiamiento, tecnologías de producción, patrones de inversión, etc.

Lograr la eficiencia en todos los sectores de la economía, hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos es el objetivo central por el que se rige la Resolución 91 del Ministerio de Economía y Planificación, que establece desde el 2006, los principios y procedimientos que guían el proceso inversionista del país. *Sin embargo, la aplicación de dicha Resolución y el cumplimiento de sus principios básicos no es un tema usual de auditorías, lo que puede propiciar el descontrol y la falta de organización.* Por tal razón, y teniendo en cuenta el papel fundamental que juega la Auditoría de Gestión, pues la misma constituye un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el

manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo, es que el **objetivo general** de este trabajo es el de diseñar una guía metodológica que permita controlar la gestión del proceso inversionista en las entidades del país.

Como **objetivos específicos** se plantean: precisar los fundamentos teóricos de las guías de auditorías de gestión y de los principales planteamientos de la Resolución 91 del Ministerio de Economía y Planificación, proponer una guía metodológica que permita auditar el proceso inversionista, y poner en práctica la guía de auditoría propuesta mediante su aplicación en la UEB "Taller Electromecánica", perteneciente al Ecoing 25 del Organismo MICONs.

Es por eso que la **hipótesis** de este trabajo asume que: "Si se diseña una guía metodológica que controle la gestión del proceso de inversión, que contenga los principales basamentos de la Resolución 91 del Ministerio de Economía y Planificación, se logrará hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos en las entidades cubanas".

La tesis se estructura en correspondencia con la hipótesis en **tres capítulos**: el primero, aborda una reseña acerca de la conceptualización y los antecedentes de las auditorías, así como las indicaciones para realizar una auditoría de gestión; en el segundo, se diseña y propone una guía metodológica para la realización de una auditoría de gestión sobre el proceso inversionista; y en el tercero mediante un estudio de casos se pone en práctica la guía en la UEB "Taller Electromecánica", perteneciente al Ecoing 25 del Organismo MICONs.

CAPITULO I "LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SUS ASPECTOS GENERALES"

La crisis imperante en los momentos actuales, afecta no solo a los países pobres, sino también a los más ricos aunque no en igual medida, generando escases en los suministros de toda índole. Cuba no queda exenta de dicha situación, sino que al contrario se hace más acuciante al estar bloqueada económicamente. Por tal razón, el control más estricto sobre los recursos y su buen manejo, se hace imprescindible en el acontecer cotidiano de las empresas.

I.1 SURGIMIENTO, DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA.

La palabra Auditoría tiene sus orígenes en el latín, de voces como audire (oír), audio (acto de oír o audición de una lectura pública o auditus (oído, facultad de oír)¹.

Una definición de Auditoría, sin tener en cuenta el apellido asociado a la misma podrá ser el proceso de obtener y evaluar objetivamente evidencias relativas a la información o comportamiento económico de la entidad, para emitir una opinión informada sobre el grado de correspondencia entre los criterios establecidos o los comportamientos generalizados, en un momento determinado². Sin embargo se podría asociar a los términos de comprobación, revisión y control, mediante los cuales se pueden detectar todos los problemas que afecten el cumplimiento de objetivos y metas propuestos por la entidad en la cual se este aplicando y así permitan establecer recomendaciones y conclusiones adecuadas.

La contaduría pública como Auditoría o revisión de cuentas tiene algunos antecedentes muy remotos, como el caso descrito en un papiro de Zenón, que refiere que en el año 254 (a.n.e) Apolonios, Ministro de Finanzas del rey Filadelfo, de la dinastía de los Ptolomeos de Egipto, contraído por haberse pagado de su caja siete talentos de plata sin su autorización, ordeno fuesen comprobadas las cuentas de Aristeos, uno de los tesoreros y las del mayordomo Artemidoro esta

¹ Suárez Suárez A.S, 1974.

² De Miranda Estrada Antonio y Colectivo de Autores, 1974.

orden la hizo extensiva a Zenón, administrador de todos sus intereses y jefe de Contabilidad para que preparase sus cuentas para ser inspeccionadas por Pythen, banquero del estado, a quien deberían entregar sus fondos que tuviesen en su poder y le serían devueltos más tarde.

En la Europa Feudal la Auditoría comenzó a precisarse más, llegando a identificarse las funciones con el cargo y así nació el auditor. El nombre del auditor debe su origen a la forma en que se recibían (oyéndolas) las liquidaciones de las cuentas.

De esta época existen algunos antecedentes, principalmente en Inglaterra de los siglos XIII y XIV que permiten establecer las causas que dieron origen a esta profesión, principalmente las siguientes³:

1. La necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dinero de otros.
2. El deseo de los administradores de que su honradez quedase comprobada.
3. La falta de conocimientos en realidad, para rendir informes y cuentas de la gestión realizada.

La Auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período del mandato de ley: "Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude, además de reconocer una aceptación general de las necesidades de efectuar una revisión independiente las cuentas de las pequeñas y grandes empresas". Desde 1862 y hasta 1905, la profesión de la Auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude, pero la auditoría en los Estados Unidos tomó un camino independiente, lejos de la detección del fraude como su objetivo primordial⁴.

³ Desarrollo histórico de la auditoría en Cuba. Desarrollo cronológico de la auditoría en Cuba. Principios más generales aplicados en Cuba. Normas. plamoru@faceii.uho.edu.cu.

⁴ Enciclopedia de Auditoría. Ediciones Oceanum.

Este cambio en el objetivo de la Auditoría continuó desarrollándose y ya en la primera mitad del siglo XX, de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Es así que a partir de 1960 con el florecimiento de nuevos enfoques, esta clase de auditoria se asegura con el nombre de Auditoria de Estados Financieros o Auditoría Financiera, por tanto, con todo esto la Auditoria daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno y a las instituciones financieras.

El término “operaciones”, como designación de las actividades y funciones no financieras, apareció en la Declaración de las Responsabilidades de los Auditores Internos publicada por el Instituto de Auditores Internos de los estados Unidos. En la Declaración de 1947 se plantea que la auditoria interna se debía ocupar principalmente de asuntos contables y financieros, pero también sería apropiado que tratara asuntos de naturaleza operativa⁵.

Es así que la Auditoría de Gestión surge como una necesidad, en primer término, de cubrir todas las áreas de riesgo de una organización, sin limitarse sólo a las áreas administrativas o a las económico-financieras⁶, También se puede decir que surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc. Es importante tener en cuenta que, al evolucionar el objetivo de la Auditoría también evolucionaron los procedimientos, las técnicas y en general la metodología a utilizar para lograr dichos objetivos.

Por tanto se puede llegar a la conclusión de que una auditoria realizada profesionalmente debe tener un alto grado de probabilidad de detectar

⁵ Declaración sobre Normas de Auditoria, AICPA, New York, 1947.

⁶ Ídem, Pág39

irregularidades y fraudes; teniendo en cuenta que en estos momentos su objetivo esencial es ayudar a la entidad en la toma de decisiones y prepararla para el futuro.

I.2 EL CASO DE LA AUDITORÍA EN CUBA.

En Cuba al igual que en el mundo se ven reflejados los antecedentes de la Auditoría desde épocas tempranas, tanto es así que vienen dados desde los tiempos de la colonia, en que la actividad comercial era dirigida y controlada por España, que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto era revisada por inspectores. A finales del siglo XIX con el comienzo de la enseñanza de los estudios Comerciales en el país comienzan a surgir los especialistas de esta ciencia que paulatinamente van demostrando su capacidad para desarrollar la Auditoría en Cuba. En este periodo se realizan revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes negocios o actividades económicas del país, teniendo en cuenta el aporte que tenía que hacer el Gobierno español a la Isla.

A partir de 1902 con el predominio del capital norteamericano en Cuba, surge la necesidad de Auditores y contadores de alta calificación, los cuales provenían del extranjero, ya que la gran mayoría de las grandes empresas organizadas en Cuba eran sucursales de Compañías norteamericanas. Sin embargo en estas sucursales se requería también del personal cubano subalterno con conocimientos técnicos para realizar las tareas auxiliares de Auditoría de estas firmas. Esta hizo que el contador cubano asimilara rápidamente las técnicas más modernas de Contabilidad y Auditoría.

En la primera mitad del siglo y luego de surgir los estudios superiores de Contabilidad en 1927, aparecieron las primeras firmas privadas de auditores cubanos y surgieron instituciones públicas como tribunal de cuentas. El Ministerio de Haciendas y el Banco Nacional de Cuba, que se dedicaban a realizar Auditorías de Balances o Financieras tanto privadas como públicas. En estos años la práctica de la auditoría en Cuba se asemejaba a la que existían en los países desarrollados del mundo y los auditores se agrupaban en el Colegio de Contadores Públicos.

Después de 1959 la actividad de Auditoria en Cuba se debilitó producto de diversas causas:

- ✓ Éxodo de profesionales de la contabilidad que abandonaron el país.
- ✓ Debilitamiento de la actividad de control a partir de 1965 como resultado de la falsa de que la economía Socialista no necesitaba de controles estrictos.
- ✓ Eliminación de relaciones mercantiles en el ámbito empresarial.

Luego de la implantación de un nuevo sistema de Dirección de la Economía en la segunda mitad de los años 70 vuelve a cobrar auge el trabajo de los auditores. A partir de este momento y hasta la actualidad la Auditoria cubana ha ido desarrollándose⁷.

Después de los años 90 la práctica de esta ciencia se realizaba como Auditorias Financieras tanto de carácter estatal como privado, con la participación de firmas cubanas de auditores independientes, Auditorias Fiscales y de Auditorias Internas. Así poco a poco comienza a tener auge esta actividad, como resultado del desarrollo social y del mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se hacía necesario actuar.

En los últimos años y con la aparición de las empresas privadas y mixtas se ha ampliado el campo de acción de los auditores. En la actualidad estas empresas están obligadas a presentar los Estados Financieros dictaminados por firmas cubanas de auditores independientes sobre la base de las normas internacionales de Auditoria.

En la medida que se ha ido desarrollando, la Auditoria, amplía su objeto de estudio y motivada por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

⁷ Desarrollo histórico de la auditoria en Cuba. Desarrollo de la Auditoria en Cuba. Principios más generales aplicados en Cuba. Normas. plamoru@faceii.uho.edu.cu

La actividad de la auditoria en Cuba está regulada por el Decreto Ley No. 159 "De la Auditoria", que es el patrón de referencia para la auditoria en La Isla, dictado por el Consejo de Estado de la República de Cuba el 8 de junio de 1995.

