



INSTITUTO SUPERIOR MINERO
METALURGICO DE MOA
DR. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ

Contabilidad y Finanzas
Facultad: Administración
Pública y Empresarial

Trabajo de Diploma

Para Optar por el Título de

Licenciado en **Contabilidad y Finanzas**

Título: Auditoría de Gestión en la UEB de Servicios
de Transportación de la Empresa Puerto
Moa “Cmtd. Raúl Díaz Argüelles”

Autora: Lianet Labañino Llorente
Tutora: MSc. Lianne A. Leyva Osorio

Moa, 2017
“Año 59 de la Revolución”

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa para que hagan el uso que estimen pertinente con este trabajo.

Para que así conste firmo la presente a los 17 días del mes de Junio del año 2017.

Firma del Autor

Firma del Tutor

Pensamiento



PENSAMIENTO

“ Toda auditoria o control que se realice tiene que ser capaz de llegar al fondo de los problemas y descubrir sus causas; sin embargo, la misión más trascendente no es denunciar las irregularidades sino prevenirlas, y la mayor satisfacción no la debe producir detectar las violaciones sino comprobar que no existen...”

Carlos Lage Dávila

Resumen



RESUMEN

En la actualidad cubana se hace indispensable mejorar la eficiencia en el sector empresarial, en este contexto es vital la realización de Auditorías de Gestión que permiten el análisis del comportamiento de las variables de gestión en las entidades para la mejora de sus procesos.

Precisamente el objetivo fundamental de la presente investigación define: evaluar la gestión de la UEB Transporte de la Empresa Puerto Moa a partir de las Directrices Generales de Auditoría de Gestión, para enjuiciar la economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto.

Para dar cumplimiento al objetivo se confeccionaron dos capítulos, el primero de ellos expone el desarrollo del marco teórico contextual del objeto de investigación mientras que el segundo muestra los resultados de la evaluación a partir de las directrices.

La evaluación realizada mostró resultados aceptables en todas las variables, aunque se detectaron hallazgos que evidencian falta de eficiencia en muchos procesos. La UEB de Transporte cumplió el plan de producción mercantil para el período evaluado en un 95 %, pero reportó inejecuciones significativas de gastos, que aunque evidenciaron problemas con la planificación, demostraron que la entidad aprovechó sus recursos en función del cumplimiento de sus objetivos, aspecto que se evidenció en el cumplimiento de un 175.7 % de las utilidades.

Summary



SUMARY

As of the present moment the Cuban becomes indispensable to improve the efficiency in the business sector in this context, the realization is vital of Gestion Auditings that enable the analysis of the behavior of the variables of step at the entities for the improvement of its processes.

Precisely the fundamental objective of present it investigation defines: Evaluating the Gestion step Transport UEB of the Empress Puerto Moa as from General Directrix of Auditings of Gestion, stops to bring to trial economy, efficacy, efficiency, quality and impact.

In order to give fulfillment to the objective they manufactured two chapters, the first one belonging to them exposes the development of the theoretic contextual frame of the object of investigation while the second one shows the results of the evaluation as from the directrix.

The realized evaluation evidenced acceptable results in all the variables, although they detected findings that evidence lack of efficiency in many processes. The Transport UEB obeyed the mercantile production schedule for the period evaluated in a 95 %, but you yielded significant inexecutions of expenses, than although they evidenced problems with planning, they proved that the entity made good use of his resources in terms of the fulfillment of his objectives that became evident in the fulfillment of 175,7 % of the utilities, aspect.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	4
1.1 Historia y desarrollo de la auditoría en general	4
1.1.1 La auditoría en Cuba	5
1.1.2 Clasificación de auditoría	7
1.2 La Auditoría de Gestión. Generalidades.....	9
1.2.1 Riesgo en la Auditoría de Gestión	12
1.2.2 Técnicas para la Auditoría de Gestión	13
1.2.3 Características de la Auditoría de Gestión	14
1.2.4 Principios generales de la Auditoría de Gestión.....	16
1.3 La Auditoría de Gestión en Cuba.....	17
1.3.1.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	20
1.3.1.2 Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento	21
1.3.1.3 Conceptos de las variables de gestión	22
1.3.1.4 Etapas de la Auditoría de Gestión o Rendimiento	23
1.3.2 Áreas a evaluar propuestas	25
CAPÍTULO II EVALUACIÓN A LA GESTIÓN EN LA UEB DE SERVICIOS DE TRANSPORTACIÓN DE LA EMPRESA PUERTO MOA “CMDT. RAÚL DÍAZ ARGÜELLES”	26
2.1 Planeación	26
2.2 Ejecución.....	30
2.2.1 Gestión administrativa	31
2.2.2 Gestión Económica Financiera	38
2.2.3 Gestión Comercial	42
2.2.4 Gestión de Recursos Humanos.	45
2.2.5 Gestión de la producción de los bienes y servicios	47
2.2.6 Gestión de la Información	49
2.2.7 Sistema de Control Interno	50
2.2.8 Indicadores de Gestión.....	53
2.2.8.1 Indicadores de Economía	53
2.2.8.2 Indicadores de Eficiencia	54
2.2.8.3 Indicadores de Eficacia	55
2.2.8.4 Calidad.....	56

2.2.8.5 Impacto	56
2.3 Informe.....	57
2.3.1 Seguimiento.....	62
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65

INTRODUCCIÓN

Las auditorías constituyen una de las formas fundamentales para la preservación y control de los medios y recursos de todo el mundo. Derivado a esto ha surgido el campo de la Auditoría de Gestión, permitiéndoles a los ejecutivos un mejor control de la economía, la eficiencia, la eficacia, calidad e impacto con el fin de mejorar estos aspectos en los procesos de cada entidad.

La Auditoría de Gestión (AG) ha permitido medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que se debe evaluar el logro de los objetivos en un período, determinando la gestión actual y su impacto hacia el futuro.

Es imprescindible lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces. Contexto en el que, sin dudas, la evaluación de la gestión en las entidades juega un papel fundamental. Como parte de los esfuerzos realizados por Cuba en la implementación de este tipo de auditoría, en enero del 2006 fue aprobada la Guía Metodológica para la realización de Auditoría de Gestión, más tarde la Resolución 678/13 de la Contraloría General de la República deroga a la anterior (Res 26/06) con las Directrices Generales para la realización de AG o Rendimiento donde se perfeccionan y se detallan aún más las indicaciones para facilitar el trabajo del auditor.

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

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

A pesar de su importancia la Auditoría de Gestión, no es utilizada con frecuencia en las diferentes instituciones del país. Ejemplo de ello lo constituye la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Transporte de la Empresa Puerto Moa “Comandante Raúl Días Argüelles”. Esta entidad ha sido en varias ocasiones objeto de auditorías externas e internas, donde han quedado señaladas deficiencias en sus procesos que afectan su desempeño. Sin embargo la entidad no ha sido objeto de una evaluación de su gestión que enjuicie la economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto en sus operaciones, lo cual constituye la **situación problemática de la presente investigación**.

De lo anterior se deduce como **problemas científico** la inexistencia de una evaluación a la gestión de los procesos de la UEB de Transporte de la Empresa Puerto Moa que compruebe la economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto en sus procesos.

Como **objeto de estudio** de la presente investigación se declara la Auditoría de Gestión.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado definimos como **objetivo general** de la investigación: evaluar la gestión de la UEB Transporte de la Empresa Puerto Moa a partir de las Directrices Generales de Auditoría de Gestión, para enjuiciar la economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto.

Campo de acción: procesos generales de la UEB Transporte de la Empresa Puerto Moa.

Como hipótesis se plantea: si se evalúa la gestión de la UEB Transporte de la Empresa Puerto Moa de acuerdo a las Directrices Generales para la Realización de Auditorías de Rendimiento, la dirección de la UEB y la empresa en general podrán perfeccionar la gestión de sus procesos garantizando mayores resultados de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto.

Para la realización de la investigación se proponen los siguientes **objetivos específicos:**

- Fundamentar el Marco Teórico Contextual objeto de estudio.

- Implementar las Directrices Generales para la realización de Auditorías de Gestión a la UEB Transporte de la Empresa Puerto Moa.
- Presentar el informe final de la evaluación realizada de acuerdo a los variables eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

Métodos de investigación:

Método Teórico.

Inducción–deducción: Este método posibilitó la construcción de la hipótesis al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.

- **Análisis–síntesis:** Este método permite construir el marco teórico de la investigación.
- **Histórico – Lógico:** Para analizar los antecedentes, causas y condiciones en los que se desarrollado la Auditoría de Gestión en Cuba.

Métodos empíricos

- **Observación directa:** La determinación del problema para obtener información de cómo se comporta la situación en relación con el objeto de estudio dentro del campo de acción, en general para comprobar la gestión de los procesos de la entidad.
- **Revisión de documentos:** La determinación de los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de la investigación para comprobar el cumplimiento de las disposiciones que le son aplicables a cada proceso.
- **Medición:** La comparación de la hipótesis y la veracidad del problema para comprobar la gestión de algunos procesos de la entidad.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar el marco teórico en que se ha desarrollado la Auditoría de Gestión desde el propio surgimiento de la auditoría en general. Expone los elementos básicos a tener en cuenta para la aplicación de este tipo de auditoría en el país según la legislación vigente.

El origen de la auditoría se remonta en las etapas más tempranas de la civilización de origen latino, las acepciones o significados del término “auditoría” han experimentado notables cambios en el transcurso del tiempo, siempre que un hombre hubo de confiar a otro su propiedad o alguna extensión de esta se ponía de manifiesto la necesidad de ejercer alguna forma de control.

1.1 Historia y desarrollo de la auditoría en general

A medidas que la actividad productiva se fue haciendo más compleja, la auditoría comenzó a tener un papel más protagónico, asume retos mayores, los métodos se perfeccionan y se fusionan con otras ramas del saber. Los auditores han tenido que romper paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a determinar si las personas que ocupaban el puesto de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de forma honesta, esto se realizaba con estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existente. Por lo que se concluye que este estudio se caracteriza por un lento desarrollo.

No es hasta 1862 que es reconocido la auditoría como profesión por primera vez bajo la ley Británica de Sociedades Anónimas « Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude». Y es en 1900 que persigue como objetivo la detección del fraude; pero ya en la primera mitad del siglo XX es que pasa a cumplir un objeto de estudio cualitativamente

superior, pasa a dictaminar Estados Financieros, es decir, si la empresa brinda una imagen real de la situación financiera, de los resultados de operaciones y de los cambios en la situación financiera.

Los objetivos de auditoría evolucionaron a la par del crecimiento de las empresas. Alrededor de los años 1940 y 1950 se enfatizó en la revisión del control interno empresarial como clave de la auditoría y como consecuencia de ello, comenzaron a utilizarse con mayor frecuencia los conceptos de muestreo. La búsqueda de fraudes sin dejar de ser un objetivo de auditoría, dejó de ser el objetivo más importante.

En la época actual, la comunidad empresarial reconoce las funciones de auditoría en cualquiera de las modalidades. Como una actividad profesional, asesora a la alta dirección en procura de asegurar la implantación oportuna del sistema de control.

La función de auditoría en todas sus modalidades es eminentemente evaluativo; el concepto de evaluación es el proceso de arribar a sus decisiones basadas en información disponible. Una evaluación imprime el sello profesional del auditor. La auditoría cumple una función de control preventivo a partir de la aceptación de la gerencia de recomendaciones de mejoramiento del sistema operativo y de control de la actividad empresariales.

1.1.1 La auditoría en Cuba

Durante los primeros años de la Revolución, la práctica de la auditoría fue muy débil y se realizó por auditores del banco nacional y de la Hacienda, aplicando programas de efectivo y de cuentas, en las empresas y centros intervenidos por el Tribunal de Cuentas, disuelto en Diciembre de 1960.

En 1961 el Comandante Ernesto "Che" Guevara creó un fuerte aparato de auditoría y la utilizó como instrumento de dirección para comprobar un gran número de entidades; constituyéndose también unidades de auditoría.

En 1976 mediante la ley 1323 de organización de la administración del Estado se crea el Comité Estatal de Finanzas y cumple la función rectora en materia de auditoría

estatal. En 1994 el día 25 de noviembre mediante el acuerdo 2819 del Comité ejecutivo del Consejo de Ministro se aprueba la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA).

El 8 de junio de 1995 el consejo de Estado dicta el Decreto Ley 159 "De la auditoría", que es el patrón de referencia. Este tiene como finalidad normar la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales con vistas a programar, organizar, ejecutar y controlar la captación, eficaz y eficiente de los recursos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos de las entidades. También disponer de información útil, oportuna y confiable, asegurando su racionalidad; lograr que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, rindiendo cuenta, no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que les fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación; desarrollar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos y lograr la adecuada disciplina en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

En el decreto antes expuesto de La Gaceta Oficial de la República de Cuba se define la **auditoría** como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico - administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

La ONA desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; además de regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría, así como la emisión de la Resolución 297 de Control Interno a finales del 2003 donde se le da un nuevo enfoque a la evaluación del Control Interno.

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

1.1.2 Clasificación de auditoría

Las auditorías han adoptado diferentes clasificaciones, en diferentes contextos a nivel mundial. En Cuba según el Decreto Ley 159/95 de la Auditoría, en su capítulo III, artículo 4, se establecen las siguientes clasificaciones:

De acuerdo con la afiliación del auditor, la auditoría puede ser: Auditoría externa (que comprende la auditoría estatal y la auditoría independiente) y Auditoría interna. A su vez, la auditoría estatal puede ser general o fiscal.

Auditoría Externa: Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se ha alcanzado las metas propuestas.

Fiscal: Se denomina fiscal a la auditoría externa que se efectúa por el Ministerio de Finanzas y Precios, sus dependencias u otras entidades expresamente facultadas por éste, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco, se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas, establecidos.

Auditoría independiente: Se denomina auditoría independiente a la auditoría externa que realiza una firma o sociedad de profesionales titulados, a entidades privadas, mixtas, otras formas de asociaciones económicas, sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, personas naturales y jurídicas, que contraten el servicio de la auditoría.

Auditoría interna: Se denomina auditoría interna al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, la Auditoría puede ser:

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

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

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

De gestión u operacional: Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación,

control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

La aplicación de esta última en las entidades genera un gran impacto en la proyección hacia el futuro y en la mejora de la gestión de todos los procesos sin embargo, ha quedado demostrado que su aplicación en el mundo y en Cuba es limitada.

1.2 La Auditoría de Gestión. Generalidades

La auditoría tradicionalmente se había orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables. Sin embargo el énfasis había venido cambiando a lo largo de los años, ahora respondía a una demanda mayor de información útil que no se podía encontrar tan solo en los estados financieros.

A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permitiera realizar una evaluación administrativa. Ya en los años 70 inversionistas, accionistas y entidades del gobierno en general, buscaban información con el fin de juzgar la calidad de la administración. Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de éstas, surgió un movimiento dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y sus directivos. (Guilarte, 2007).

El primer paso dado por los auditores para ofrecer a los directores de las entidades algo más constructivo que el solo informe de auditoría, fue la aparición de la carta de recomendaciones o de sugerencias para la mejora de los procedimientos contables y administrativos de la entidad.

La carta de recomendaciones no fue suficiente, el mercado pedía más y fueron apareciendo otra serie de servicios a los que la tendencia anteponía siempre la palabra auditoría; así surgió la auditoría operacional, utilizada para revisar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y procedimientos de la organización; la auditoría administrativa, se enfoca en la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación,

organización, dirección y control. Todos estos nuevos servicios tenían un denominador común, revisar los procedimientos, pero no colaboraban de manera directa en la gestión de la entidad.

Por otra parte según Pérez y Palenzuela (2012) en etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría a penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración con el propósito de promover la eficiencia. También persigue lograr una evaluación integral de un enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implementar, utilizar y desarrollar métodos y técnica que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. En este contexto surge la necesidad de una auditoría que además de dar fe sobre operaciones pasadas, mejore operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas que proporcionen mayores niveles de gestión en los procesos. Precisamente en este contexto ha surgido el campo de la Auditoría de Gestión.

Una definición apropiada de la Auditoría de Gestión comprenderá una valoración independiente de las diversas operaciones y controles dentro de una organización, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables y si los objetivos de la organización se han alcanzado basándose en los siguientes puntos:

- La fiabilidad e integridad de la información.
- El cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones
- La salvaguarda de los activos
- La utilización económica y eficaz de los recursos
- El logro de los cumplimientos de los objetivos y metas establecidos para las operaciones o programas.

El presidente del Instituto de Auditores Internos de España concluyo sobre el concepto de Auditoría Operativa o de Gestión en 1996 «Solamente cuando entre los objetivos de la auditoría figura el análisis de métodos, sistemas y procedimientos, es decir la operatividad de la gestión del área auditada, para asegurar su óptimo funcionamiento, se estarán haciendo auditorías operativas y el resultado de esta clase de auditorías es el conjunto de recomendaciones que los auditores formulan a la dirección de la organización, o al nivel de responsabilidad y mando que tenga suficientes competencias para implantarlas, con la finalidad de asegurar la racionalidad de la gestión y la eficiencia (máxima eficacia y mínimo coste posibles) en el área auditada» .

La Auditoría de Gestión es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad.

En resumen, la mayoría de las definiciones propuestas para la Auditoría de Gestión u operacional incluyen alguna referencia a la economía, eficiencia, eficacia calidad e impacto de la entidad.

El campo natural o de acción en la Auditoría de Gestión, es la administración en todas sus formas y expresiones técnicas y tecnológicas, esto implica que el auditor de gestión debe poseer una amplia cultura en materia económica, administrativa y jurídica y financiera a nivel micro y macroeconómica, lo cual es un factor de éxito profesional. Así pues debe de ejercerla profesionales que por su formación académica y práctica están en condiciones de hacer aportes significativos en los procesos de evaluación operativa de la organización.

A estas conclusiones se añade, que no se trata solamente de que se utilice el análisis de métodos, sistemas y procedimientos que pueden estar presentes también en otros tipos de auditorías, si no que su objetivo fundamental consistente en evaluar el nivel de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de la dirección con relación a los objetivos previstos en cada área auditada, para ayudar a la administración a mejorar los resultados.

En la Auditoría de Gestión es necesario llegar con el análisis hasta las causas que generan los problemas o desviaciones y su efecto económico, pues no es suficiente conocerlos, hace falta saber que los origina, para incidir realmente con las recomendaciones en los resultados. La participación de los auditados es fundamental, quienes mejor pueden encontrar la solución al problema detectado son ellos, y cuando las medidas son implementadas se sienten comprometidos a cumplirlas. Hay que tener en cuenta que no se trata únicamente de encontrar desviaciones, también hay que identificar las oportunidades para mejorar los resultados.

La Auditoría de Gestión surge como una necesidad, en primer término, de cubrir todas las áreas de riesgo de una organización, sin limitarse sólo a las áreas administrativas o a las económico-financieras, aunque también existen otros factores que han influenciado en su evolución y desarrollo.

1.2.1 Riesgo en la Auditoría de Gestión

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

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

Riesgo Inherente: representa el riesgo de que ocurran errores importantes en una función, área, materia o actividad, producto de las características o particularidades de la entidad, sin considerar los efectos de los procedimientos de control interno que pudieran existir.

Riesgo de Control: representa el riesgo de que los errores importantes que pudieran existir en una función, área, materia o actividad, no sean prevenidos detectados oportunamente por los sistemas de control interno contable y administrativo en vigor.

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

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

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

1.2.2 Técnicas para la Auditoría de Gestión

Existen técnicas de auditoría que permiten al auditor detectar los hallazgos y cumplir los objetivos generales de cada auditoría. Las técnicas más usadas en la Auditoría de Gestión son:

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

Confirmación: Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho. La confirmación se hace frecuentemente por correo, y generalmente se aplica al efectivo, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, inventarios e instalaciones, limitándose a verificar la exactitud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

Verificación: Está generalmente asociada con el proceso de auditoría, es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser. Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente. Se

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

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

Análisis: Consiste en analizar la diversa documentación de la empresa, analizando tanto la documentación interna como la externa.

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

Evaluación: Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor. Pueden identificarse con una o más fases o pasos, debido a que sería poco probable delimitar el trabajo del auditor y eliminar el necesario vínculo entre ellas.

Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos a realizar, teniendo presente las características que persiguen las Auditorías de Gestión.

1.2.3 Características de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión, tiene peculiaridades que la diferencian del resto de las auditorías. A continuación se señalan una serie de características que la identifican:

Económica: El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.

Preventiva: La Auditoría de Gestión debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas del presente.

Ágil: Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad.

Pertinente: Debe cubrir todos los aspectos estratégicos, logísticos y tácticos, o sea los aspectos más relevantes de la organización.

Crítica: La auditoría, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o auditores externos, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualquier materia examinada, para que la empresa proceda a efectuar las correcciones que correspondan.

Sistemática: La Auditoría de Gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una determinada metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinando.

Analítica: Cuando examina la gestión de una entidad, debe estar en condiciones de descomponer cualesquier función para poder encontrar las causas de los problemas, y sugerir las correcciones del caso.

Comprobada: Las conclusiones a las cuales se llega con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.

Multidisciplinaria: La Auditoría de Gestión, puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la dirección del equipo de trabajo.

Objetiva: Los juicios a los cuales ha llegado la Auditoría de Gestión en una organización, deben ser bajo la base de una serie de principios para obtener como producto una evaluación imparcial e independiente de los hechos que los originaron.

1.2.4 Principios generales de la Auditoría de Gestión

Según Bautista existen principios generales que establecen normas y reglas aplicables a las Auditorías de Gestión, se señalan los siguientes:

Independencia: Determina que en todas las tareas relacionadas con la actividad, los miembros del equipo de auditores, deberán estar libres de toda clase de impedimentos personales profesionales o económicos, que puedan limitar su autonomía, interferir su labor o su juicio profesional.

Objetividad: Establece que en todas las labores desarrolladas incluyen en forma primordial la obtención de evidencia, así como lo atinente a la formulación y emisión del juicio profesional por parte del auditor, se deberá observar una actitud imparcial sustentada en la realidad y en la conciencia profesional.

Permanencia: Determina que la labor debe ser tal la continuación que permita una supervisión constante sobre las operaciones en todas sus etapas desde su nacimiento hasta su culminación, ejerciendo un control previo o exente, concomitante y posterior por ello incluye la inspección y contratación del proceso generador de actividades.

Certificación: Este principio indica que por residir la responsabilidad exclusivamente en cabeza de contadores públicos, los informes y documentos suscritos por el auditor tienen la calidad de certeza es decir, tienen el sello de la fe pública, de la refrenda de los hechos y de la atestación. Se entiende como fe pública el asentamiento o aceptación de lo dicho por aquellos que tienen una investidura para atestar, cuyas manifestaciones son revestidas de verdad y certeza.

Integridad: Determina que las tareas deben cubrir en forma integral todas las operaciones, áreas, bienes, funciones y demás aspectos consustancialmente económico, incluido su entorno. Esta contempla, al ente económico como un todo compuesto por sus bienes, recursos, operaciones, resultados, etc.

Planeamiento: Se debe definir los objetivos de la Auditoría, el alcance y metodología dirigida a conseguir esos logros

Supervisión: El personal debe ser adecuadamente supervisado para determinar si se están alcanzando los objetivos de la auditoría y obtener evidencia suficiente, competente y relevante, permitiendo una base razonable para las opiniones del auditor.

Oportunidad: Determina que la labor debe ser eficiente en términos de evitar el daño, por lo que la inspección y verificación deben ser ulteriores al acaecimiento de hechos no concordantes con los parámetros preestablecidos o se encuentren desviados de los objetivos de la organización; que en caso de llevarse a cabo implicarían un costo en términos logísticos o de valor dinerario para la entidad.

Forma: Los informes deben ser presentados por escrito para comunicar los resultados de auditoría, y ser revisados en borrador por los funcionarios responsables de la dirección de la empresa.

1.3 La Auditoría de Gestión en Cuba

A partir del triunfo de la Revolución se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, provocando una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. El nuevo gobierno revolucionario se vio en la necesidad de crear instituciones capaces de velar por los intereses del pueblo.

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. En los últimos años y con la aparición de las empresas mixtas se ha ampliado el campo de acción de éstos.

El Comité Estatal de Finanzas, órgano rector de la auditoría en Cuba en la década de los 80 se traza como objetivo de trabajo, realizar auditorías a la elaboración de los planes; que permiten diagnosticar sobre la idoneidad o no de lo ejecutado, por las necesidades que tienen las instituciones de ser eficiente. Siendo este trabajo uno de los antecedentes de la Auditoría de Gestión en Cuba. Desde entonces entre los nuevos retos del país se encuentran la utilización más eficiente y racional de los recursos disponibles; tanto materiales como humanos, que garantice un buen desempeño de la economía interna.

De esta forma surge este nuevo tipo de auditoría como una herramienta para diagnosticar los problemas que dificultan el desarrollo operativo, y aquellos que obstaculizan el crecimiento de las entidades cubanas. Es de vital importancia valorar estas deficiencias con prontitud, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. No es necesario llegar a la “autopsia empresarial” al dejar que los problemas surjan de la nada y ponerle remiendos a éstos; pues un control oportuno, con todos los análisis necesarios, contribuye a trazar el camino hacia el éxito institucional.