Este Decreto Ley tiene como propósito esencial normar la actividad de auditoria y establecer sus principios fundamentales, con perspectivas a programar, organizar ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación y los proyectos de las entidades.

Los bienes de la auditoria en el país no van a ser otros que los del desarrollo de la sociedad. En la actualidad días, la auditoria sigue progresando, hacia una orientación que además de promover la correcta administración del patrimonio público o privado, pretende fundamentalmente identificar en una entidad las áreas problemáticas, las causas relacionadas, las soluciones para mejorar; pretende además localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencias e identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos⁸. A este nuevo enfoque se le ha denominado **Auditoria de Gestión**.

I.3 DEFINICIONES, CONCEPTOS FUNDAMENTALES Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

A lo largo de los años, en materia contable, la auditoría fue teniendo problemas de terminología, pues para considerar un mismo hecho, se utilizan términos diferentes de un país a otro de un continente a otro y con mayor significación de un idioma a otro.

Siendo así que en el ámbito internacional se le han concedido diferentes denominaciones análogas a la Auditoria de Gestión⁹, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes, siendo las más conocidas las siguientes:

1. Auditoria de las 3 "E".

⁸ De Armas García. Auditoria de Gestión. Conceptos y Métodos. La Habana. Editorial Félix Varela. Año 2008. Página 12.

⁹ Trabajo de Diploma. Auditoria de Gestión en las áreas operacionales de METALCONF 2003-2004

2. Auditoria Operativa.
3. Auditoria Operacional.
4. Auditoria Gerencial.
5. Auditoria de Desempeño.
6. Auditoria Integral.
7. Auditoria Administrativa Funcional.
8. Auditoria del Valor a Cambio de Dinero.

La Auditoria de Gestión al igual que el Sistema de Control Interno está en continua evolución y se adapta a las necesidades de la administración de cada entidad. De la misma existe diversidad de conceptos a los que se hace alusión a continuación:

Es el examen que se efectúa a una entidad, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con la finalidad de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección¹⁰.

La auditoria operacional es un amplio examen y evaluación de las operaciones del negocio, con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan acabo o no, de manera que cumplan con las políticas establecidas, dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoria está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como de una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoria también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos, para aumentar la eficiencia de las utilidades¹¹.

El concepto de Auditoria de Gestión no es más que evaluar la eficiencia, economía y eficacia con que están siendo utilizados los recursos¹².

¹⁰ Blanco Luna, Yanel, 1997

¹¹ Cook and Winkle, "Auditoria", Tomo II

¹² Santillana Gonzáles, Juan Ramón. Auditoria Interna, 2000

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión: "La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente".

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

Se encuentra definida en el Decreto Ley No. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas y Precios "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas".

En la Resolución No.350/07del Ministerio de Auditoria y Control, que establece entre otros aspectos las Normas de Auditoria Interna, entre las clasificaciones de la Auditoria Estatal aparece la Auditoria de Gestión, y en el Glosario de términos fundamentales la define como Auditoria de Gestión u Operacional: "consiste en el examen y evaluación de la gestión de una entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y prevención del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones legales que le sean aplicables".

El autor coincide plenamente con esta última definición por ser la que más concuerda con las condiciones actuales, aunque esto no quiere decir que exista una definición única y simple de este enfoque ya que la práctica de Auditoría de rendimiento o Auditoría para la dirección sigue evolucionando. Luego de haber

definido que es la Auditoría de Gestión y antes de pasar a conocer los objetivos de este tipo de Auditoría, el autor considera que es necesario conceptualizar algunos elementos que están incluidos en la definición.

I.4 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE AUDITORIA DE GESTION.

La palabra **GESTIÓN** se puede definir desde dos puntos elementales de información; así que la misma significa "acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa"¹³ y el otro es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización, dirección y administración de empresas o instituciones. Por ejemplo, Eric L. Koler en su obra Diccionario para Contadores, en relación a la gerencia, dice: "GERENCIA (o administración) - management: autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad"¹⁴.

Como podemos observar, ambos conceptos son enfoques tradicionales de la gerencia. El primero habla de "administrar", el segundo también indica "administración" y precisa que "no delega responsabilidad".

Entre tanto, el enfoque moderno de la GERENCIA implica que la GESTIÓN comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajos en equipo, estableciendo los círculos de calidad, aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones.

Precisamente, el ámbito de la **Auditoría de Gestión** cumplirá su cometido imprimiendo y aplicando los nuevos conceptos de **Gestión** en las organizaciones, en armonía a los tiempos cambiantes del presente siglo.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- ✓ El establecimiento de metas y objetivos.
- ✓ El análisis de los recursos disponibles y la apropiación económica de los mismos.

¹³ Diccionario de la Real Academia Española

¹⁴ Eric L. Koler en su obra Diccionario para Contadores

- ✓ La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional. Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Economía: Se refiere a los términos o condiciones bajo los cuales se adquieren los recursos y si estos han sido alcanzados al menor costo alternativo posible. Es decir, los recursos idóneos; en la cantidad y calidad correctas; en el momento previsto; en el lugar indicado; y al precio acordado¹⁵.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto el auditor deberá comprobar si la entidad invierte sus recursos razonablemente; si se utilizan los recursos adecuados según el parámetro técnico y de calidad; si utiliza la fuerza de trabajo adecuado y necesario y si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

Eficiencia: Es el criterio integral que maneja la Auditoría de Gestión, pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación. Normalmente la eficiencia se expresa en términos porcentuales (relativos). Se refiere entonces, a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos; se va a expresar en términos porcentuales comparando la relación insumo-producto con un estándar aceptable (norma). Trabajar con eficiencia equivale a decir que: Las normas de trabajo sean correctas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que en las producciones se garantice la calidad del producto que se realice y que todos los trabajadores tengan conocimiento de la labor a realizar y que esta sea la necesaria y propicia para la actividad.

Debe tenerse en cuenta además que la eficiencia no solo se encuentra influenciada por la cantidad de producción sino también por la calidad de la misma.

¹⁵ Manual de Procedimiento de Auditorías de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado.

El auditor tendrá que determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos materiales, humanos, financieros y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad.

Eficacia: Consiste en lograr los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, una operación, un proyecto, un programa o una gestión según sea el grado de alcance que se le de serán efectivas en la medida en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

El auditor deberá considerar la belleza, presentación y durabilidad del producto y si fuese el caso el grado de satisfacción de aquello a quienes está destinado. Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

I.5 INTERRELACION DE LAS 3 E.

No se encontraron elementos de tabla de contenido. Interrelación de las 3 "E": Estos tres elementos (Economía, Eficiencia, Eficacia) deben relacionarse entre si al ser expuesto los resultados de la entidad en el informe de Auditoria tomando en cuenta que:

- ✓ **Economía:** Insumos correctos al menor costo.
- ✓ **Eficiencia:** Insumos que producen los mejores resultados
- ✓ **Eficacia:** Resultados que brindan los efectos deseados.

Asimismo se deberá tener en cuenta la interrelación de estos tres elementos con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad. Podemos decir que las auditorias se inician con el establecimiento de objetivos, los que determinan el tipo de auditoria que debe practicarse y las normas a observarse. El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la

administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En este tipo de Auditoría se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

El ejercicio de la Auditoria Operacional o de Gestión infiere un cambio de actitud del auditor que la practica, pues como bien hemos ido planteando ya no se trata de revisar y examinar las cifras frías de unos estados financieros, ni de evaluar el comportamiento y desempeño de la administración. La actitud, ahora, es más de comprometerse anímica y mentalmente en la vida misma, supervivencia y desarrollo de la entidad a la que presta su servicio.

La responsabilidad del auditor consistirá en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una

investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La Auditoría de Gestión pasa a ser, hoy por hoy, un elemento de vital importancia para la gerencia, permitiéndole conocer, a los ejecutivos que también resuelven los problemas económicos y sociales que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

1.6 EL CONTROL INTERNO Y SU RELACIÓN CON LA AUDITORÍA. SU CONCEPCIÓN ACTUAL.

Cuando se habla de Auditoría no debe dejar de referirse al Control Interno, el desarrollo del mismo permitió que el objetivo de la Auditoría de descubrir fraudes, pasara a un plano secundario, ya que la relación control-fraude tiene más importancia desde un punto de vista preventivo, que desde el enfoque de la divulgación o el descubrimiento. El Sistema de Control Interno, establecido en cada entidad, debe ser estudiado y evaluado al iniciarse cualquier auditoría, con el propósito de comprobar su cumplimiento, validez y eficacia así como para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas a las que deberán concretarse los procedimientos de auditoría. Los resultados proporcionarán al auditor la base para formular recomendaciones, para corregir desviaciones o para introducir mejoras en los controles insuficientes.

En la década del 40 del siglo XX se definió el concepto de Control Interno. Muchos de los fracasos de la auditoría en los años 80 y 90 se podrían haber evitado si se hubiera investigado, con mayor profundidad el Control Interno. No es hasta los años 90 que se modifica por primera vez el concepto de Control Interno, mediante un nuevo enfoque contenido en el informe COSO (Comisión de Organizaciones Auspiciadoras), el cual se considera referencia internacional obligada. En dicho informe se define el Control Interno como: “un proceso efectuado por el consejo de administración, la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un

grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en los siguientes ámbito y categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables¹⁶.

En el caso de Cuba en la Resolución Económica del V Congreso del Partido se plantea que: “el control oportuno y eficaz de la actividad económica; es esencial para la dirección a cualquier nivel” “el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas”.

Este pronunciamiento cambia conceptualmente la responsabilidad del control, como se ha asumido hasta ahora, que la concentra en las estructuras económico- contables, para situarla como responsabilidad de los que dirigen las actividades operacionales y técnicas, dado que es allí donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros para la producción y los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo.

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo. Es por ello que surge la necesidad de implementar en el país la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, resolución por la cual se rige el Control Interno en la actualidad y donde se definen los conceptos del mismo, como un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

¹⁶ Cooper & Lybrand. Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe Coso).1997.