Por el año 1957 surgió la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, esto es la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades. Durante la década del 70, apareció el interés por parte de las administraciones gubernamentales de conocer acerca del desempeño de sus entidades, debido que a través de los informes financieros esto no era viable y nació la auditoría de gestión, basada en dos importantes principios de la administración pública: el primero relativo a que esta debía ser dirigida de manera que hiciera el mejor uso posible de los fondos públicos y el segundo relativo a que las personas que dirigían los fondos públicos debían ser responsables por la prudente y efectiva administración de los recursos que les habían sido confiados. (Armas García, 2008)

Según Vidal Marrero (2009) “...aún son insuficientes las auditorías de gestión que se ejecutan en Cuba identificándose como las causas fundamentales, el desconocimiento de los ejecutivos sobre este tipo de auditoría y sus ventajas, el escaso sustento metodológico, la insuficiencia de los auditores para romper sus paradigmas, y la incapacidad del trabajo en equipo para lograr una alta productividad científica “

- Desconocimiento de los ejecutivos sobre esta auditoría y sus ventajas.

Los estilos de dirección más modernos, en los cuales Cuba está inmersa, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la Auditoría de Gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Sin embargo, existen un

divorcio entre esos estilos de dirección y la Auditoría de Gestión. Se toma lo primero y se desecha lo segundo. Resultado, los ejecutivos están sobrecargados de trabajo, lo que impide lograr los resultados que se esperan.

- Escaso sustento metodológico.

Si bien la Auditoría de Gestión es dinámica necesita de un marco conceptual en que el auditor pueda trabajar. Es insuficiente aún la información o lineamientos que le permita al auditor, partiendo de ellos, ejecutar su labor de forma creativa pero sistemática y ordenada.

- Insuficiencia de los auditores para romper sus paradigmas.

De todos es sabido que el conocimiento científico constituye el soporte de alto nivel de todo desarrollo impetuoso. Es muy difícil que este pueda ser llevado a cabo por personas que no dominen sus características y sus propiedades y que a su vez aporten perfeccionamientos y mejoras. Los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo tecnológico. Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la auditoría tradicional.

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

Mediante la resolución 678/13 de la Contraloría General de la República se establecen las Directrices Generales para la realización de Auditorías de Gestión en Cuba.

1.3.1 Estructura de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento

- Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- Objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

- Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

Para el cumplimiento de estas Directrices de Auditoría de Gestión se hace necesario trazar metas que permitan un desempeño óptimo, por ello se rigen los siguientes objetivos.

1.3.1.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión según las Directrices de la Contraloría General de la República de Cuba, tiene como objetivos:

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

1.3.1.2 Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

La Auditoría de Gestión o Rendimiento debe cumplir con las cuatro fases de la realización de la auditoría que establece las normas cubanas de auditoría: planeación, ejecución, elaboración de informe y seguimiento.

El grupo de trabajo de la Auditoría de Gestión o de Rendimiento debe ser de carácter multidisciplinario, conformados por auditores y profesionales de especialidades afines a la actividad que se audita.

Durante la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento el auditor debe promover el uso y cálculo de los indicadores generales de gestión (de economía, eficiencia y eficacia) para la evaluación de la gestión de la entidad, la detección de desviaciones y la toma de decisiones para la mejora continua.

Los indicadores deben ser claros, uniformes, fácilmente aplicables, medibles y de conocimiento general, sus resultados ofrecen datos cuantitativos y cualitativos que permiten dar un criterio razonable en la evaluación de la gestión de la entidad y ofrecen información del desempeño y el comportamiento de los procesos, actividades u operaciones realizadas, así como también posibilitan detectar la desviación entre los planes y los resultados esperados.

Los objetivos deben ser evaluados preferentemente en términos cuantitativos, aunque la naturaleza de algunos objetivos hace imposible su cuantificación y se debe recurrir a características cualitativas para su evaluación.

Para la realización de los programas específicos a aplicar en la Auditoría de Gestión o Rendimiento se recomienda usar el Anexo I de las directrices “Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de los Programas para auditar áreas y procesos de la entidad, durante la Auditoría de Gestión o rendimiento”, el cual forma parte de estas directrices.

Para el facilitar el diseño y el cálculo de los indicadores generales de gestión se recomienda usar el Anexo II de las “INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN”.

1.3.1.3 Conceptos de las variables de gestión

Existen cinco variables básicas para evaluar la gestión de los procesos de una entidad, según el concepto de Auditoría de Gestión que establecen las Directrices Generales. A continuación se muestran los conceptos de cada una de estas variables:

Identificar el término de **Economía**¹ (en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos: Óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos y cumplir con las normas técnicas.

Identificar el término de **Eficiencia**² (en los procesos): Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso, con las cantidades o valor de los insumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.

Identificar el término de **Eficacia**³ (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos deseados.

Identificar el término **Calidad**: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, siendo estos la necesidad y expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.

Identificar el término **Impacto**: Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.

¹Definición de Economía .Norma 100 “Objetivos y principios generales de la auditoría”. Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.

² Definición de Eficiencia. Norma 100 “Objetivos y principios generales de la auditoría”. Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.

³ Definición de Eficacia. Norma 100 “Objetivos y principios generales de la auditoría”. Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.

1.3.1.4 Etapas de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

La Auditoría de Gestión se realiza en cuatro etapas: Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento, cada etapa recoge elementos particulares para la realización de la auditoría, así como las cuestiones que deben quedar definidas en cada una de ellas.

Planeación

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

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

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

Ejecución

En esta fase se debe efectuar un análisis preciso y obtener la información pertinente a través del seguimiento de los procesos, actividades y operaciones en la empresa, correspondiente a las áreas de gestión, utilizando técnicas de auditoría que permita

recopilar las evidencias suficientes, competentes y relevantes, para evaluar si se cumplen los criterios de auditoría empleados.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

Resultados de la evaluación de la visión sistemática.

Resultados de la evaluación de la visión estratégica.

Resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno.

Evaluación de la gestión de los procesos de producción de bienes y servicios.

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

Aplicar indicadores para evaluar la gestión.

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

Analizar y formular los hallazgos.

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

Informe

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

Seguimiento

En esta fase se procede al seguimiento de la presentación del plan de las medidas, como resultado de la auditoría así como de las medidas propuestas o las deficiencias

detectadas. Esto se realiza con el objetivo que la empresa eleve los niveles de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto y con ello lograr la mejora de la misma.

1.3.2 Áreas a evaluar propuestas

I.La gestión administrativa.

II.La gestión económico financiera.

III.La gestión comercial.

IV.La gestión de recursos humanos.

V.La gestión de producción de bienes y servicios.

VI.La gestión de información.

Según Riverón Agüero 2016 la gestión administrativa es vital en el funcionamiento de una entidad. Es importante la actualización y mejora de las actividades que se realizan para alcanzar la misión propuesta, dados los constantes cambios y escenarios que condicionan la forma en que se dirige una organización de cualquier tipo o tamaño.

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

CAPÍTULO II EVALUACIÓN A LA GESTIÓN EN LA UEB DE SERVICIOS DE TRANSPORTACIÓN DE LA EMPRESA PUERTO MOA “CMDT. RAÚL DÍAZ ARGÜELLES”

En el presente capítulo mostraremos los principales resultados obtenidos en la evaluación, abordando los elementos fundamentales del desarrollo de cada una de las etapas según las Directrices Generales para para la realización de Auditorías de Gestión.

2.1 Planeación

De acuerdo a la Norma Cubana de Auditoría (NCA) 400 se realiza la planeación de la auditoría.

Conocimiento del sujeto a auditar:

De acuerdo a la NCA 410-1 se resumen aspectos esenciales a considerar en el conocimiento del sujeto a auditar que permiten caracterizar a la entidad:

Nombre: Empresa Puerto de Moa "Comandante Raúl Díaz Argüelles"

OSDE: CUBANIQUEL

Código REEUP: 104.0.12393 Subordinación: Unión del Níquel.

Tipo de Entidad: Empresarial (x) Presupuestada () Otras ()

Dirección: Km 1 ½ sin número Carretera Moa Baracoa

Municipio: Moa Provincia: Holguín

Aplica el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial: Sí (x) No ()

Teléfonos: 24 60 8261 Correo electrónico: @ epm.moa.minem.cu

a) Análisis de la visión sistémica de la entidad

Con más de cincuenta años de experiencia en operaciones portuarias, la Empresa Puerto de Moa "Comandante Raúl Díaz Argüelles" se encuentra localizada en la costa norte oriental de la Isla de Cuba, en la provincia de Holguín. Está ubicada en una dársena artificial al sur de la ensenada de Yaguasey, Bahía de Cayo Moa, en los 20° 39' 30" de latitud Norte y a 74° 55' 40" de longitud Oeste. El canal y la dársena tienen una profundidad de diseño mínimo de 11,3 m, lo que permite operar buques de hasta 20 000 DWT (Tonelaje de porte Bruto).

Cuenta con dos instalaciones, una ubicada en Moa y la otra en Nicaro y en ambos lugares se cuenta con un Campo de Boyas para la recepción de combustibles. Posee áreas de almacenamientos de petróleo, amoníaco y carbón, así como medios para la transportación terrestre y marítima.

La función fundamental de la empresa es la exportación de níquel e importación de los suministros para el consumo de las industrias y el desarrollo industrial de la zona, con el objetivo de ayudar en la prestación de servicios en operaciones de carga, descarga, recepción y entrega de níquel a las empresas dedicadas a esta actividad. Además brindan servicios de dragado, almacenaje y distribución de materias primas (carbón, amoníaco, combustibles, azufre, etc.) almacenaje de mercancías, servicios de minería y transportación coral, entre otros. Esta opera en el Puerto de Nicaro y los Campos de Boyas de Moa y Felton, ejecuta operaciones de descargas de materias primas, equipos, materiales y mercancías en general en dichas instalaciones.

Misión: Efectuar eficientemente las operaciones marítimas y portuarias, así como la transportación de los insumos, que garanticen la continuidad del proceso productivo de las entidades del Níquel.

Visión: La Empresa Puerto Moa mantiene un sistema de gestión de la calidad certificado acorde a los requisitos de la norma internacional ISO 9001: 2000 para los procesos de manipulación de mercancías en puertos y almacenes, consolidación y des consolidación de cargas y tarjado e inspección de mercancías, así como las direcciones funcionales de apoyo a estos procesos.

La empresa cuenta con capacidad material y técnica que le permite ofrecer tanto a las empresas del grupo empresarial CUBANIQUEL, así como a otros clientes nacionales y extranjeros, una amplia variedad de servicio y un alto nivel profesional.

Objeto social de la Empresa Puerto Moa:

- Prestar servicios de reparación con los buzos a buques e instalaciones hidrotécnicas y otras.
- Prestar servicios de rescate y salvamento a buques y embarcaciones menores, de acuerdo con las regulaciones establecidas por Seguridad Marítima y otras entidades autorizadas.
- Brindar servicios de recogida y quemado de basura.
- Brindar servicios de revisión de casco, diagnóstico y control de avería en obra viva.
- Brindar servicios de soldaduras subacuáticas y limpieza a líneas submarinas.
- Brindar servicios de mantenimiento de los campos de boyas.
- Brindar servicios de suministros de agua.
- Comercializar de forma mayorista chatarra al sistema de la unión de empresas de recuperación de materias primas.
- Ofrecer servicios de alquiler de equipos, equipos de construcción, transportes especializados y complementarios.
- Efectuar el desmantelamiento de barcos, así como la comercialización mayoristas de partes, piezas, medias y equipos que forma parte integrante de este.
- Brindar servicios de varadero a embarcaciones.
- Prestar servicios de asesoría y consultoría a la actividad de puertos y transporte.
- Suministrar órdenes de carga.
- Brindar servicios de mudanzas.
- Brindar servicios de reparación de embarcaciones.
- Brindar servicios de mantenimiento y reparaciones industriales.

- Venta de productos de la cuenta corriente, ociosos y de lento movimiento, a las empresas del níquel, con previa aprobación de CUBANIQUEL, por necesidad de la producción y los servicios de la Empresa Puerto Moa.

La empresa cuenta con un organigrama donde se detalla la estructura de la UEB de Transporte Anexo 1, en la que se observa que al Director de la UEB se subordina directamente el Jefe de Operaciones y a este se someten el Departamentos de Economía, Departamento Técnico, Ponchería, Departamento de los Jefes de Turno y los Choferes. Estos últimos también son subordinados de los Jefes de Turno.

Se verificaron todos los aspectos de la norma 410 – 1 de la planeación y se constató de que toda la documentación existe.

Se evaluaron los componentes del Sistema de Control Interno de la norma 510 comprobando que están establecidas las bases para la identificación y el análisis de los riesgos, así como su clasificación y vulnerabilidades, además de estar determinados los objetivos de control, así como la elaboración del plan de prevención de riesgos (anexo 3), contra ilegalidades y manifestaciones de corrupción, existiendo evidencia en las actas del Consejo de Dirección de los análisis realizados. También cuentan con el expediente único confeccionado según la Resolución 276 del extinto Ministerio de Auditoría y Control.

b) Análisis de los factores internos en la UEB de Transporte

Al realizar el análisis de los factores internos en la UEB se identifican para evaluar, las áreas de gestión siguientes: gestión administrativa, gestión económica financiera, gestión comercial, gestión de recursos humanos, gestión de producción de bienes y servicios y gestión de información. Se evaluarán en lo esencial los resultados del año 2016.

De acuerdo a lo que establece la NCA 400-3 se elabora el Plan General de la auditoría. (Ver tabla 2.1)

Tabla 2.1: PLAN DE TRABAJO GENERAL DE LA AUDITORÍA

Nombre del auditor	Temas o actividades	Fondo de Tiempo (Horas)	Período de ejecución	Observaciones
Ilianet Labañino Llorente	Gestión Administrativa	176	Desde 1/2/2017 Hasta 2/3/2017	
	Gestión Económico Financiera	112	Desde 3/3/2017 Hasta 20/3/2017	
	Gestión Comercial	56	Desde 21/3/2017 Hasta 29/3/2017	
	Gestión de Recursos Humanos	112	Desde 30/3/2017 Hasta 18/4/2017	
	Gestión de Producción de Bienes y Servicios	112	Desde 19/4/2017 Hasta 09/5/2017	
	Gestión de Información	112	Desde 10/5/2017 Hasta 29/5/2017	

Fuente: Elaboración Propia.

2.2 Ejecución

En esta etapa para obtener información pertinente a través del seguimiento de los procesos, actividades y operaciones en la empresa, correspondiente a las áreas de

gestión, se utilizaron técnicas de auditoría que permitieron recopilar las evidencias suficientes, competentes y relevantes, para evaluar la gestión de la unidad.

Se utilizaron las siguientes técnicas de auditoría de la NCA 590: entrevistas, observación, comparación, revisión selectiva, revisión analítica y comprobación.

2.2.1 Gestión administrativa

En la evaluación a la gestión al área administrativa, se realizó el análisis de los resultados en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la dirección de la UEB, para el año evaluado y se compararon los resultados con el período anterior.

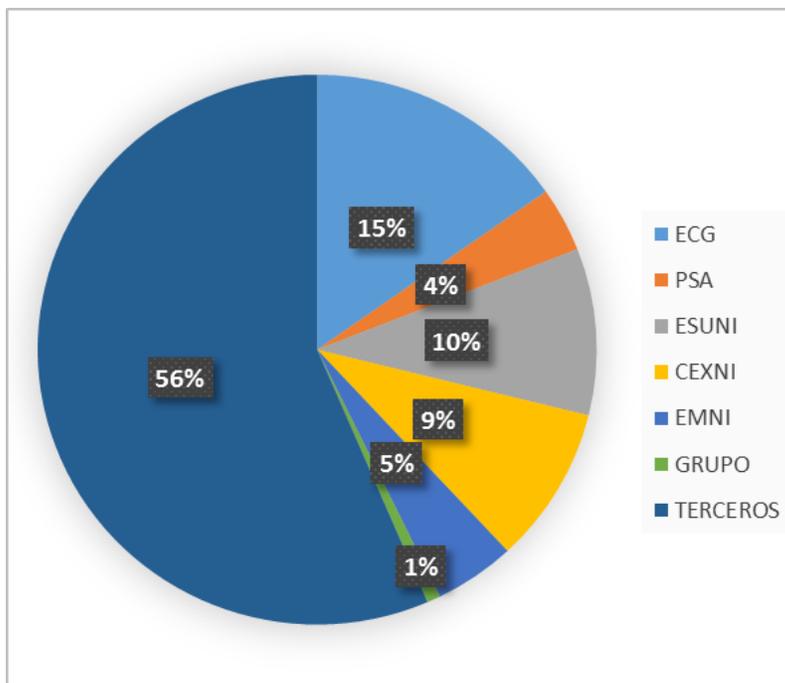
Análisis del cumplimiento del Objetivo 1 para el año 2016

OBJETIVO No. 1: Cumplir el plan de producción mercantil ascendente a 4284.3 MP, el plan de transportación de 223.6 Mt, garantizando la transportación de materias primas a las empresas productoras, con una máxima calidad en los servicios. (Lineamientos No. 1, 224, 274, 276)

Se comprobó que el objetivo se encuentra bien elaborado y tiene su criterio de medida que permite evaluarlo. En los análisis realizados para verificar su cumplimiento se determinó que de un plan de 4284,3 MP para la producción mercantil, el comportamiento real fue de 4068,4 MP, para un 95,0% de cumplimiento.

El comportamiento de los ingresos por clientes para la producción mercantil de la UEB de Transporte se comportó de la siguiente manera: La Che Guevara generó 620,6 MP; Moa Níquel 154,4 MP; ESUNI 398,6 MP; CEXNI 375,6 MP; EMNI 190,8 MP; Grupo Níquel 31.2 MP, y los Servicios a terceros 2297,1 MP identificándose como la mayor fuente de ingresos, como se muestra en la gráfica siguiente, seguido por la Empresa Che Guevara:

Gráfico 2.1: Comportamiento de la producción mercantil por clientes.



Fuente: Elaboración propia

Al realizar el estudio del incumplimiento de lo planificado para la producción mercantil se determinó que las causas fundamentales estuvieron determinadas por:

Afectaciones en el izaje portuario provocando retrasos en las operaciones de transportación de níquel y los días de estancia de los barcos, ante esta situación se utilizan equipos en la remoción que no generan producción para la UEB. Existieron prolongaciones hasta de 5 días dejándose de generar ingresos de producciones con otros clientes. Se comprobó que la entidad no gestiona debidamente este riesgo, con un plan de medida efectivo.

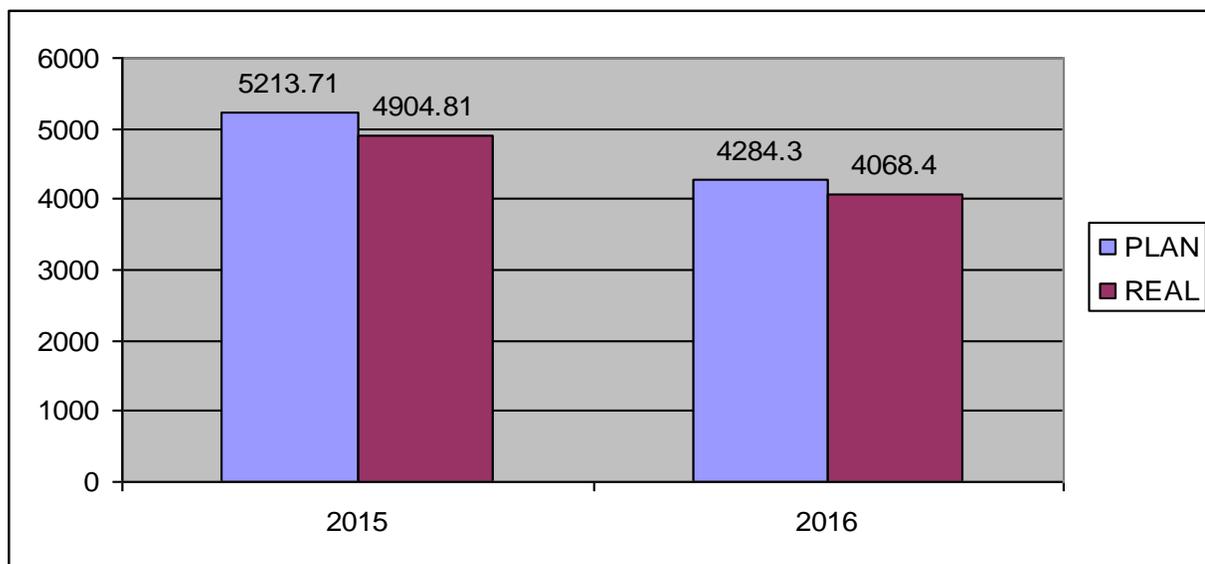
En el período hubo un incremento de las transportaciones por concepto de importaciones, aspecto que trajo consigo un aumento de las cargas a transportar pero dentro del propio municipio, aspecto que genera pocos ingresos.

Existieron roturas de equipos especializados en la Transportación de Hidrosulfuro y Agua Amoniaca, por lo que hubo que emplear equipos de Transportación de Mercancías.

En el análisis de las causas se determina que hubo un deficiente proceso de planificación, porque aunque constituyen situaciones ocasionales, este tipo de riesgos debe tenerse en cuenta en el proceso de planificación y tener un plan de contingencia ante eventualidades como estas. Todo ello demuestra falta de gestión en el proceso.

La gráfica 2.2 muestra la comparación de los resultados en la producción mercantil en los años 2015 y 2016. El nivel de cumplimiento en el 2016 aumenta con respecto al 2015, el porcentaje de incumplimiento de lo planificado en el 2015 fue de 5,92%, mientras que en el 2016 fue de 5,04%.

Gráfica 2.2 Producción Mercantil 2015-2016



Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte es necesario destacar que para el 2016 se planifica menos producción mercantil que para el 2015, debido a la baja disponibilidad técnica.

El comportamiento de los portadores energéticos para el período se muestra en la tabla 2.2:

Tabla 2.2 Comportamiento de los portadores energéticos.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO CIERRE 2016				
INDICADORES	U/M	ACUMULADO		Por ciento
		Plan	Real	
Producción	MP	4284,50	4 068,40	95,0
Electricidad PSA	MP	20,3	0,7	0,1
Combustible	MP	569,8	377,8	66,3

Fuente: Informe de Balance anual 2016 de la UEB

En general se muestra en el consumo de los portadores energéticos un comportamiento favorable ya que no existe sobregiro en ninguna de sus partidas.

Combustible: Presenta una inejecución de 192,0 MP debido a que la UEB ha presentado déficit en la disponibilidad técnica de los equipos, incidiendo fundamentalmente la falta de piezas de repuesto, entre otros.

Energía: Presenta una inejecución de 14,21 MP debido a que el servicio eléctrico con que cuenta la empresa es proveniente de la Fábrica. Pedro Soto Alba el cual es más barato que el suministrado por la OBE, como en la UEB no cuentan con un metro contador propio, debido a que Mantenimiento, ATM, Ponchería y Transporte están conectados al mismo, la empresa distribuye el gasto entre las actividades. Esto asociado a las medidas de ahorro implementadas en la empresa disminuye el gasto de energía.

En relación a la satisfacción del cliente de un plan de 9,5 puntos se alcanza como resultado 9,56. Se logró actuar sobre las deficiencias señaladas en la percepción del cliente recogidas en las encuestas como forma de mejorar los servicios. Ver encuesta en Anexo 2.

Análisis del cumplimiento del Objetivo 2 para el año 2016

Objetivo No. 2: Lograr una eficiente gestión económica financiera garantizando que no existan cuentas por cobrar y por pagar vencidas y el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Aplicándose los Lineamientos 1, 10, 93, 312.

Al evaluar la redacción del objetivo se comprueba que no esclarece la meta fundamental. En primer lugar indica que se debe lograr una eficiente gestión económica financiera, sin indicar claramente cuáles son los criterios de medida para ello, se deduce que es la planificación de todos los conceptos que tributan a ello. Por otra parte recalca innecesariamente, el hecho de que no existan cuentas por cobrar y por pagar vencidas, este aspecto es esencial en el logro de una eficiente gestión económica financiera.

Al realizar el análisis al cierre de diciembre 2016, se comprueba que las cuentas por cobrar muestran un saldo 263,22 MP, encontrándose todas en término según lo pactado en el contrato. Con relación al saldo final del 2015 presenta una disminución de 126,04 MP como se muestra a continuación en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Comportamiento de las cuentas por cobrar

Indicador	U/M	Cierre 2015	Cierre 2016	Variación
Cuentas por Cobrar	MP	389,26	263,22	126,04
Cuentas vencidas	--	--	---	---

Fuente: Informe Asamblea de balance anual UEB Transporte 2016.

Aunque no hubo cuentas por cobrar vencidas al cierre del año, se comprobó que existieron problemas en la gestión de cobro en general, realizándose en reiteradas ocasiones en los últimos días del plazo, además de presentar un deficiente proceso de conciliación de las deudas con los clientes.

La tabla 2.4 muestra el comportamiento de algunos indicadores de importancia en la gestión económico financiera. Se observa que la UEB muestra un sobrecumplimiento de las utilidades en el 2016, en un 175,7% por encima del plan, producto a la escasa ejecución de algunas partidas como es el caso de la partida de Materiales, Combustible, Servicios Comprados, servicio de electricidad entre otros.

Tabla 2.4 Comportamiento de las utilidades en el 2015 - 2016.

Indicador	U/M	2015			2016		
		Plan	Real	Variación	Plan	Real	Variación
Ingresos	MP	5213,71	4904,81	308,9	4284,31	4068,42	215,89
Gastos	MP	3747,99	3128,35	619,64	3380,37	2480,64	899,73
Utilidad o Pérdida	MP	1465,72	1776,46	310,74	903,94	1587,78	(683,84)

Fuente: Informe Asamblea de balance anual UEB Transporte 2016.