A partir de esta nueva concepción se concibe el Control Interno como un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan; debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa, aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados y debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales ¹⁷.

El Control Interno contiene cinco componentes interrelacionados, los cuales son esenciales a la hora de ver la forma de como la administración maneja la empresa.

Los mismos sirven como criterio para determinar cuándo el sistema es objetivo, ellos son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y, Supervisión y Monitoreo. Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación, a ausencia de uno de ellos dificultará la consecución de un Control Interno razonable.

¹⁷ Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Características generales del Control Interno.

I.7 INDICACIONES A SEGUIR PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

En la Auditoría de Gestión, tanto la administración como el personal que lleva a cabo la misma, debe de estar de acuerdo en cuanto a su alcance en general, si se conoce que esta Auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma, se debe tener bien claro las indicaciones a seguir para llevar a cabo la Auditoría, en el caso de esta investigación el autor ha decidido acogerse a las Resoluciones 26 del 2006 perteneciente al Ministerio de Auditoría y Control y la Resolución 91 del 2006 del Ministerio de Economía y Planificación ya que la primera constituye una guía metodológica para llevar a cabo la Auditoría de Gestión, y la segunda es por la que se rige el proceso inversionista en el país.

A continuación se muestran algunos de los aspectos que contienen las resoluciones anteriormente mencionadas:

I.7-1 Propósitos fundamentales según Resolución 26/2006 del MAC.

. Medición y comparación de logros:

Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos.

. Control Interno eficaz:

Enfatiza la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, así como la detección temprana de posibles desviaciones.

. Cultura de responsabilidad:

Es la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, de lo que han o están haciendo con los recursos y fondos asignados.

. Mejoramiento de la planificación:

Promueve el mejoramiento de los presupuestos con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

. Necesidad de un buen sistema de información integral:

Difunde la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

1.7-2 Principales indicaciones para el proceso inversionista (Resolución 91/2006)

. *Alcance e interpretación*

Inversión:

Es el gasto de recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de obtener ulteriores beneficios económicos y sociales a través de la explotación de nuevos activos fijos.

Proceso Inversionista:

Es un sistema dinámico que integra las actividades y/o servicios que realizan los diferentes sujetos que participan en el mismo, desde su concepción inicial hasta la puesta en explotación.

Proyecto:

Es el conjunto de documentos mediante los cuales se definen y determina la configuración de la inversión, justificando luego las soluciones propuestas de acuerdo con las normativas técnicas aplicables. Esta definición coincide con la interpretación que por muchos años se ha manejado en Cuba para este término y difiere de la acepción más amplia utilizada en la bibliografía internacional y nacional que define el proyecto como "la combinación de recursos humanos y no

humanos reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado".

Dirección Integrada de Proyecto (DIP):

Es la técnica de dirección a través de la cual se dirigen y coordinan los recursos humanos, financieros y materiales, a lo largo del proceso inversionista, para conseguir los objetivos prefijados de alcance, costos, plazos, calidad y satisfacción de los participantes o partes interesadas en el mismo. En estas indicaciones, al referirnos a la DIP, se trata de la técnica de dirección aplicada al proceso inversionista o a alguna de sus fases o actividades.

. Objeto

1. Garantizar la integralidad del proceso inversionista, a través de :
 - a) Considerar la preparación, planificación, contratación, ejecución, y control de las inversiones como un sistema desde su concepción hasta la asimilación de las capacidades de producción y servicios, tanto de la inversión principal como de las inducidas si las hubiera.
 - b) Establecer las funciones de los diferentes sujetos del proceso.
2. Asegurar la necesaria flexibilidad en el proceso inversionista y en las funciones de los diferentes sujetos atendiendo a las características de cada inversión.
3. Contribuir a la racionalidad y eficiencia del proceso inversionista, muy especialmente en lo referente a la reducción de sus plazos, a través de:
 - a) La preparación de las inversiones sobre bases técnicas y económicas profundas; con suficiente flexibilidad para adecuarse al universo de las inversiones según sus características.
 - b) El empleo de la Dirección Integrada de Proyectos, en lo adelante DIP, donde el inversionista considere estén creadas las condiciones para su aplicación, para todo el proceso inversionista o partes del mismo, con la finalidad de lograr la eficacia en el proceso.
 - c) El uso de métodos para llevar a cabo la inversión, de forma simultánea con aquellas tareas que no comprometan la necesaria secuencia del proceso y

que permitan acortar los plazos de la inversión, manteniendo el rigor técnico necesario y la disciplina en el cumplimiento de las regulaciones establecidas.

. Fases del proceso inversionista

Fase de Preinversión: Es la fase de concepción de la inversión. En esta fase se identifican las necesidades; se obtienen los datos del mercado; se desarrollan y determinan la estrategia y los objetivos de la inversión; se desarrolla la documentación técnica de Ideas Conceptuales y Anteproyecto, la que fundamenta los estudios de prefactibilidad y factibilidad técnico – económica. La valoración de estos estudios permitirá decidir sobre la continuidad de la inversión y se selecciona el equipo que acometerá la inversión. Como partes determinantes, se lleva a cabo la aprobación del Estudio de Factibilidad, elaborado a partir del Anteproyecto o del nivel inferior de elaboración que se autorice y se establece la documentación básica para la realización de la Dirección Integrada de Proyectos.

Este período se identifica con las fases de Conceptualización y Definición Técnica que se contempla en la Dirección Integrada de Proyecto.

Fase de Ejecución: Es la fase de concreción e implementación de la inversión. Se continúa en la elaboración de los proyectos hasta su fase ejecutiva y se inician y efectúan los servicios de construcción y montaje y la adquisición de suministros. Para ello se consolida el equipo que acomete la inversión estableciendo las correspondientes contrataciones. Se precisan el cronograma de actividades y recursos, los costos y flujos de cajas definitivos de la inversión y se establece el Plan de Aseguramiento de la Calidad. Esta fase culmina con las pruebas de puesta en marcha.

En esta etapa están consideradas tareas inherentes a las fases de Definición Técnica y de Ejecución contempladas en la Dirección Integrada de Proyectos.

Fase de Desactivación e Inicio de la Explotación: Es la fase donde finaliza la inversión. En la misma se realizan las pruebas de puesta en explotación. Se desactivan las facilidades temporales y demás instalaciones empleadas en la ejecución. Se evalúa y rinde el informe final de la inversión. Se transfieren responsabilidades y se llevan a cabo los análisis de postinversión.

Esta fase coincide en términos generales con la fase de Desactivación y Entrega contemplada en la Dirección Integrada de Proyectos.

CAPITULO II "DISEÑO DE LA GUÍA METODOLOGICA".

La Resolución 91 del MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN, es una Resolución muy joven, pues la misma data del 2006, es decir que solamente tiene 4 años de puesta en vigor, pero la misma es de suma importancia para un desarrollo correcto del proceso inversionista en el país, de manera que una correcta evaluación de su gestión, dará al traste con las visiones y acciones erróneas que se suceden a diario.

II.1 OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CUESTIONARIO A DISEÑAR

Los objetivos específicos de este cuestionario son los que siguen:

1. Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados.
2. Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos.
3. Comprobar si la entidad ha establecido un sistema de gestión de la calidad.
4. Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario se determinan y cumplen.
5. Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos.

Estos propósitos contienen cada uno una serie de aspectos en su interior los cuales se verán reflejados en el programa de Auditoria anteriormente mencionado. Para una mejor comprensión y facilitar el diseño de los programas específicos, el cuestionario se subdivide en los epígrafes siguientes:

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

- **Políticas y Metas.** Verificar los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas y la evaluación de su cumplimiento.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Verificación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.
- **Gestión de Recursos Energéticos.** Verificación de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización.
- **Gestión de Calidad.** Verificación de las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, a partir de la obtención, mantenimiento y mejora continua del desempeño global y de las capacidades de cualquier organización.
- **Gestión de Logística.** Verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, así como la identificación, segmentación y análisis de los clientes o beneficiarios.

II.2 MARCO PARA EL SISTEMA DE INDICADORES DE RENDIMIENTO

Proponer un marco general para un sistema de indicadores de rendimiento, facilita la determinación del precio del incumplimiento, visto éste como la combinación de los efectos producidos por los incumplimientos y prácticas inadecuadas que se comprueban en la aplicación de los Principios de la Auditoría de Gestión Pública (ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA), y que repercuten de manera negativa en la obtención de los objetivos y metas previstos en la entidad, objeto de la auditoría de gestión; aplicar el sistema de indicadores que sean aplicables expuestos en esta Guía, así como analizar y utilizar los propios de la entidad auditada, vinculados a cuatro perspectivas (Financiera, Cliente o Beneficiario, Procesos Internos, Formación y Crecimiento).

II.2-1 Principios fundamentales para los indicadores de rendimiento.

El modelo propuesto para el diseño de un sistema de indicadores de rendimiento parte de la interrelación de tres principios fundamentales:

- **Relaciones de Causa – Efecto.**

Permite identificar la secuencia de causa y efecto entre las medidas de los resultados de la entidad y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa – efecto que demuestre la necesaria integración de las cuatro perspectivas previstas en el diseño del Sistema de Indicadores de Rendimiento.

- **Los resultados y los inductores de actuación.**

Los resultados claves se refieren a indicadores genéricos o generales, que pueden ser financieros o no, que reflejan de manera sintética los efectos del cumplimiento de la misión de las organizaciones, en un período determinado. Los inductores de la actuación deben ser más específicos y reflejan la singularidad del resultado clave con el que se relacionan; por lo que representan la(s) causa(s) que favorecen o no el comportamiento del resultado clave. Debe lograrse una combinación armónica entre los indicadores de resultados claves y los inductores de actuación. De ahí que sea tan importante para el auditor definir los indicadores de resultados claves y los inductores de actuación que mejor expresen el cumplimiento de los objetivos de la auditoría en función de las características de la entidad objeto de auditoría y a través de la utilización racional y creativa del arsenal de indicadores existente.

- **Vinculación con las finanzas.**

Los Estados Financieros y los Indicadores Financieros asociados mantienen su papel primordial y esencial toda vez que estos siguen siendo la fuente primaria en cualquier evaluación y análisis del comportamiento de una organización y en la verificación del cumplimiento de la misión, en este caso pública, asignada a la entidad objeto de auditoría.