Ante esta situación se indagó en los Estados Financieros y se determinó que existieron problemas en la planificación. Con la experiencia de los resultados alcanzados en el 2015, en estos indicadores y considerando que en el 2016, se planifica menos producción mercantil debido a la baja disponibilidad técnica, se debían haber planificado menos gastos en general, sin embargo se pudo comprobar que la proporción en la que se planificaron menos gastos no fue la adecuada. La tabla 2.5 muestra la planificación para las 2015 y 2016 de los indicadores producciones mercantiles y totales de gastos. Se observa que se planificaron 924.4 MP menos de producción mercantil en el 2016, con respecto al 2015. Sin embargo en relación a los gastos, se planificaron solo 367.62 MP menos. Todo ello refleja un deficiente proceso de planificación, unido a que la entidad pudo haber dejado de ejecutar gastos que pueden haber afectado la calidad del servicio.

Tabla 2.5 Planificación de producción mercantil y gastos.

Indicador	U/M	Plan 2015	Plan 2016	Variación
Producción Mercantil	MP	5213,71	4284,31	924,4
Total de Gastos	MP	3747,99	3380,37	367,62

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los resultados obtenidos en el objetivo 2 en los años 2015 y 2016, se concluye que existe una disminución del importe en las cuentas por cobrar al cierre del periodo con una diferencia de 126,04 MP, por otra parte a pesar de que el por ciento del

cumplimiento de las utilidades en el segundo año es superior al primero, se obtuvieron 171,86 MP menos.

Evaluación de los objetivos

Según los criterios de medida siguientes y grado de consecución se evalúan los objetivos de la siguiente forma:

Objetivo 1

Criterio de medida No 1. Cumplida la producción por la UEB para como sigue:	U/M	Año 2016
Unidad Empresarial de Base Servicios de Transportación	MP	4.284.31
Criterio de medida No 2. Cumpliendo con la Calidad de los servicios prestados.	UM	Año 2016
Grado de satisfacción del cliente esperado	%	9.5

Grado de consecución:

Bien: Si se obtiene más del 97% de los puntos.

Regular: Si se obtiene entre el 95 y 97% de los puntos.

Mal: Si se obtiene menos del 95% de los puntos.

Responsables: Directores de UEB, Jefe de Operaciones.

Tabla 2.6 Método de cálculo

	Puntos planificados	Real obtenido
Producción	60	55
Calidad	40	40

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que él % de cumplimiento a través de los subtotales de los criterios 1+2= 100 puntos, se obtuvieron 95 puntos para una evaluación de **Regular**.

Objetivo 2

Los criterios de medida en el caso del objetivo 2 corresponden a la planificación por indicador de gestión económico financiera en el año.

Los grados de consecución se definen de la siguiente forma:

Bien: si se cumplen los criterios de medidas.

Regular: Si las ventas más otros ingresos se comportan por debajo del plan hasta un 5%, si las cuentas por cobrar y por pagar envejecidas sobrepasan el 3%, si disminuye presupuesto de gastos en un 10% y si se incumple la forma de pago pactada en el contrato en 10 días.

Mal: Si las ventas más otros ingresos se comportan por debajo del plan mayor a un 5%, si los saldos en cuentas por cobrar y por pagar envejecidas sobrepasan el 3%, si disminuye presupuesto de gastos en más de un 10%, si se incumple la forma de pago pactada en el contrato en 20 días.

De acuerdo a estos criterios el objetivo se evalúa de **Bien**. La tabla 2.7 muestra el resumen de la evaluación de los dos objetivos.

Tabla 2.7 Tabla resumen de evaluación de los objetivo

OBJETIVOS	Evaluación
1	Regular
2	Bien

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Gestión Económica Financiera

En la evaluación de la gestión económico financiera se evaluó indicadores claves para emitir criterios sobre la economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de este

proceso. La tabla 2.8 muestra los resultados de indicadores económicos al cierre de 2015 y 2016, muchos de los cuales ya han sido analizados sus resultados en los análisis de los objetivos, aunque también se tienen en consideración al evaluar la gestión económica financiera como área de gestión.

Tabla 2.8 Resultados de indicadores económicos de la UEB.

Indicadores	UM	2015			2016		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Producción Mercantil	MP	5213,71	4904,81	94,1	4284,31	4068,42	95,0
Total de Ingresos	MP	5213,71	4904,81	94,1	4284,31	4068,42	95,0
Total de Gastos	MP	3747,99	3128,35	83,5	3380,37	2480,64	73,4
Relación Gastos e Ingresos Totales	Coef	0,7189	0,6378	88,7	0,7890	0,6097	77,3
Utilidades o Pérdida en el Período	MP	1465,72	1759,64	120,1	903,94	1587,78	175,7
Fondo Salario	MP	612,41	861,91	140,7	759,1	731	96,3
Promedio de trabajadores	U	91	87	95,6	91	86	94,5
Gasto material	MP	691,8	196,83	28,5	638,1	398,5	62,5
Otros Gastos Monetarios	MP	761,19	527,91	69,4	515,42	469,52	91,1
Productividad	Pesos	57293,52	56377,13	98,4	47080,33	47307,21	100,5
Valor Agregado	MP	3685,79	3751,73	101,8	3130,79	3200,36	102,2
Productividad (VA)	Pesos	40503,19	43123,33	106,5	34404,29	37213,49	108,2
Salario Medio	Pesos	560,82	825,58	147,2	695,15	708,33	101,9

Fuente: Informe Asamblea de balance anual UEB Transporte 2015 y 2016.

Del análisis es importante resaltar algunos indicadores que no cumplieron las cifras planificadas como son:

Producción Mercantil y Total de Gastos: Los resultados detallados de estas partidas fueron analizados como parte del Objetivo 1 dentro de la gestión administrativa.

El gasto Material: esta partida muestra inexecución en el periodo 2015 - 2016, por la inexistencia de una serie de recursos en el almacén, necesario para la prestación de servicio de la UEB, tales como piezas de repuesto, útiles como sogas, toldos, entre otros materiales de operaciones, además de la disminución de los gastos por la situación que presento el cumplimiento del plan de producción.

Las Utilidades o Pérdidas: Los resultados detallados de esta partida fueron analizados como parte del Objetivo 2 en la Gestión Administrativa. En resumen se determina un comportamiento favorable ya que aunque el plan de producción no se cumple en ninguno de los dos años, existe ahorro en los gastos, lo que trae como consecuencia utilidades en el periodo, que además fueron sobre cumplidas.

Productividad: En esta partida al cierre del 2016 se logra sobre cumplir el plan en 226,88 pesos por encima de los 47080,33 pesos planificados para el año, no siendo igual en el 2015 que se incumple por el comportamiento del indicador producción mercantil en un 1,6% equivalente a 916,39 pesos de los 57293,52 planificados. Es importante señalar que la forma de calculo que utiliza la empresa no coincide con la directrices debido a que calculan Producción Mercantil entre Número de Trabajadores. El análisis según lo establecido en las directrices se tiene en cuenta en el cálculo de eficiencia.

Valor Agregado: Esta partida se logra sobre cumplir en ambos años. En el 2015 tiene un sobre cumplimiento de 65,94 MP por encima de lo planificado correspondiente a 3 685,79 MP y en el 2016 de 3130,79 MP planeados es superado en 69,57 MP para un total de 3200,36 MP.

Productividad (VA): Teniendo en cuenta el cumplimiento del Valor Agregado en el periodo y la disminución del promedio de trabajadores de la UEB, permite elevar la Productividad (VA) mostrando por encima de lo planificado en el 2015 un resultado de 2620,15 pesos y 2809,20 pesos en el 2016.

El análisis general de los indicadores revela, que en general la entidad tiene una buena gestión de sus recursos, porque evidencia bajos niveles de ejecución de gastos, con mayores niveles de ejecución en la producción. Sin embargo refleja con claridad un deficiente proceso de planificación de un período a otro. Por ejemplo la partida gastos de material en el 2015 reflejó una ejecución de solo un 28.5 % de lo planificado, sin embargo en el 2016 se planifica una cifra por debajo al año anterior, pero aún por encima a lo que realmente era posible en el contexto de la empresa, de manera que solo alcanza un 62.5 % de ejecución.

En la evaluación de los procesos de la gestión económico financiera también se detectaron deficiencias tales como:

En el periodo evaluado causaron baja 7 motores de uso, no controlándose su durabilidad. Incumpléndose la Resolución 60/11 CGR (Contraloría General de la Republica), Cap. II, Sección tercera, Actividad de Control, por la causa de desconocimiento de la fecha de instalado, que trae como consecuencia el descontrol y rendimiento de este recurso.

Durante el periodo causaron baja 89 baterías, desconociéndose su rendimiento y durabilidad por falta de control de los datos primarios. Incumple NRMT (Norma Ramal del Ministerio del Transporte) 120/07.

No existe correspondencia entre el parque físico con el inventario de Activos Fijos Tangible y el listado de Registros de Vehículo, al encontrarse en estos dos últimos la camioneta B116880 que fue trasladada para la empresa Ernesto Che Guevara. La causa es la falta de recursos para la puesta en marcha del equipo y las consecuencias descontrol en los documentos.

En el documento de entrega y liquidación de las tarjetas magnéticas de combustible les faltan las firmas de los choferes cuando liquidan y de quien recibe. Incumple Resolución 60/09 de MFP en su anexo 2 PCI No. 3 objetivo 25, inc. I. Energético. La causa es falta de accionamiento y consecuencia la posible pérdida de tarjetas magnéticas.

Falta actualizar el acta de responsabilidad material de los choferes sobre la tarjeta magnética de combustible. Incumple Decreto Ley 249/07 Consejo de Estado, art. 3, inc. j. La causa es falta de accionamiento y consecuencias la posible pérdida de tarjetas magnéticas y no poder determinar la responsabilidad.

No poseen local seguro para guardar las tarjetas magnéticas, cuando se encuentran en poder del energético. Incumple Resolución 60/2011 CGR, Capítulo II, Sección tercera, Actividad de Control, art. 12, inc. c. Acceso restringido a los recursos, activos y registros. La causa es falta de recurso y consecuencia la posible pérdida de tarjetas magnéticas.

2.2.3 Gestión Comercial

Para evaluar la gestión comercial de la UEB se verificó que la actividad de contrato cumple con lo establecido en el Decreto-ley 304/12 de la Contratación Económica y el 310 de los tipos de contrato. Se verificó que existen 91 contratos registrados.

El caso de los temas de cuentas por cobrar, sus resultados detallados fueron analizados como parte del Objetivo 2 en la gestión administrativa. En resumen se determina que al cierre contable del 2016, las cuentas por cobrar descienden en 126,04 MP con respecto al 2015. La UEB no tiene cuentas por pagar al cierre de los años 2015 y 2016.

En el caso del control de inventario se comprobó que todos los medios se encontraban identificados y registrados por área, además que en cada local está el registro con la firma de cada responsable, al igual que una copia en el archivo del departamento económico de la UEB y otra en el de contabilidad de la empresa.

Se comprueba que en cada área se cumple con el reglamento interno. Existe un registro evidenciando conciliaciones de satisfacción del cliente mensuales, donde este reclama por la calidad del servicio que recibe en caso de tener insatisfacción. Es utilizado por la administración de la UEB de conjunto con calidad para mejorar las prestaciones.

En general las deficiencias detectadas en la gestión comercial fueron:

- No se lleva el R-01/GT-PG-13 listado de proveedores aprobados, así como la evaluación inicial y reevaluación anual archivado en cada uno de los expediente de proveedores.
- Errores y demoras en la conformación de facturas de servicios prestados.
- Demora para distribuir las facturas a los clientes por problemas con la transportación.
- En la revisión de 27 Carta Porte correspondiente al mes de marzo 2016, se comprobó que en 12 de ellas no se reflejaron los kilómetros recorridos vacíos y con carga y en 6 no coinciden los horarios de las operaciones de carga y descarga con las hojas de ruta. Incumple Resolución 249/05 MITRANS, resuelvo primero, punto 3. La causa es inobservancia de las disposiciones jurídicas vigentes y las consecuencias descontrol en los documentos.
- En el muestreo realizado a 31 hojas de ruta correspondiente al mes de marzo 2016, se comprobó que en ningún de los casos se totaliza el tiempo utilizado, en 11 no se suman los kilómetros recorridos, en 9 se encuentra el cuño ilegible y 5 presentan errores en el cálculo de kilómetros disponible. Incumple Resolución 184/00 MITRANS, anexo único, punto 21, 23, 3 y 15 respectivamente. La causa es falta de conocimiento y las consecuencias alteración de los ciclos de mantenimientos técnicos.
- En el análisis del cumplimiento de los indicadores de explotación correspondiente al periodo mayo 2015 – abril 2016, se comprobó que se incumple los siguientes:

Tabla 2.9 Indicadores de explotación en el periodo mayo 2015 – abril 2016 deteriorados

Indicadores	U/M	Plan	Real	%
Aprovechamiento del parque	%	70	52	
Distancia total	M/km	2231.4	1947.4	87
Distancia con carga	M/km	1182.8	1054.3	89
Tráfico producido	M/ton/km	22.7	20.47	90
Tráfico posible	M/ton/km	30.66	25.45	83
Carga posible	M/ton	472.2	454.0	95
Viajes realizados	U	17879	15501	86

Fuente: Elaboración Propia

Se incumple Resolución 60/11 CGR, Cap. II, Sección tercera, Actividad de Control, art. 12, inc. F, Indicadores de rendimiento y desempeño. La causa es falta de recursos y las consecuencias incumplimiento de lo pactado.