II.2-2 Etapas de las guías de auditorías.

También sería oportuno considerar que a la hora de realizar una auditoría sin importar su tipo se deben tener en cuenta cinco etapas las cuales el autor asumirá en la presente investigación.

• Exploración Y Examen Preliminar.

Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría se debe realizar de la entidad, para conocer los aspectos que la caracterizan de manera general.

• Planeamiento.

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros, el análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que conduzcan a definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas; analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar. Definición de los objetivos específicos de la auditoría, los cuales serán presentados a la autoridad facultada, para que de su aprobación; además de determinar los auditores y otros especialistas que se requieran.

En esta etapa serán confeccionados los programas flexibles específicos de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E" (Economía, Eficiencia y Eficacia). Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área y por último se determinará el tiempo a emplear en el desarrollo de la Auditoría, así como el presupuesto.

• Ejecución.

En esta etapa, como indica el título, se deberá verificar toda la información obtenida verbalmente; y obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes. Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinan las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- Que las pruebas pueden ser externas.

- Si se considera necesario cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.

Se debe prestar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas; el trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento; el trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría debidamente facultado; y determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

• **Informe.**

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección. Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas anti-económicas, ineficaces y deficiencias en general. También se reflejarán de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de las 3 "E" y su interrelación.

• **Seguimiento.**

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una comprobación decursado entre uno y dos periodos, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

La auditoría se rige por Normas Generalmente Aceptadas, las que han sido cuidadosa y progresivamente desarrolladas por la profesión del Contador Público durante varias décadas, siendo aprobadas en las conferencias internacionales de Contabilidad para regir la Auditoría Financiera.

Las Normas establecidas en Cuba, se encuentran en correspondencia con las Normas Generalmente Aceptadas mencionadas anteriormente, las cuales comprenden: Normas generales, Normas de ejecución y Normas para la

preparación y presentación de informes. El desarrollo de las Normas de Auditoría expuestas, se pueden consultar en el Anexo No. 1 de la Resolución No.2/97 de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) de fecha 25 de noviembre de 1997.

II.3 GUÍA DE AUTOCONTROL DEL PROCESO INVERSIONISTA.

Como se hizo alusión en el epígrafe II.1, el cuestionario a diseñar y aplicar en la entidad en cuestión para evaluar o auditar el desarrollo del proceso inversionista, deberá contener o dar respuesta a una serie de objetivos primordiales.

Se deberá tener en cuenta a la hora de diseñar el cuestionario (**VER TABLA 1**), que las respuestas afirmativas en el mismo, supondrán un ejercicio correcto del aspecto en el centro; de manera contraria, de ser la respuesta negativa, supondrá un aspecto a mejorar y a dar solución en el término de tiempo en que se acuerde.

Vale recordar que el objetivo primordial de este cuestionario es el diseñar una guía metodológica que permita conocer, el desarrollo del proceso inversionista en las entidades cubanas, a través del cumplimiento de la resolución 91 del Ministerio de Economía y planificación.

TABLA 1 "CUESTIONARIO DE CONTROL"

No	Aspectos a verificar	Si	No	Np
1	Integridad y valores éticos			
	Tienen implementadas normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura ética.			
2	Las normas o reglas establecidas para el desarrollo de una cultura ética se divulgan a todos los miembros de la entidad.			
3	Están identificados los valores de la entidad.			
4	Los cuadros y dirigentes tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			
5	Se mantiene la ejemplaridad de los cuadros y dirigentes			

	administrativos.			
6	Se chequea la preparación general de los cuadros y dirigentes administrativos y su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa y la honradez en todos sus actos.			
1	Competencia Profesional			
	Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones.			
	2 Los planes mencionados en el punto anterior, se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad.			
	3 Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas.			
	4 Están definidas las acciones concretas y específicas de capacitación en función de cumplir con los objetivos y metas de la entidad.			
1	Organigrama			
	La estructura organizativa permite el logro de los objetivos de la entidad y la aplicación de los controles pertinentes.			
	2 Se mantienen actualizados los documentos relativos a:			
	a) Plantilla aprobada y cubierta			
	b) Estructura organizativa			
	c) Contenido de los puestos de trabajo			

3	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.			
4	Se modifica la estructura cuando existen cambios en la entidad.			
5	La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa.			
6	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.			
7	Los puestos de trabajo están diseñados correctamente.			
1	Políticas y prácticas en personal			
	Se cumple la Norma Cubana 3001 del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.			
2	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.			
3	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.			
4	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.			
5	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.			
6	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.			
7	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por			

	rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.			
8	Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de administración del capital humano que se detallan a continuación: a) Plantilla de cargos.			
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.			
	c) Reglamento Disciplinario Interno.			
9	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.			
	Indicadores de desempeño			
1	Están establecidos indicadores para medir el rendimiento de cada proceso, subproceso, actividad, el cumplimiento del plan, las tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos.			
2	Están definidos los indicadores para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo.			
	Atmósfera de confianza mutua			
1	Los métodos y estilos de dirección que aplica la entidad están encaminados a crear una atmósfera de confianza mutua, basada en la difusión de una información veraz, la comunicación adecuada, la delegación de funciones y técnicas de trabajo participativo y cooperativo, dirigido a aumentar el sentido de pertenencia, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales.			
	Asignación de autoridad y responsabilidad			
1	Posee el documento legal que crea la entidad.			
2	Tiene la aprobación del Objeto Social.			
3	Posee el certificado de inscripción en el Registro de			

	Empresas y Unidades Presupuestadas.			
4	Cuando se delegan funciones o tareas, se asigna la autoridad necesaria, a quien se delega, para que pueda tomar las decisiones y emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido.			
	Planificación estratégica, plan y presupuesto			
1	Está implementada la Planificación Estratégica.			
2	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la Planificación Estratégica y se adoptan las medidas que corresponden.			
3	El Plan y su cumplimiento se conocen y analiza por los dirigentes y trabajadores.			
4	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.			
5	Existen mecanismos de control que regulen la información que va dirigida a terceros.			
6	Existen mecanismos de seguridad para las entradas, procesos, almacenamiento y salida de la información.			
7	Se revisa y actualiza periódicamente los sistemas contable y presupuestario con el propósito de generar una garantía de exactitud de los registros.			
8	Se han incorporado a los sistemas de información computarizados, cuando se requiere, la realización de conciliaciones, comparaciones y verificaciones en forma automática y la generación de reportes de inconsistencias.			
	Documentación			
1	Tienen establecidos contratos económicos para sus relaciones de compra-venta con otras entidades.			
2	Los contratos económicos cumplen con lo establecido en			

	la legislación vigente.			
3	Existen documentos donde el director delegue la facultad de firmar contratos a otros dirigentes.			
4	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.			
	Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
1	No existen diferencias entre el Balance de Comprobación al cierre de cada mes, con los documentos, submayores y cuentas correspondientes.			
2	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultados" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación.			
3	Los hechos económicos se registran de acuerdo con lo que establece la legislación vigente.			
	Precios			
1	Los productos y servicios que se comercializan tienen precios aprobados por el nivel que corresponde.			
2	Los indicadores de gastos indirectos calculados para la ficha de costo, se basan en los resultados de años anteriores.			
3	Los indicadores de costos indirectos de las fichas de costo están debidamente aprobados, por la autoridad facultada.			
	Proceso de contratación			
1	No se realiza ninguna operación de compraventa en la entidad sin mediación de contrato.			
2	Se realizan estudios de factibilidad de las obras antes de proceder a la contratación de la misma.			

3	Se dejan claramente explícitos durante el proceso de contratación aspectos claves como:			
	a) Alcance y tiempo de ejecución de la Obra			
	b) Formas de pago.			
	c) Quien suministrará los recursos para su ejecución.			
	d) Precios de los suministros.			
4	Las Obras contratadas cuentan con la aprobación del Ministerio de Finanzas y Precios.			
5	El estudio de factibilidad se elabora contando con la definición de la posible fuente de financiamiento.			
6	El estudio de factibilidad se realiza de forma tal que muestre las desviaciones mínimas durante la fase de inversión y posterior explotación.			
	Proceso de Ejecución			
1	No se comienza la ejecución de Obras sin contarse al menos con el 80% de los suministros a disposición.			
2	Los suministros comprados cuentan con la debida aceptación del grupo técnico.			
3	Existen no conformidades existentes con los suministradores, cuando los recursos no poseen los parámetros establecidos.			
4	Se abre el libro de Obras apenas se comienza en la misma.			
5	Se deja plasmado en el libro de obras las incidencias diarias de la misma.			
6	Se le da comienzo al plan de aseguramiento de la calidad.			

7	Se analiza el costo por obra, en cada periodo de ejecución, con objeto de detectar desviaciones en los mismos.			
Proceso de desactivación				
1	Se realiza el expediente de liquidación de la inversión			
2	El expediente de liquidación de la inversión contiene todas las informaciones técnicas, y documentaciones.			
3	Se analiza el cumplimiento de los índices técnicos económicos propuestos			
4	Se analiza el cumplimiento del cronograma de ejecución.			
5	Se analizan los cambios introducidos durante la ejecución de la inversión, y sus implicaciones económicas financieras			
6	Se analiza la calidad de terminación de la obra.			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DEL AUTOR

Para la elaboración de esta guía de Auditoría se utilizó la Resolución 91/2006 "Indicaciones para el Proceso Inversionista" del Ministerio de Economía y Planificación.

II-4 INDICADORES DE DESEMPEÑO.

Para medir el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores:

1. Gasto Material / Producción.
2. Gasto de Salario / Producción.
3. Gasto de Servicio / Producción.
4. Total de Gastos / Producción.

El primer indicador mide la cantidad de recursos utilizados en la producción de un bien o servicio, es decir que el mismo es capaz de dar como resultado los valores de gastos de insumos (combustibles, lubricantes, piezas de repuesto, etc....) contra el valor de producción reportado y verificar si los mismos se corresponden y son equivalentes a lo planificado. Vale recordar que el mismo es un valor de por ciento y dirá cuantos centavos se han gastado para producir o comercializar un peso de un bien cualquiera.

Los indicadores 2, 3 al igual que el primer indicador son porcentos que representan los gastos de salario y de servicios adquiridos en los que se incurrieron para realizar una producción determinada, e igualmente medirán la eficiencia de dicha producción, si el gasto incurrido es inferior a lo planificado.