En el periodo evaluado se comprobó que 2 equipos presentaron sobre consumo de combustible, por encima de lo planificado en 3064 litros de diésel, con un importe de \$ 2083.52 CUP.

Tabla 2.10 Equipos con sobre consumo en el periodo mayo 2015 – abril 2016

Chapa	Tipo	Marca	Km recorridos	Comb. Abastecido	Comb. que debió consumir	Índice Plan Km/l	Índice Real Km/l	Diferencia Litros
B088299	Cuña	Internacional	17593	12988	10349	1.70	1.35	2640
B119300	Cuña	MAZ	2064	1456	1032	2.0	1.42	424

Fuente: Elaboración propia.

Incumple Resolución 60/11 CGR, Cap. II, Sección tercera, Actividad de Control, art. 12, inc. F, Indicadores de rendimiento y desempeño. La causa es falta de descuido de los choferes y consecuencia deterioro del índice.

Se evidencia en general en la gestión comercial que no se es eficiente en tanto se violan procedimientos establecidos para cada actividad, acciones que luego repercuten en el no cumplimiento de los objetivos de la entidad, es decir en la eficacia. La variable economía también se ve deteriorada en tanto no se ahorraron los recursos al máximo lo que se evidencia en el sobreconsumo de 3064 litros de diésel.

2.2.4 Gestión de Recursos Humanos.

En la evaluación se comprobó la aplicación de procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano. Se aplica la legislación laboral vigente de trabajo y salario así como la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago.

Tabla 2.11 Comportamiento de los Ingreso por trabajadores evaluados durante el periodo 2015 – 2016.

Partida	U/M	2015			2016		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Salario	Pesos	612406,20	861912,60	140,7	759091,42	731001,13	96,3
Trabajadores	U	91	87	95,6	91	86	94,5
Salario Medio	Pesos	6729.72	9907.08	147,2	8341.68	8499.96	101,9

Fuente: Informe Asamblea de balance anual UEB Transporte 2015 - 2016.

En el año 2015 se sobregiró la partida salario y por ende el salario medio, provocado por el incremento del pago por resultado, producto a la aplicación de la Res17. En el 2016 la partida salario no se sobregira, aunque debido a la disminución de trabajadores, aumenta el salario medio para un sobrecumplimiento del plan en un 1.9%.

Es necesario señalar que la empresa, debió gestionar mejor sus recursos monetarios atendiendo a las utilidades obtenidas aunque no se logró la producción mercantil, para ejercer el pago por resultado de la estimulación de sus trabajadores.

Se comprobó que a todo el personal que se incorpora a la empresa, antes de asignarle un puesto de trabajo, se le realiza una capacitación y se refleja en su hoja de instrucción, la que se actualiza nuevamente con un periodo semestral.

Se comprobó que se realizan inspecciones diarias por parte del grupo de Recursos Humanos a las tarjetas de firma para comprobar la fluctuación del índice de ausentismo y tomar medidas con los incumplidores.

Se verificó que se realizaron acciones de capacitación sobre el control interno, charlas de seguridad y salud del trabajo, recalificaciones de los chores, así como cursos de capacitación a los administrativos y a la reserva, trayendo como consecuencia el incremento del cumplimiento del plan del año al 103,2 %. Ver tabla 2.12

Tabla 2.12 Capacitaciones realizadas.

ACCIONES	Plan	Real	% de Cumplimiento
Externas	11	9	81,8
Internas	240	250	104,2
Total	251	259	103,2

Fuente: Informe Asamblea de balance anual UEB Transporte.

Seguridad y Salud del Trabajo (SST).

En cuanto a la seguridad y protección se comprobó que existe dificultad con el alumbrado perimetral de la UEB el cual en estos momentos es deficiente, siendo esta un problema que puede afectar el control interno de la UEB y propiciar las condiciones para la ocurrencia de hechos delictivos.

En el transcurso del año se desarrollaron un total de 195 charlas de seguridad dirigida a los trabajadores descrita según las normas para cada puesto de trabajo y en

específico a la SST, transportación de sustancias tóxicas, protección ambiental, protección contra incendio, medios de protección personal.

En el año fueron entregados a los trabajadores los medios de protección individual de mayor necesidad, (Overoles de trabajo, guantes de trabajo, espejuelos de seguridad, capas, extintores, entre otros), pero no se entregó calzado de seguridad por problemas con los suministradores.

No tienen confeccionado los Registro de Accidentes y Evaluación Permanente de los chóferes profesionales. Se incumple Resolución 382/13 MITRANS, capítulo IV, sección primera, art. 26, inc. J. La causa es desconocimiento y las consecuencias que se desconozca la actualización de la documentación.

Por otra parte se detectaron situaciones que determinan la adopción de medidas de protección contra incendios de carácter permanente y obligatorio. Se detectaron las siguientes deficiencias:

En las oficinas no existen extintores para en caso de un principio de incendio.

El extintor de la paila 273 se encuentra sin pasador, sello violado y despresurizado.

En la gestión de recursos humanos en general falta eficiencia en tanto se violan procedimientos establecidos para su cumplimiento. Es importante resaltar que es aceptable el aprovechamiento del recurso humano en función del cumplimiento de los objetivos, en tanto en el 2016, laboran 86 trabajadores, de una plantilla aprobada de 91, por tanto se trabaja con economía en este sentido.

2.2.5 Gestión de la producción de los bienes y servicios

Para evaluar esta área es necesario recalcar que para el año 2015 y 2016 se incumplieron los planes de producción mercantil. Se comprobó que existe deficiencia en el control de los equipos paralizados por roturas en el taller y parqueo, por parte del Grupo Técnico de la UEB de Transporte, así como falta de gestión entre el mencionado departamento y la dirección de la UEB de mantenimiento para garantizar priorizar los

vehículos que se detienen por problemas pequeños, afectando esto directamente la producción y por ende la eficiencia y eficacia del proceso.

Se comprobó que presentan una correcta utilización de la fuerza de trabajo para el cumplimiento de las metas y objetivos a pesar de verse afectado por la disponibilidad técnica del equipamiento.

Se evaluó el comportamiento de los portadores energéticos, ya analizado dentro de la gestión administrativa (ver tabla 2.2), en el análisis se determinó que todos los portadores reportan inejecuciones, aspecto positivo que demuestra el ahorro de estos recursos. Al evaluar los niveles de cumplimiento de la producción de la UEB de transporte en el periodo, se evidencia un aprovechamiento aceptable del recurso energético en función del cumplimiento de los objetivos.

En la evaluación de la gestión de esta área se identificaron insuficiencias determinadas por los auditores internos que afectan la gestión del proceso, tales como:

- Deficiente fregado inferior. (B005952, B054989, B064262, B088955, B119301, B087892, B088955, B009637, B054919, B006369, B046917, B006324, B046947). Incumple Ley 109/2010 ANPP. La causa falta de recurso y consecuencias afectación del estado técnico y mala calidad en la ejecución de los mantenimientos.
- Juego excesivo en mecanismo de la dirección (B054789, B119301, B119223, B064262, B087892). Incumple Ley 109/2010 ANPP. La causa es por falta de revisión, estando afectado el estado técnico y como consecuencia posible accidente.
- Falta regulación en el sistema de frenos (B054789, B054919). Incumple Ley 109/10 de la ANPP. La causa es la falta de exigencia y las consecuencias la ocurrencia de accidentes y mal estado técnico de los equipos.
- Buje de los estabilizadores delanteros en mal estado (B054789, B116878, B005952). Incumple Ley 109/2010 ANPP. La causa es la falta recurso y consecuencias la ocurrencia de accidentes y mal estado técnico de los equipos.

En general en este proceso de evidencia falta de eficiencia porque existen deficiencias relacionadas con la disponibilidad técnica que constituye una de las causas principales del incumplimiento de uno de los objetivos fundamentales que es el cumplimiento de la producción mercantil.

2.2.6 Gestión de la Información

Para evaluar este sistema se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de la información y comunicación existente en la dirección, ejecución, control y resultado del proceso para lograr los objetivos de la UEB. Se verificó que existe un sistema de información y comunicación que se ajusta a las características de la UEB y satisface las necesidades, siendo adecuado y suficiente para la toma de decisiones. Existe un correcto apoyo de la información procesada, captada, recopilada y emitida a los procesos que se ejecutan en la entidad, además de la correcta actualización de la información a los diferentes niveles de dirección para un mejor seguimiento al cumplimiento de los objetivos trazados y aprobado en el plan de la economía, así como el cumplimiento de los procesos.

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

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

Se verificó que existe protección y seguridad técnica de los sistemas informativos, utilizando sistemas como herramientas y software para tener las informaciones adecuadas en función del logro de las metas y objetivos en el cumplimiento del plan.

Se comprobó la existencia del Plan de seguridad Informática actualizado y certificado por DESOFT para la empresa en general y otras áreas específicas. En general existe buena gestión de este proceso.

2.2.7 Sistema de Control Interno

Para evaluar el Sistema de Control Interno se utilizaron las orientaciones de la norma 400- 699 de las Normas Cubanas de Auditoria.

En cuanto al Control Interno, se detectaron incumplimientos de la Resolución 60/11 CGR en cuanto a documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos e Indicadores de rendimiento y desempeño, así como el Acceso restringido a los recursos, activos y registro.

Auditoria, acciones de control y hechos de corrupción.

Durante el año 2016 se recibieron en la UEB de Transporte varias auditorias clasificadas de carácter Internas, Externas y de Nivel III. Todas las inspecciones y auditorias tanto Externa como Interna tienen elaborado el plan de acción de las no conformidades detectadas para su solución y seguimiento. La tabla 2.13 muestra las no conformidades detectadas en cada tipo de auditoria y las resueltas al cierre del año 2016.

Tabla 2.13 Resultados en Auditorías Internas y Externas al cierre de 2016

Auditorias	No conformidades	Resueltas	Incumplidas	En Fecha
Auditoria Interna	65	60	0	5
Sistema de Seguridad y Protección	10	8	0	2
Inspección III Nivel	39	35	0	4
Auditoria Externa	115	102	0	13
Total	229	205	0	24

Fuente: Informe Asamblea de balance anual UEB Transporte

En el año no se detectaron delitos, ni ocupaciones en portada, logrando activar la posición del SEPSA en la entrada del parqueo de la base, dando respuesta a la propuesta realizada en el año 2015. Es necesario señalar que aunque no han ocurrido hechos delictivos la UEB no tiene implementada la guardia obrera, lo que pudiera propiciar la ocurrencia de ilegalidades.

Plan de prevención de riesgos

Se comprobó la constitución del Comité de Prevención y Control, según resolución 134/2015 con 5 miembros.

La empresa al cierre de 2016 contaba con el Plan de Prevención que se cumple según las medidas tomadas, el que recogía 23 riesgos, 24 posible manifestaciones negativas de las que se derivan 22 medidas a aplicar, analizando su cumplimiento en el Comité de Prevención y Control de la empresa, destacando como principales riesgos: Ver Anexo 3

- Análisis poco profundo de la información que se procesa en el área de GPS.
- Ocurrencia de accidentes de trabajo por violación de los procedimientos establecidos.
- Descontrol en los equipos en taller a largo plazo.
- Falta de seguridad en cierre del depósito de combustible de los equipos.

Este plan se concibió con un adecuado balance en cuanto a las medidas políticas ideológicas según lo establece la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.

Se verificaron actas que evidencian las reuniones del Comité de Prevención y Control donde se le daba seguimiento al cumplimiento de los planes de medidas elaborados para dar solución a las deficiencias detectadas por las auditorías de GPS y la Oficina Estatal de Tráfico.

Sistema de Gestión de la Calidad

La UEB tiene implementado su Sistema de Gestión de la Calidad. Para evaluarlo se tomaron como referencia la Norma NC ISO 9001:2008 y 2015, el plan de acción de auditoría interna anterior y auditorías externas realizadas al área, además de los procedimientos establecidos para el control del proceso y generales del sistema de gestión de calidad implementado.

Se determinó que a pesar de que los manuales de procedimientos se encuentran actualizados en digital, no se encontraron las copias duras con las firmas de aprobación según vigencia. Se encontraron manuales de procedimientos obsoletos y rallados en la oficina del grupo técnico y el J' de turno. En el grupo de GPS el técnico no tenía acceso a los manuales de procedimientos vigentes de su proceso, además de que existen registros que presentan deficiencias las cuales se señalan a continuación:

- Libro de incidencia: Le falta la hoja que de oficialización del libro con el personal autorizado para su llenado; fecha inicia y terminación; las hojas no están foliadas.
- Registro de Autorización para la desconexión de la alimentación eléctrica del computador a bordo: Presenta escaques en blanco; tiene pie de firma de un trabajador que ya no funge en el cargo de director, por lo que falta los datos y firma actualizada.
- Libro de estado técnico del equipamiento de a bordo del sistema de GPS a la salida y entrada a la base: Faltan firma del personal autorizado a llenar el libro; fecha comienzo y terminación.

En el proceso de operaciones se encontraron que el J' de turno utiliza un libro de incidencia no oficial y no tenía registrada las operaciones del turno entrante. No se mostró el libro de órdenes y su uso. No tienen acceso a los procedimientos vigentes y normas técnicas.

Satisfacción del cliente

De este aspecto ya se realizó un análisis dentro de la gestión administrativa, pero es importante recalcar, que se comprobó que en la UEB se le da seguimiento a los aspectos relacionados con la satisfacción del cliente de un Plan de 9,5 como índice de satisfacción en el periodo evaluado, se obtuvo un índice de 9,91 para el 2015 y 9,56 para el 2016. Es decir la UEB fue eficaz en este aspecto en ambos periodos, aunque el 2016 reporta un índice por debajo al 2015. Se reportaron dos quejas en el año 2015 de la Empresa CEDINIQ y Empresa de la Goma ambas por causa de la baja disponibilidad técnica, a las mismas se le dieron respuesta de manera oportuna. La encuesta aplicada para evaluar la satisfacción del cliente se puede ver en el Anexo 2

2.2.8 Indicadores de Gestión

Desde la fase de planeación se inicia el proceso de determinar los indicadores a utilizar en la auditoría, en este caso ya se han analizado los utilizados por la propia entidad. A continuación se muestran los resultados de otros indicadores que recogen las Directrices Generales por variables de gestión.

2.2.8.1 Indicadores de Economía

Para evaluar la **Economía** (en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos es decir el óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, se calcularon los indicadores: Economía en la asignación de los recursos y Costo por peso de la Producción Mercantil. Los planes y resultados para el 2015 y 2016 se muestran en la tabla 2.14. Las fórmulas y los detalles de los cálculos se describen en el Anexo 4.

Tabla 2.14 Indicadores de Economía

Indicadores	2015		2016	
	Plan	Real	Plan	Real
Economía en la asignación de los recursos.	0,39	0,56	0,27	0,64
Costo por peso de la Producción Mercantil.	0,72	0,64	0,79	0,61

Fuente: Elaboración Propia.

La economía en la asignación de los recursos en el periodo, se comportó por encima de lo planificado en ambos años, dado que la UEB sobre cumplió sus utilidades, garantizando recursos por debajo de lo planificado.

En el caso del indicador costo por peso de la producción mercantil se comportó por debajo de lo planificado debido a la inejecución de gastos para realizar la producción de la UEB. En general se puede afirmar como ya se ha analizado anteriormente que la UEB trabajó con Economía, pues aunque no cumplió su producción mercantil, recortó al máximo sus gastos para garantizar utilidades superiores al plan, no obstante quedó demostrado anteriormente durante la auditoría , que también hubo una planificación deficiente.

2.2.8.2 Indicadores de Eficiencia

Para evaluar si existió un máximo rendimiento de los recursos disponibles se calcularon los indicadores que se muestran en la tabla 2.15. (Ver detalles de los cálculos en el Anexo 4).

Tabla 2.15 Indicadores de Eficiencia

Indicadores	2015		2016	
	Plan	Real	Plan	Real
Productividad (MP)	40,5	43,12	34,4	37,21
Salario Medio (MP)	6,73	9,91	8,34	8,5
Promedio de Trabajadores	91	87	91	86
Rendimiento Material (MP)	7,54	24,92	6,71	10,21
Fondo de Salario (MP)	612,41	861,91	759,1	731
Cumplimiento del Presupuesto (MP)	-	0,83	-	0,73

Fuente: Elaboración Propia.

Se evidencia que ambos periodos la productividad se comportó por encima de lo planificado. El indicador valor agregado bruto se comporta por encima del plan, sin

embargo el promedio de trabajadores es inferior a lo planificado en los dos años, cuestión que muestra niveles de eficiencia aceptables.

En el caso del salario medio, se comporta por encima del plan, esto está dado por la disminución de los trabajadores en el 2016 mientras que en el 2015 es afectada por el sobregiro del fondo salarial.

Los resultados que reporta el indicador rendimiento material, alcanzan también niveles de eficiencia superiores, porque la UEB recortó al máximo los gastos en ambos períodos. Aunque la producción mercantil estuvo por debajo de lo planificado, los gastos de materiales en ambos años mostraron resultados por debajo del plan en 239.6 MP para el 2016 y 495.0 MP para el 2015.

El fondo de salario se ve afectado en el 2015 por la aplicación de la ley 17 la cual aumento el pago por resultados. En cuanto al 2016 no se cumple este parámetro teniendo en cuenta el incumplimiento de la producción mercantil que se evalúa como uno de los indicadores que inciden en el pago por resultados de los trabajadores.

2.2.8.3 Indicadores de Eficacia

Para evaluar la capacidad de producir resultados y lograr los objetivos de manera que se obtengan derivaciones que reflejen los efectos deseados, se calcularon los indicadores reportados en la tabla 2.16. (Ver detalles del cálculo en Anexo 4)

Tabla 2.16 Indicadores de Eficacia

Indicadores	2015		2016	
	Plan	Real	Plan	Real
Cumplimiento de los objetivos de trabajo (Puntos)	-	0,5	-	0,5
Satisfacción al Cliente (Puntos)	9,5	9,91	9,5	9,56
Cumplimiento del plan de producción (%)	100	94,1	100	95
Coefficiente de disponibilidad Técnica (Coeficiente)		0,48		0,5

Fuente: Elaboración Propia.

En ambos periodos solo se cumplió el 50 % de los objetivos, por lo que se deben mejorar los niveles de eficacia. Para ello se debe trabajar en función de cumplir la producción mercantil. Los índices de satisfacción de cliente se comportan por encima de lo planificado.

2.2.8.4 Calidad

En cuanto a esta variable ya se analizó anteriormente la gestión de la calidad no obstante es válido señalar que se mantiene la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad con Lloyd’s Register hasta el 2018. Se encuentra implementado el Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo. Se verificó que existen dificultades para ejecutar las solicitudes, por problemas con la disponibilidad técnica.

Resultados en la actividad de Atención a la Población:

En el año se atendieron 47 casos, de ellos 47 solucionados, para un 100 % por ciento de satisfacción de atención a la población. Entre ellos transportación de mudanzas a trabajadores, turnos médicos, servicios de merienda, transporte en casos funerarios, entre otros. Es importante destacar que también se detectaron deficiencias tales como:

- No existe un registro de todas las acciones relacionadas con Atención a la Población.
- No se realiza el llenado de las planillas de atención al 100 por ciento de los casos.

2.2.8.5 Impacto

El impacto económico es desfavorable por no cumplirse la producción mercantil y por ende uno de los objetivos trazados para el periodo.

La UEB tiene un impacto reconocido en la sociedad y el medio ambiente debido a las colaboraciones directas con el gobierno ante el saneamiento de la ciudad y las distribuciones de la canasta básica para la población. Además de ser la empresa en general una pionera en la contribución al proyecto ambiental de Melanio Maden en el rescate de los manglares de Cayo Moa y el cuidado de la flora y fauna de su entorno marino y terrestre.

2.3 Informe

Según la NCA no. 1200 se elabora el informe de la auditoría, a continuación se muestra un resumen del mismo

Moa, 30 de mayo del 2017.

“Año del 59 de la Revolución”

Orden de trabajo No. 03/17

Entidad Auditada: UEB Transporte de la EPM

Nombre del organismo: Ministerio de Energía y Minas

Auditoría: Auditoría de Gestión.

Fecha de inicio: 01/02/17

Fecha de terminación: 30/05/17

Auditoría ejecutada por: Ilianet Labañino Llorente.

INTRODUCCIÓN

La EMPRESA PUERTO MOA es constituida por Resolución No.150 de fecha 11 de abril del 2001, dictada por el Ministro del extinto Ministerio de la Industria Básica. Como procesos estratégicos define la gestión estratégica, la gestión de la calidad y la gestión de los Recursos Humanos. Como procesos sustantivos la Formación de pregrado, Formación de posgrado, Investigación y Extensión Universitaria. Mientras que la Gestión Económico Financiera, el Aseguramiento Material y la Seguridad y protección se definen como procesos transversales.

La auditoría evaluó los resultados del periodo 2016 y utilizó resultados del 2015 para establecer comparaciones.

La auditoría tuvo como objetivos fundamentales los siguientes aspectos:

- Analizar el cumplimiento de los objetivos de la UEB de Transporte en el periodo 2015 - 2016.
- Evaluar el proceso de Planificación realizada en el año 2016 con respecto al 2015.
- Evaluar el Sistema de Control Interno
- Evaluar indicadores generales del centro que permitan emitir criterios sobre la economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto en la gestión de los procesos de transportación.

CONCLUSIONES

Según lo que establece la Resolución 36/12 sobre la evaluación y calificación de las auditorías se concluye que en la UEB evaluada en cuanto a la **economía** se determina que aunque no hubo un óptimo aprovisionamiento, especialmente en la disponibilidad técnica, se ahorraron los recursos utilizados, y los indicadores de economía muestran resultados satisfactorios (Tabla 2.14). Por otra parte los indicadores de la gestión económico financiera muestran resultados favorables.

En el caso de la **eficiencia** vista como la obtención de máximos resultados con los recursos disponibles fue aceptable, lo que queda demostrado en el resultado de los indicadores de eficiencia, los cuales mostraron resultados por encima de lo planificado. Se resaltan las utilidades al cierre de 2016 por encima de lo planificado en un 683,84 MP, generando además un sobrecumplimiento del rendimiento de materiales. Es decir en general existió un adecuado aprovechamiento de los recursos, incluyendo los recursos humanos que en el año, no se cubrió la plantilla aprobada. No obstante es necesario mejorar la eficiencia en la planificación y solucionar las deficiencias detectadas en la auditoría para obtener mayores niveles de eficiencia. Es importante enfatizar en que si la entidad hubiese gestionado mejor sus recursos, sin dejar de ahorrar, la producción podía haber reportado un resultado superior.

En relación al cumplimiento de los objetivos, de dos objetivos propuestos para el período, el primero de ellos relacionado con la producción mercantil fue evaluado de regular. La disponibilidad técnica e incremento de transportaciones de importación que aumentan carga pero no recorrido y por ende menos ingresos, fue la causa fundamental de esta evaluación. En el caso del objetivo 2 relacionado con la gestión económico – financiera fue evaluado de Bien, porque la entidad, a pesar de no cumplir la producción mercantil, fue capaz de generar utilidades de 683.84 MP por encima de lo planificado. Aunque es necesario resaltar que existieron problemas en la planificación. La satisfacción del cliente es clave para evaluar la eficacia, y se pudo constatar que el índice se comportó por encima de lo planificado. De esta forma podemos concluir que la **eficacia** en general es aceptable aunque la UEB debe trabajar por un mejor resultado para el próximo período.

En cuanto a la **calidad**, se evalúa de aceptable teniendo en cuenta que cumple con todos los parámetros establecidos como mantener la certificación del Sistema de Gestión Integrado, renovar e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad por la Lloyd’s Register. Los índices de satisfacción de cliente se comportan de acuerdo a lo planificado. No obstante, es importante señalar que se debe mejorar la gestión del servicio prestado, para alcanzar mayores niveles de calidad.

La UEB cuenta con un **impacto** reconocido en la sociedad y el medio ambiente, debido al trabajo que ha desempeñado, siempre de la mano del gobierno del municipio dando el paso al frente ante las situaciones de saneamiento de la ciudad y la transportación de la canasta básica a la población, además de contribuir al cuidado del entorno que le rodea. Por las razones antes expuestas se considera este aspecto de manera general aceptable, aunque la UEB debe trabajar más en función de lograr un impacto económico positivo.

RESULTADO:

Hallazgos

Los hallazgos más importantes relacionados con la gestión de la UEB se muestran a continuación:

Existió una deficiente planificación en el período incumpliendo con el análisis de períodos anteriores y el contexto actual, lo que trajo como consecuencia inejecuciones significativas en las partidas de gastos.