La totalidad de gastos, no es más que la sumatoria de todos los gastos incurridos en el periodo analizado (materias primas y materiales, salario, servicios recibidos, impuestos, aportes, subsidios amortizaciones, etc....). Cuando dicho valor se analiza contra el indicador de producción el mismo brindará como información cuantos centavos se gastaron para realizar un peso de producción. El resultado nunca deberá ser mayor o igual a uno, pues entonces la entidad sería completamente ineficaz, ineficiente, pues se estaría gastando más de los que se produce, lo cual por supuesto produciría altos valores de pérdidas.

De manera que contrario a lo planteado anteriormente, mientras más altos sean los valores de producción y menores sean los costos, más favorables serán los resultados de la entidad a analizar, pues recordando lo planteado en el **epígrafe # 1.5**, cuanto menores sean los costos de los insumos, mejores sean los resultados que se obtengan con los mismos, obteniéndose los resultados deseados; más operará la entidad con eficiencia, eficacia y economía.

CAPITULO III "RESULTADOS DE LA APLICACION DE LA GUIA METODOLOGICA".

III.1 CARACTERIZACION DE LA ENTIDAD.

Para la realización de este trabajo se hace necesario el conocimiento de diferentes características de la entidad en cuestión para un mejor desarrollo de la investigación.

Se tuvo conocimiento que la creación de la UEB "Taller Electromecánica" cita en Carretera central, Km. 296, Banda Esperanza, Reparto Ciro redondo, Santa Clara; se aprobó el 30 de Abril del 2008 mediante la Resolución 527.

Misión:

Producir y comercializar mayoristamente conductos, estructuras metálicas, hidro-mecanismos y producciones metalmecánica; la fabricación y/o recuperación de partes, piezas de repuesto e insumos de la mecanización; la prestación de servicios de reacondicionamiento y ensamblaje de equipos de transportación de carga general y especializada; de corte y conformación de aceros estructurales; así como el ensamblaje en planta, de vigas, columnas, losas y otras y su correspondiente comercialización, todo ello con elevados niveles de eficiencia, productividad y calidad, para satisfacer las exigencias de los clientes, basados para ello en un sistema efectivo de gestión de calidad y en la consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial.

Funciones principales:

- Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente. Garantizar el cumplimiento escrito de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le corresponda cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
- Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.

- Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de perfeccionamiento empresarial.
- Implementar las medidas que corresponden para garantizar la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión.
- Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.
- Rendir cuentas periódicamente ante el concejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
- Implantar las medidas que aseguran el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
- Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la Unidad empresarial de base.
- Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Revisar y actualizar permanentemente el plan de prevención de la organización de acuerdo a lo establecido.
- Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
- Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la UEB
- Implantar en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
- Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa, garantizar el cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad.

- Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la UEB.
- Evaluar e implantar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista.
- Implantar el sistema de gestión de la calidad en la UEB.
- Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad, creados en la UEB.
- Organizar y controlar las realizaciones sistemáticas de estudio de organización del trabajo en todas las estructuras de la UEB.
- Garantizar el cumplimiento de las medidas en el sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.
- Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la UEB.
- Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realicen bajo el principio de la idoneidad demostrada.
- Evaluar el desempeño de cada trabajador.
- Garantizar que todos los trabajadores de la UEB vinculen su salario a su resultado en correspondencia al trabajo que realizan.
- Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la UEB.
- Garantizar la evaluación de la Idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la UEB.
- Evaluar periódicamente en el concejo de producción de la unidad los resultados y el costo beneficio de los sistemas de pago que se aplican.
- Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.

- Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física. Responder por la seguridad y protección de la organización.
- Cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
- Controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes.
- Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.
- Participar en la elaboración del plan de generalización de la UEB a partir de las propuestas de las brigadas o equipos de trabajo socialistas.
- Elaborar en primera instancia el proyecto del plan anual de la UEB con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuadas por los trabajadores que serán incluidas en el plan anual.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de la UEB.
- El cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.
- Llevar el registro de los hechos contables y emitir el balance de comprobación de saldos.
- Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos.
- Definir los controles internos a realizar, su periodicidad, así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
- Involucrar a los trabajadores en las tareas de control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.
- Cumplir las medidas establecidas en el sistema de control interno, organizando el funcionamiento del comité creado en las UEB.

- Controlar el cumplimiento de las medidas a cumplir en los sub. temas de costos aprobados para los gastos (Costos) en la UEB.
- Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.
- Implantar las medidas que corresponden en la unidad referente al manual de gestión de comunicación y el manual de la entidad corporativo aprobado en la empresa.
- Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la UEB y los trabajadores y jefes de la misma.
- Operar cuentas bancarias en correspondencia con el poder emitido por el director general de la empresa.
- Firmar contratos a nombre del director general de la empresa, previa delegación de esta facultad.
- Contratar y liberar la fuerza de trabajo. Declara la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores, para ocupar una plaza.
- Aplicar la política de estimulación y sanción, aprobada por la empresa.
- Garantizar a los trabajadores la satisfacción de las necesidades de trabajo.
- Responder y evaluar sistemáticamente los resultados económicos y financieros de la Organización.
- Impulsar y apoyar el proceso de innovación.
- Responder por la calidad de las producciones y servicios que ofrece, garantizando el nivel de competitividad, presencia en el escenario económico y la satisfacción de las expectativas del cliente.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la organización.
- Establecer, dirigir y controlar los procedimientos establecidos para la implementación del Control Interno y cumplir el cronograma aprobado.

- Asegura que el personal de la organización desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenidos de trabajo.
- Participar en las reuniones del comité de contratación cuando se le requiera para ello.
- Garantizar el cumplimiento de los compromisos contraídos con calidad, eficiencia, eficacia y al menor costo posible. Controlar permanentemente estos aspectos.
- Verificar la calidad de los trabajos realizados
- Realizar sus trabajos en correspondencia con los presupuestos de gastos aprobados, observando rigurosamente el cumplimiento de los índices de consumo fijados.
- Controlar los índices de consumo de los portadores energéticos.
- Desarrollar su actividad con altos niveles de eficiencia, y de productividad, garantizando el cuidado, conservación y empleo racional de todos los recursos que le han sido confiados para ello.

III-2 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Luego de haber aplicado el cuestionario de Control Interno se pasará a realizar un análisis de los resultados obtenidos por cada uno de sus componentes (**VER ANEXO 2**), enfatizando en los que presentaron mayores dificultades, así como en las acciones generadas del control para erradicar las deficiencias:

Competencia profesional.

La entidad no tiene elaborado planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, en ella se desarrollan planes de capacitación de manera general, sobre todo en informática, en soldadura, para la certificación de los soldadores como obreros calificados de la rama, de manera que se recomienda profundizar aun más con los planes individuales.

Los planes individuales de capacitación mencionados anteriormente, no se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad.

Políticas y prácticas en personal

La entidad no cuenta con un registro de personal que controle los aspirantes a ingresar a dicha entidad para ocupar cargos, si extendiendo un registro de cuadros y dirigentes de reserva que suple de manera general dicho aspecto, pero vale señalar que la busque de cuadros y dirigentes jóvenes en las universidades y escuelas técnicas como canteras, sería una solución optima tanto para los recién egresados, como para las entidades productivas, pues se estaría velando por un futuro con especialistas bien preparados y cuajados por las experiencias de sus antecesores.

Planificación estratégica, plan y presupuesto.

No se han incorporado a los sistemas de información computarizados, la realización de conciliaciones, comparaciones y verificaciones de forma automática, así como, la generación de reportes de inconsistencias; pues el centro pertenece al MICONS y este organismo desde hace muy poco tiempo (2009) tiene implementado el Sistema de Gestión Contable "RODAS" el cual se está utilizando en el ECOING # 25 en dos subsistemas: Contabilidad y Medios Básicos, el resto de los subsistemas no se ha podido contratar por inconsistencias en las informaciones que generan, de manera que las Nóminas, Medios de Rotación y el caso de la Facturación se realizan manualmente (MS DOS).

Además, no existe una infraestructura informática creada para facilitar el flujo de informaciones, debido a la diversidad de UEB que presenta la empresa como tal, y a la escasez de medios de cómputo y sus accesorios.

En estos momentos ya existen planes de mejorar la estructura informática de la empresa a partir de la adquisición de 5 servidores de clientes ligeros con 10 máquinas cada uno, lo cual permitirá mayor cantidad de PC en la UEB, además del aterramiento para la protección de los PC lo cual es un hecho a partir del mes de Abril en la UEB, al certificarse el mismo por la CEDAI, y lograr

un enrejado de seguridad para cada departamento que cuente o pueda contar con un PC.

Proceso de contratación

En la entidad, el estudio de factibilidad no se realiza de manera tal que muestre las desviaciones mínimas durante la fase de inversión y posterior explotación, pues los estudios que se realizan ante la ejecución de las obras son a partir de una base más técnica en cuanto a la cantidad de recursos a invertir, gastos de salarios y otros; aunque la obra no sea tan rentable como se quiera, hay que realizarla de todas formas al ser una necesidad de índole nacional y social.

Otros aspecto muy importante a tener en cuenta es el problema de los costos por obras, pues existen orientaciones a nivel nacional, además de estar claramente plasmada en la Resolución 91/2006, de que en cada obra se deben de analizar los costos, pero realmente esto se hace muy difícil o casi imposible en el sector de la construcción, pues en la Obra participan diversas brigadas de una misma empresa y a veces disimiles empresas, con diversas brigadas, esto imposibilita llevar un costeo de obras por brigadas. Además en el sector de la construcción esta prohibido el uso de cuentas como Producción en Proceso y Terminada, lo cual atenta contra el costo por obra, pues se incurre en un gasto determinado en un período y sin embargo la producción no se puede reportar y cobrar hasta tanto no este completamente terminada; esto es una situación que afecta profundamente a las empresas del sector.

En la entidad se han mejorado los estudios como es el caso de la "Clorososa" de Sagua, pero aun coexisten deficiencias en las proyecciones de las inversiones. El costo por obras a pesar de que se lleva no refleja una concreta realidad.

Proceso de Ejecución

El bloqueo económico de Estados Unidos contra Cuba, y la crisis mundial ha generado una gran escasez de suministros, de manera que en muchas ocasiones hay que empezar las obras sin contarse aun con el 80% de los mismos, lo cual viola lo establecido en la resolución 91, pero como las obras son

en beneficio de la sociedad y el país, deben realizarse, buscando las soluciones más optimas, lo que origina en muchas ocasiones incumplimientos y atrasos.

Un problema que se presenta en diversas ocasiones con los suministradores, es la calidad de los recursos y las unidades de medida utilizadas por los mismos, pues ellos, casi siempre despachan las barras de metal en toneladas, sin embargo cuando se reciben en el centro, se convierten a metros con objeto de un despacho más correcto en función de las necesidades técnicas, pero entonces se detecta que una misma barra puede tener diferentes diámetros en sus extremidades, lo cual conlleva a una NO conformidad con el suministrador.

Durante la segunda verificación se pudo verificar la mejora en el cumplimiento de lo establecido en cuanto a los suministros, pues se les está exigiendo a los clientes que sean ellos los que aporten los mismos de manera que hagan más factible la ejecución de las obras y evitar atrasos en la mayoría de los casos.

También en el caso de la calidad de las producciones se pudo verificar que existe un expediente que refleja la conformidad de los clientes con los trabajos terminados tanto de Palería Ligera como de Montaje Mecánico, además de una serie de reconocimientos del PCC, La Asamblea Provincial, las FAR y una serie de empresas, como la Cervecería de Manacas, por el trabajo realizado con calidad, rapidez y bajos costos.

Se verificó que existe una serie de NO conformidades con los suministradores, estando todo correctamente.

Teniendo en cuenta las deficiencias detectadas y detalladas con anterioridad, como resultado de la aplicación del cuestionario de Control Interno, se concluye que el sistema no presenta deficiencias significativas. Por consiguiente, se promueve la eficiencia del área para el cumplimiento de sus objetivos, la técnica útil para la gestión y el control, pudiendo asegurarse que todas las operaciones se desarrollan en el marco de las normas legales y reglamentarias.

III-3 ANALISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES.

El análisis de los indicadores mencionados anteriormente en la entidad objeto de estudio, reflejará la verdadera situación de la misma, y si esta es eficaz, económica, e eficiente, de manera que se analizaron los resultados obtenidos para los meses de Marzo y Abril del año 2010 (**VER ANEXOS 3 y 4**). Vale recalcar que dichos valores están expresados en miles de peso.

Durante el transcurso del mes de Marzo del año 2010 la producción mercantil realizada en la entidad objeto de estudio, alcanzó valores significativamente favorables al sobre-cumplirse en un 120,9 %, pues de un plan de 383,0 MP se realizaron 463,3 MP, lo que representó producir 80,0 MP por encima de lo pronosticado. (**VER TABLA 2**)

Para realizar dicha producción se gastaron en recursos materiales 223,7 MP, es decir 51,2 MP por encima de lo planificado. Al analizarse desde el indicador GASTO MATERIAL/PRODUCCIÓN, se puede observar que para realizar un peso de producción durante el mes de Marzo del 2010 se necesitaron 0,48 centavos, sin embargo el coeficiente planificado estaba sobre los 0,45 centavos, es decir 0,03 centavos menos de lo realmente gastado. Este resultado verdaderamente desfavorable para la entidad durante el periodo analizado, estuvo dado fundamentalmente en la Obra "Conductora Santiago de Cuba", la cual se comenzó a ejecutar en el intervalo del periodo analizado, necesitando el traslado de recursos materiales desde diversas provincias del país, sin que los mismos se pudieran reportar como producción hasta tanto las tuberías de PEAD no estuvieran completamente tapadas.

El resto de los indicadores de gasto durante el periodo analizado se comportaron de manera favorable, pues a pesar de que los mismos tuvieron valores por encima de lo planificado, dichos valores tuvieron una correspondencia bien justificada sobre la producción realizada, de manera que el indicador de salario/ producción fue de 0.22 centavos de un plan de 0.24, representando un ahorro de 9.0 MP. El indicador servicios recibidos (otros gastos) se mantuvo por debajo de lo pronosticado, pues de un plan de 0.05 centavos por

peso de producción, se gastaron realmente 0.04 centavos, lo que representó un ahorro de 18.5 MP.

De forma general los ingresos y gastos se comportaron satisfactoriamente durante el periodo, pues los últimos no sobrepasaron los 0.87 centavos pronosticados y se logró realizar 68.6 MP de UTILIDAD, pero como el objetivo de toda entidad es producir más, con menos y más calidad, se puede afirmar que durante el periodo analizado la entidad objeto de estudio no fue lo totalmente económica que se pudiera desear.

TABLA 2 “Análisis de los indicadores Marzo 2010”

Indicadores	Análisis Producción Mercantil		
	Marzo 2010		
	Plan	Real	%
Producción	383.3	463.3	120.9
Materiales	172.5	223.7	157.6
Salarios	91.4	102.1	111.7
Aporte (12.5%) seguridad social	12.8	16.6	129.69
Utilización de fuerza de trabajo (25%)	22.9	25.5	111.4
Amortización	13.5	13.4	99.26
Otros gastos	20.8	19.5	93.75
Total de gastos	333.9	402.5	137.3
Gasto material / Producción	0.45	0.48	131.1
Gastos de salarios / Producción	0.24	0.22	91.7
Otros gastos / Producción	0.05	0.04	100.0
Total de gastos / Producción	0.87	0.87	113.8

FUENTE: Elaboración propia del autor.

Durante el segundo periodo analizado la entidad logró un mejor desempeño de su gestión, al obtenerse resultados muchos más favorables que en el periodo anteriormente mencionado, un ejemplo de esto fueron los valores de producción alcanzados, los cuales se sobre-cumplieron en 177.8 MP, pues de un plan estimado de 383.3 MP se realizaron 561.1 MP para un 146.4 %.

Durante este periodo los gastos si tuvieron un comportamiento magnifico en todos los sentidos, pues de un coeficiente de 0.87 centavos por peso de producción pronosticado, se gastaron realmente en el periodo 0.77 MP, para un ahorro de 56.11 MP.

El gasto de materiales durante el mes de Abril terminó con un coeficiente de 0.44 centavos por peso de producción, es decir un 0.01 por debajo de lo pronosticado, lo cual tuvo se repercusión en la cantidad de recursos que en el mes anterior se habían registrado, sin un soporte productivo, y que sin embargo durante este mes si se reportaron como producción terminada y vendida; aunque vale destacar que durante este periodo también se presentó dicha situación, aunque en menor cuantía.

El resto de los indicadores de gasto, como se puede observar en la tabla 3, se comportaron satisfactoriamente durante el periodo, al mantener una posición por debajo de lo planificado, y contribuir de manera satisfactoria al ahorro, y el mejoramiento de los resultados de la entidad.

Durante el mes analizado la entidad tuvo resultados más que favorables, al lograrse obtener utilidades por 128.6 MP, valor más que representativo para UEB y para la empresa en general.

TABLA 3 “Análisis de los indicadores Abril 2010”

Indicadores	Análisis Producción Mercantil 2010		
	Abril		
	Plan	Real	%
Producción	383.3	561.1	146.4
Materiales	172.5	251.6	145.86
Salarios	91.4	98.3	107.5
Aporte (12.5%) seguridad social	12.8	15.7	96.1
Utilización de fuerza de trabajo (25%)	22.9	24.6	107.4
Otros gastos	20.8	26.3	118.3
Total de gastos	333.9	432.5	129.5
Gasto material / Producción	0.45	0.44	97.8

Gastos de salario / Producción	0.24	0.18	75.0
Otros gastos / Producción	0.05	0.05	100
Total de gastos / Producción	0.87	0.77	88.5

FUENTE: Elaboración propia del autor.

Sin duda alguna se ha podido valorar de manera general, que la entidad en cuestión es una UEB en pleno desarrollo y con grandes perspectivas para el futuro, al tener un amplio campo de trabajo, buena visión de futuro, y sobre todo muchos deseos de acometer las tareas asignadas, pero sin embargo las normativas de su organismo sobre el tema de las producciones en proceso y terminadas la afectan profundamente, al desvirtuar literalmente los resultados de un periodo.

De acuerdo con las verificaciones realizadas que abarcan los objetivos de auditoria y por los resultados de las comprobaciones efectuadas se pudo evidenciar que el trabajo realizado en el proceso de evaluación del proceso inversionista en la UEB "Taller Electromecánica" demuestra que el estado apreciado del control interno es aceptable atendiendo al cumplimiento en general de las disposiciones establecidas, de este modo se puede decir que la entidad es eficiente, es eficaz porque las tareas y actividades realizadas en el periodo analizado se cumplieron en su tiempo establecido, pero no es económica pues no se realiza un análisis correcto de los costos.

CONCLUSIONES

La necesidad de llevar a cabo una guía de auditoría de gestión sobre el desarrollo del proceso inversionista, propicio la creación de este trabajo; el cual se espera, le sea de gran utilidad a los profesionales de la rama y a los estudiantes afines a las carreras económicas.

Al finalizar se pueden concluir los siguientes aspectos:

1. Los modelos o programas de auditoría de gestión, deben de definir el comportamiento de la entidad a través de la interrelación de las 3 E (Economía, Eficiencia, Eficacia).
2. La incursión en la Resolución 91/2006 permite conocer las diferentes etapas o fases en que se subdivide el proceso inversionista en el país, además de estipular las condiciones que se deben poseer, para poder ejecutar cualquier inversión.
3. La guía metodológica propuesta, constituye una herramienta eficaz para perfeccionar el proceso de gestión del proyecto inversionista.
4. La propuesta de la guía metodológica para el control del proceso inversionista, logra un resultado válido y acertado a partir de su aplicación en la UEB "TALLER ELECTRONECÁNICA" del ECOING 25.

RECOMENDACIONES

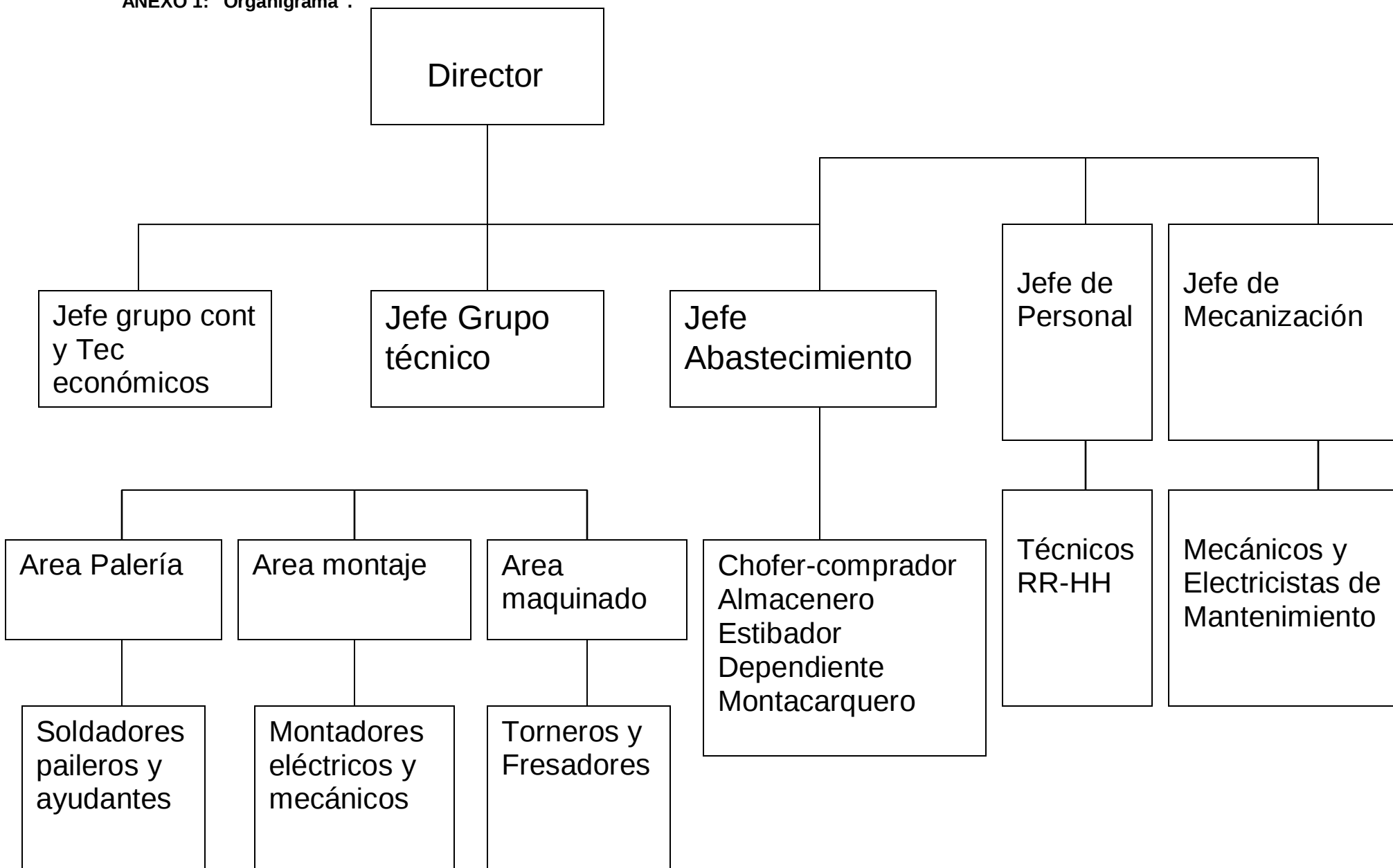
1. Que se haga extensivo, el uso de está guía metodológica para el mejor control del proceso inversionista, hacia otras entidades de la provincia y del país.
2. Que se analice a nivel Ministerial, si no les es más factible, comenzar aplicar lo establecido en los manuales de contabilidad sobre la producción en proceso y producción terminada; de manera que los costos reflejen su verdadera naturaleza en el periodo, y no se desvirtúen literalmente.
3. Que se utilice este trabajo, como un material de consulta por parte de los estudiantes de Contabilidad y Economía y carreras afines, en el marco de las asignaturas propias a este perfil de estudio.
4. Que se continúe con esta investigación, profundizando aun más en el interior de la Resolución 91/2006, sobre todo en puntos esenciales como: la fase de desactivación.

BIBLIOGRAFÍA

- Amada Trabas E. La aplicación de los nuevos conceptos de Control Interno en la Auditoria de Gestión. Trabajo presentado en el IV Taller Nacional de Control. Diciembre 15-17. Ciudad Habana. 2003.
- Carmona González M. La Auditoría Interna de Gestión: Aspectos Teóricos. El caso particular Cubano. Tesis para la obtención del grado de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Huelva. España. Universidad de Pinar del Río. Cuba.
- Carvajal Hernández Yohana y Geidy Martín Carmenate. Trabajo de Diploma. Auditoria de Gestión en las Áreas de Producción y Comercial de la Empresa Soldar Carriles.
- Cook & Winkle. Auditoría. Impresión sin referencia a la editorial, la fecha y número de edición. Cáp. 12 Pág. 396 – 426.
- Coopers & Librand. Los nuevos conceptos de Control Interno. Informe COSO. Tomo 1 y 2. 1997.
- Fernández Carvajal Noslén y Castañón Cachaldora D.E Trabajo de Diploma. Auditoria de Gestión En la Áreas Operacionales de la empresa Metalconf. 2004.
- López Toledo Martha R. La Auditoria de Gestión, es una necesidad en la Eficiencia, <http://www.ilustrados.com>
- Metodología para la Auditoria de Gestión. Impresión sin referencia al autor, la editorial, la fecha y número de edición.
- Ministerio de Auditoria y Control. Resolución No 026. Metodología para la Auditoria de Gestión. 2006.
- Ministerio de Economía y Control. Resolución No 91. Indicaciones para el Proceso Inversionista. 2006.
- Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No 297. Definiciones de Control Interno. El contenido de sus Componentes y sus Normas.

- Padrón Ramírez, Maria del Carmen “Programa de Auditoria para evaluar la gestión en el área financiera.

ANEXO 1: "Organigrama".



ANEXO 2 "Cuestionario de control"

No	Aspectos a verificar	Si	No	Np
1	Integridad y valores éticos			
	Tienen implementadas normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura ética.	X		
	Las normas o reglas establecidas para el desarrollo de una cultura ética se divulgan a todos los miembros de la entidad.	X		
	Están identificados los valores de la entidad.	X		
	Los cuadros y dirigentes tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
	Se mantiene la ejemplaridad de los cuadros y dirigentes administrativos.	X		
6	Se chequea la preparación general de los cuadros y dirigentes administrativos y su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa y la honradez en todos sus actos.	X		
1	Competencia Profesional			
	Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones.		X	
	Los planes mencionados en el punto anterior, se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad.		X	
3	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas.	X		

4	Están definidas las acciones concretas y específicas de capacitación en función de cumplir con los objetivos y metas de la entidad.	X		
1	Organigrama	X		
	La estructura organizativa permite el logro de los objetivos de la entidad y la aplicación de los controles pertinentes.			
2	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: d) Plantilla aprobada y cubierta	X		
	e) Estructura organizativa	X		
	f) Contenido de los puestos de trabajo	X		
3	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.	X		
4	Se modifica la estructura cuando existen cambios en la entidad.	X		
5	La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa.	X		
6	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.	X		
7	Los puestos de trabajo están diseñados correctamente.	X		
1	Políticas y prácticas en personal	X		
	Se cumple la Norma Cubana 3001 del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.			
2	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.		X	

3	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.	X		
4	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.	X		
5	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.	X		
6	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	X		
7	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.	X		
8	Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de administración del capital humano que se detallan a continuación:			
	d) Plantilla de cargos.	X		
	e) Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
	f) Reglamento Disciplinario Interno.	X		
9	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.	X		
	Indicadores de desempeño			
1	Están establecidos indicadores para medir el rendimiento de cada proceso, subproceso, actividad, el cumplimiento del plan, las tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos.	X		
2	Están definidos los indicadores para el control de la	X		

	actividad de seguridad y salud en el trabajo.			
	Atmósfera de confianza mutua			
1	Los métodos y estilos de dirección que aplica la entidad están encaminados a crear una atmósfera de confianza mutua, basada en la difusión de una información veraz, la comunicación adecuada, la delegación de funciones y técnicas de trabajo participativo y cooperativo, dirigido a aumentar el sentido de pertenencia, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales.	X		
	Asignación de autoridad y responsabilidad			
1	Posee el documento legal que crea la entidad.	X		
2	Tiene la aprobación del Objeto Social.	X		
3	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.	X		
4	Cuando se delegan funciones o tareas, se asigna la autoridad necesaria, a quien se delega, para que pueda tomar las decisiones y emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido.	X		
	Planificación estratégica, plan y presupuesto			
1	Está implementada la Planificación Estratégica.	X		
2	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la Planificación Estratégica y se adoptan las medidas que corresponden.	X		
3	El Plan y su cumplimiento se conocen y analiza por los dirigentes y trabajadores.	X		
4	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.	X		
5	Existen mecanismos de control que regulen la información que va dirigida a terceros.	X		
6	Existen mecanismos de seguridad para las entradas,	X		

	procesos, almacenamiento y salida de la información.			
7	Se revisa y actualiza periódicamente los sistemas contable y presupuestario con el propósito de generar una garantía de exactitud de los registros.	X		
8	Se han incorporado a los sistemas de información computarizados, cuando se requiere, la realización de conciliaciones, comparaciones y verificaciones en forma automática y la generación de reportes de inconsistencias.		X	
	Documentación			
1	Tienen establecidos contratos económicos para sus relaciones de compra-venta con otras entidades.	X		
2	Los contratos económicos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	X		
3	Existen documentos donde el director delegue la facultad de firmar contratos a otros dirigentes.	X		
4	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	X		
	Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
1	No existen diferencias entre el Balance de Comprobación al cierre de cada mes, con los documentos, submayores y cuentas correspondientes.	X		
2	Los modelos “Estado de Situación” y “Estado de Resultados” coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación.	X		
3	Los hechos económicos se registran de acuerdo con lo que establece la legislación vigente.	X		
	Precios			
1	Los productos y servicios que se comercializan tienen	X		

	precios aprobados por el nivel que corresponde.			
2	Los indicadores de gastos indirectos calculados para la ficha de costo, se basan en los resultados de años anteriores.	X		
3	Los indicadores de costos indirectos de las fichas de costo están debidamente aprobados, por la autoridad facultada.	X		
	Proceso de contratación			
1	No se realiza ninguna operación de compraventa en la entidad sin mediación de contrato.	X		
2	Se realizan estudios de factibilidad de las obras antes de proceder a la contratación de la misma.	X		
3	Se dejan claramente explícitos durante el proceso de contratación aspectos claves como:			
	e) Alcance y tiempo de ejecución de la Obra	X		
	f) Formas de pago.	X		
	g) Quien suministrará los recursos para su ejecución.	X		
	h) Precios de los suministros.	X		
4	Las Obras contratadas cuentan con la aprobación del Ministerio de Finanzas y Precios.	X		
5	El estudio de factibilidad se elabora contando con la definición de la posible fuente de financiamiento.	X		
6	El estudio de factibilidad se realiza de forma tal que muestre las desviaciones mínimas durante la fase de inversión y posterior explotación.		X	
	Proceso de Ejecución			
1	No se comienza la ejecución de Obras sin contarse al		X	

	menos con el 80% de los suministros a disposición.			
2	Los suministros comprados cuentan con la debida aceptación del grupo técnico.	X		
3	Existen no conformidades existentes con los suministradores, cuando los recursos no poseen los parámetros establecidos.	X		
4	Se abre el libro de Obras apenas se comienza en la misma.	X		
5	Se deja plasmado en el libro de obras las incidencias diarias de la misma.	X		
6	Se le da comienzo al plan de aseguramiento de la calidad.	X		
7	Se analiza el costo por obra, en cada periodo de ejecución, con objeto de detectar desviaciones en los mismos.	X		
	Proceso de desactivación			
1	Se realiza el expediente de liquidación de la inversión	X		
2	El expediente de liquidación de la inversión contiene todas las informaciones técnicas, y documentaciones.	X		
3	Se analiza el cumplimiento de los índices técnicos económicos propuestos	X		
4	Se analiza el cumplimiento del cronograma de ejecución.	X		
5	Se analizan los cambios introducidos durante la ejecución de la inversión, y sus implicaciones económicas financieras	X		
6	Se analiza la calidad de terminación de la obra.	X		

ANEXO 3 " Gastos del mes de Marzo 2010"

Código: 126.0.4199		Anexo al Costo de Ventas		mar-10	
Ecoing 25 VC		MICONS			
Nivel: UEB Talleres Electromecánica					
Elem.	Subelem.	Descripción			Mes
1000					223.699,89
	1500	Materiales			211.935,30
	1700	Combustibles			11.764,59
4000					1.680,11
	4000	Energía			1.680,11
5000					102.099,39
	5000	Salarios			102.099,39
6000					42.121,25
	6000	Aporte 12.5% Seguridad Social			12.762,54
	6100	Aporte Seguridad Social			3.833,58
	6200	25% Utilización de la Fuerza de Trabajo			25.525,13
7000					13.402,20
	7100	Amortización de AFT			13.402,20
8000					19.520,05
	8201	Dietas, Alojamiento y Pasaje			
	8601	Alquiler de Equipos de Construcción			14.948,92
	8602	Alquiler de Equipos de Transporte			
	8603	Teléfono, Agua y Correo			286,01
	8604	Servicio Mantenimiento y Reparación de Equipos			205,44
	8605	Impuesto sobre Transporte Terrestre			
	8606	Peaje			400,00
	8607	Adiestramiento de Recursos Humanos			
	8608	Servicio de Albergamiento			2.423,97
	8609	Servicio de Seguridad y Protección			
	8610	Servicio Abastecimiento de Combustible			
	8611	Licencias Operativas y Revisión Técnica			124,00
	8612	Servicio Mantenimiento y Reparación de Edificios			
	8613	Otros			6.179,68
	8614	Servicio Mano de Obra Especializado			452,03
	8615	Aportes de la ANIR			
	8616	Contribución al MICONS			

	8617	Pruebas de Calidad de la ENIA			
	8618	Impuesto Explotación de Canteras			
	8619	Exceso de Reparaciones Generales			
	8620	Servicio de Actividades Socioculturales			
	8621	Servicio de Reforzamiento Alimentario por Trabajo Extra			
	8622	Servicio Atención a Visitantes			
	8623	Servicios Prestados al Consejo de Direccion			
	8624	Servicio Asesoramiento y Consultoria			
	8625	Diferencias en Gastos de Alimentacion			
	8901	Capacitación a Pie de Obra			
9000					402.522,89
	9000	Traspasos a la 700-8			402.522,89
	9100	Traspasos a la 701-3 Actividad Industrial			
	9300	Traspasos a la 701-5 Uso de Equipos			
	9700	Traspaso de Gastos Indirectos de Producción a la 700-8			
		Total de Gastos			-
Contador		Director			Certificamos que los datos contenidos en este listado están de acuerdo con las regulaciones vigentes
Nombre y Apellidos:		Nombre y Apellidos:			
Firma:		Firma:			

ANEXO 4 " Gastos del mes de Abril 2010"

MICONs		Anexo al Costo de Ventas		
Código: 126.0.4199				abr-10
Ecoing 25 VC		Nivel: UEB Talleres Electromecánica		
Elem.	Subelem.	Descripción		Mes
1000				249.288,92
	1500	Materiales		238.932,74
	1700	Combustibles		10.356,18
4000				2.472,62
	4000	Energía		2.472,62
5000				98.300,39
	5000	Salarios		98.300,39
6000				40.316,88
	6000	Aporte 12.5% Seguridad Social		12.287,72
	6100	Aporte Seguridad Social		3.453,68
	6200	25% Utilización de la Fuerza de Trabajo		24.575,48
7000				15.818,12
	7100	Amortización de AFT		15.818,12
8000				26.277,85
	8201	Dietas, Alojamiento y Pasaje		
	8601	Alquiler de Equipos de Construcción		14.986,94
	8602	Alquiler de Equipos de Transporte		
	8603	Teléfono, Agua y Correo		355,16
	8604	Servicio Mantenimiento y Reparación de Equipos		21,69
	8605	Impuesto sobre Transporte Terrestre		
	8606	Peaje		72,00
	8607	Adiestramiento de Recursos Humanos		
	8608	Servicio de Albergamiento		551,52
	8609	Servicio de Seguridad y Protección		
	8610	Servicio Abastecimiento de Combustible		
	8611	Licencias Operativas y Revisión Técnica		179,00
	8612	Servicio Mantenimiento y Reparación de Edificios		
	8613	Otros		10.111,54
	8614	Servicio Mano de Obra Especializado		
	8615	Aportes de la ANIR		
	8616	Contribución al MICONs		

	8617	Pruebas de Calidad de la ENIA			
	8618	Impuesto Explotación de Canteras			
	8619	Exceso de Reparaciones Generales			
	8620	Servicio de Actividades Socioculturales			
	8621	Servicio de Reforzamiento Alimentario por Trabajo Extra			
	8622	Servicio Atención a Visitantes			
	8623	Servicios Prestados al Consejo de Direccion			
	8624	Servicio Asesoramiento y Consultoria			
	8625	Diferencias en Gastos de Alimentacion			
	8901	Capacitación a Pie de Obra			
9000					(432.474,78)
	9000	Trasposos a la 700-8			-432.474,78
	9100	Trasposos a la 701-3 Actividad Industrial			
	9300	Trasposos a la 701-5 Uso de Equipos			
	9700	Traspaso de Gastos Indirectos de Producción a la 700-8			
		Total de Gastos			-
Contador			Director		Certificamos que los datos contenidos en este listado están de acuerdo con las regulaciones vigentes
Nombre y Apellidos:			Nombre y Apellidos:		
Firma:			Firma:		

ANEXO 5 " Estado de Resultado de Marzo 2010"

Estado de Resultado				
MICONS				
Código: 126.0.4199				
Ecoing 25 VC			mar-10	
Nivel: UEB Talleres Electromecánica				
Cuenta	Descripción			Mes
900		Venta de Producciones		463.347,68
	Ventas Netas:			
	Menos:			
810		Costo de la Producción Vendida		402.522,89
	Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas:			60.824,79
	Utilidad o Pérdida Neta en Ventas:			60.824,79
	Menos:			
822		Gastos Generales y de Administración		
	Utilidad o Pérdida en Operaciones			60.824,79
	Menos:			
835		Gastos Financieros		15,00
845		Gastos por Pérdidas de Bienes		
850		Gastos por Faltantes de Bienes		
855		Gastos de Años Anteriores		
866		Gastos por Paralización		
	Más:			
920		Ingresos Financieros		16,12
930		Ingresos por Sobrantes		7.758,97
940		Ingresos de Años Anteriores		
951		Otros Ingresos		
	Utilidad o Pérdida del Periodo			68.584,88
Contador		Director		Certificamos que los datos contenidos en este listado están de acuerdo con las regulaciones vigentes
Nombre y Apellidos:		Nombre y Apellidos:		
Firma:		Firma:		

ANEXO 6 " Estado de Resultado de Marzo 2010"

Estado de Resultado			
MICONS			
Código: 126.0.4199		abril-10	
Ecoing 25 VC			
Nivel: UEB Talleres Electromecánica			
Cuenta	Descripción		Mes
900	Venta de Producciones		561.107,11
	Ventas Netas:		
	<u>Menos:</u>		
810	Costo de la Producción Vendida		432.474,78
	Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas:		128.632,33
	Utilidad o Pérdida Neta en Ventas:		128.632,33
	<u>Menos:</u>		
822	Gastos Generales y de Administración		
	Utilidad o Pérdida en Operaciones		128.632,33
	<u>Menos:</u>		
835	Gastos Financieros		15,00
845	Gastos por Pérdidas de Bienes		
850	Gastos por Faltantes de Bienes		
855	Gastos de Años Anteriores		
866	Gastos por Paralización		
	<u>Más:</u>		
920	Ingresos Financieros		
930	Ingresos por Sobrantes		
940	Ingresos de Años Anteriores		
951	Otros Ingresos		
	Utilidad o Pérdida del Periodo		128.617,33
Contador		Director	
Nombre y Apellidos:		Nombre y Apellidos:	
Firma:		Firma:	

Certificamos que los datos contenidos en este listado están de acuerdo con las regulaciones vigentes