Se incumplió el indicador producción mercantil, en un 5.04 % que representa un incumplimiento de 215.9 MP, lo que trajo como consecuencia afectaciones en el pago a los trabajadores

Además se detectaron otros hallazgos de manera general que afectaron los procesos a continuación se enuncian algunos y otros han sido expuestos en el cuerpo del trabajo.

- Salidero de aire por el sistema de freno (B119301, B005952, B064262, B116878, B087892, B005752, B006324, B009637). Incumple Ley 109/2010 ANPP. La causa es por falta de revisión, estando afectado el estado técnico y como consecuencia posible accidente.
- Tornillería que fijan la cuna del volteo y de la cama al chasis flojo (B054789, B064262, B119223, B006324, B054919, B088955). Incumple Ley 109/2010 ANPP. La causa es por falta de revisión, estando afectado el estado técnico y como consecuencia posible accidente.
- Deficiencias en el sistema de alumbrado y señalización (B009637, B054789, B088955, B006324, B119301, B006369, B116878, B119223, B005952, B054919, B046917, B087892). Incumple Ley 109/10 de la ANPP. La causa es por falta de exigencia, afectado el estado técnico y como consecuencia posible accidente.

- Junta del purificador de aire partida (B054919) y manguera en mal estado (B119301, B006324). Incumple Ley 109/2010 ANPP. La causa es por falta de exigencia, afectado el estado técnico y como consecuencia posible accidente.
- Espejos retrovisores cuarteados (B054919, B006324, B006369, B116878, B088955, B005952). Incumple Ley 109/10 de la ANPP. La causa es por falta de exigencia, afectado el estado técnico y como consecuencia posible accidente.
- Salidero de aceite por motor (B119301, B087892, B006324). Incumple Ley 109/10 de la ANPP. La causa es por falta de revisión, afectando el estado técnico y como consecuencia posible accidente.
- Amortiguadores en mal estado (B119301, B116878, B005952). Incumple Ley 109/10 de la ANPP. La causa es por falta de revisión, afectando el estado técnico y como consecuencia posible accidente.
- Parabrisas cuarteado (B087892, B116878, B006369, B088955). Incumple Ley 109/2010 ANPP. La causa es por falta de exigencia, afectando el estado técnico y como consecuencia posible accidente.
- En la revisión de 126 neumáticos se detectaron 82 con baja presión de inflado (B00369, B116878, B064262, B046917, B006324, B046947, B088955, B009637, B119301, B005952, B087892, B054789), 9 en mal estado (4 B119301, 2 B046947, 2 B009637, 1 B006369). Incumple NRMT. La causa subjetiva es falta de accionamiento y las objetivas falta de recurso en el mercado y consecuencias mal estado técnico de los equipos y baja durabilidad del recurso.
- Se chequearon 24 baterías detectándose 19 sin sujeción (B116878, B054789, B088955, B119301, B119223, B064262, B006324, B087892) y las cajuelas de alojamiento les faltan mantenimiento. Incumple NRMT 120/07 apartado 3.1 (S). La causa es la falta de accionamiento y consecuencias mal estado técnico de los equipos y baja durabilidad del recurso.

2.3.1 Seguimiento

Plan de Medidas:

Plan de medidas para elevar los niveles de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto en la UEB:

- Perfeccionar el proceso de planificación en la UEB. Responsable: Director de la UEB de transporte.
- Garantizar las condiciones necesarias para el cumplimiento del plan de producción mercantil del año en curso 2018. Responsable: Director UEB Transporte.
- Priorizar la gestión de las inversiones en piezas de repuesto para lograr una mayor disponibilidad técnica. Responsable: Director de la empresa y Director Comercial.
- Gestionar transporte para agilizar las operaciones de distribución de las facturas y cobro de las mismas. Responsable: Director UEB Transporte.

.

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

- El presente trabajo logró evaluar la gestión en la UEB de Transporte en la Empresa Puerto Moa “Comandante Raul Díaz Argüelles”, facilitando la toma de decisiones para alcanzar mayores niveles de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto.
- La evaluación realizada mostró resultados aceptables en todas las variables de gestión, lo que quedó evidenciado en los resultados de los indicadores por variables, no obstante quedó demostrado que deben mejorar los niveles de eficiencia y eficacia para próximos períodos.
- La UEB de Transporte cumplió el plan de producción mercantil para el periodo en un 95 %, pero reportó inejecuciones significativas de gastos, que aunque evidenciaron problemas con la planificación, demostraron que la entidad aprovechó sus recursos en función del cumplimiento de sus objetivos, aspecto que se evidenció en el cumplimiento de un 175.7 % de las utilidades.

RECOMENDACIONES

- Exponer los resultados de la presente investigación al Consejo de Dirección de la empresa, demostrando la importancia de incluir en los análisis realizados por el Consejo de Dirección la evaluación de la gestión de la empresa al menos trimestralmente.
- Perfeccionar el proceso de planificación en la entidad para los próximos períodos.
- Tomar acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles en función del cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Aplicar el plan de medidas propuesto en el seguimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ARMAS GARCÍA. *La auditoría de gestión. Antecedentes históricos*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2008.
- Auditoría de Gestión* [en línea]. 2017. [Consultado: 2017-04-05]. Disponible en: <http://contabilidadparatodos.com/libro-auditoria-de-gestion/>
- Auditoría de Gestión*. [En línea]. [Consultado: 2017-03-09]. Disponible en <http://www.ecurred.cu>.
- Auditoría de la Gestión en Cuba*. [En línea]. [Consultado: 2017-03-09]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos89/auditoria-gestion-cuba/auditoria-gestion-cuba.shtml#ixzz4XCNil578>
- Cedeño García, A.D. *Auditoría de Gestión al departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO”*. Trabajo de Diploma. Escuela superior politécnica de CHIMBORAZO Ecuador. Facultad de administración de empresas, 2012.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución No. 340/12. *Normas Cubanas de Auditoría. Contraloría General de la República de Cuba*. La Habana, 2012.
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución No. 60/11. *Normas del Sistema de Control Interno .Contraloría General de la República de Cuba*. La Habana, 2011
- CUBA. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución No. 678/13. *Directrices Generales para la Realización de Auditorías de Gestión o Rendimiento. Contraloría General de la República*. La Habana, 2013.
- Cuenca Cuza, D. *Evaluación a la Gestión en la Empresa de Servicios Técnicos de Computación, Comunicaciones y Electrónicas del Níquel “Rafael Fausto Orejón Formet”*. Trabajo de Diploma. ISMM. Departamento de Ciencias Económicas, 2015.
- DE LA CRUZ DELGADO, J.L. *Diagnóstico a la Gestión de la Unidad Empresarial de Base Transporte Moa*. Trabajo de diploma. ISMMM. Departamento de Ciencias Económicas, 2014.
- GUILARTE QUEVEDO, Y. Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público. [En línea]. [Consultado: 3 de marzo de 2017] Disponible en:

http://www.cadperu.com/.../BASES_TEORICAS_DE_AUDITORIA_DE_GESTION_PARA_LAS_UNIDADES_DEL_SECTOR_PUBLICO.pdf - Perú

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. *Auditoría de gestión. Aspectos básicos a considerar en la Auditoría de Gestión*. [En línea]. [Consultado: 2017-03-09]. Disponible en: http://www.udg.co.cu/desarrollo_local/index.php?option=com_remository&Itemid=54&unc=fileinfo&id=205

HOLMES W., A. *Definición de la Auditoría*. [En línea]. 2014. [Consultado: 2017-03-09]. Disponible en: <http://definicionauditoriaconceptocontable.blogspot.com/2014/03/definicion-de-la-auditoria-segun-arthur.html>.

Maestría internacional en auditoría y gestión empresarial. [En línea]. 2016. [Consultado: 2017-04-15]. Disponible en: <https://www.funiber.org/maestria-internacional-en-auditoria-y-gestion-empresarial/>

Manual de Procedimiento de auditoría de gestión de empresas y sociedades del estado. [En línea]. 2016. [Consultado: 2017-03-10]. Disponible en: www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_arg_manual.pdf

MARRERO LICEA. *Compendio Bibliográfico de Auditoría de Gestión*. Las tunas, 2008. *Master en Auditoría y Gestión de la Calidad - Universitario – INESEM* [en línea]. 2016. [Consultado: 2017-03-10]. Disponible en: <https://www.inesem.es/Master-Gestion-Auditoria-Calidad>

PADRÓN RAMÍREZ, M.C. *Programa de auditoría para evaluar la gestión en el área financiera de La Empresa Materiales de La Construcción*. [En línea]. [Consultado: 2017-05-20]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/programa-de-auditoria-para-la-gestion-financiera.htm>

PEREZ CARRAZANA. *Auditoría de Gestión. Fundamentación teórica acerca de la Auditoría de Gestión*. [En línea]. [Consultado: 2017-03-10]. Disponible en: www.ilustrados.com.

PEREZ, G y PALENZUELA, T. *Auditoría de Gestión. Revista del empresario cubano*. [En línea]. 2012. [Consultado: 2017-05-20]. Disponible en: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/eco_enemar_09.htm

Riverón Agüero, D. *Programa de Auditoría de Gestión para evaluar la Gestión administrativa en universidades*. Trabajo de Diploma. ISMM. Departamento de Ciencias Económicas, 2016.

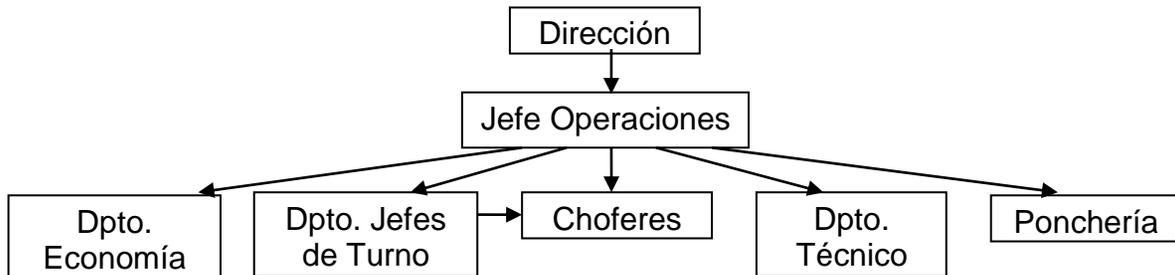
VIDAL MARRERO, A. *Programa de auditoría para evaluar la gestión de los recursos humanos en la dirección provincial de planificación física las tunas*. [En línea]. 2009. [Consultado: 2017-04-15]. Disponible en: http://74.125.47.132/search?q=cache:8FGWvbiWtscJ:www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/mag.htm+resoluci%C3%B3n+ministerio+auditoria+gesti%C3%B3n&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=es&lr=lang_es.

Aneiros



Anexo 1

Organigrama de la Estructura UEB Servicios de Transportación.



Anexo 2

Encuesta de satisfacción al Cliente.



PUERTO MOA

Un mar de razones para anclar

UEB SERVICIOS DE TRANSPORTACION

Moa ___ de _____ del 2016
 "Año 58 de la Revolución"

ASUNTO: Encuesta de satisfacción del cliente.

Compañero (a):

Por este medio certificamos que la UEB Servicio de Transportación, cumplió con los servicios según demanda real solicitada por el cliente _____ correspondiente al mes de _____ y el criterio de satisfacción del cliente quedando demostrado en la encuesta siguiente.

Saludos.

Atributos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumplimiento del servicio en el lugar y horario solicitado.										
Comentario:										
Comunicación con la base y el medio de transporte.										
Comentario:										
Conservación y protección de la carga.										
Comentario:										

 Director UEB Servicios de Transportación

 Empresa Demandante

 Jefe Operaciones Servicios de Transportación

Cc. Archivo

Anexo 4

Calculo de Indicadores.

Indicadores de Economía

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

Utilidades o pérdidas/recursos utilizados (PLAN 2015)

$$1465,72 / 3748 = 0,39$$

Utilidades o pérdidas/recursos utilizados (REAL 2015)

$$1759,6 / 3128,4 = 0,56$$

Utilidades o pérdidas/recursos utilizados (PLAN 2016)

$$903,9 / 3380,4 = 0,27$$

Utilidades o pérdidas/recursos utilizados (REAL 2016)

$$1587,8 / 2480,6 = 0,64$$

- **Costo por peso de la Producción Mercantil.**

Presupuesto Total / Producción Mercantil (PLAN 2015)

$$3747,99 / 5213,71 = 0,72$$

Presupuesto Total / Producción Mercantil (REAL 2015)

$$3128,35 / 4904,81 = 0,64$$

Presupuesto Total / Producción Mercantil (PLAN 2016)

$$3380,37 / 4284,31 = 0,79$$

Presupuesto Total / Producción Mercantil (REAL 2016)

$$2480,64 / 4068,42 = 0,61$$

INDICADORES DE EFICIENCIA

- **Productividad**

Valor agregado bruto/promedio de trabajadores (PLAN 2015)

$$3685,79 / 91 = 40,50$$

Valor agregado bruto/promedio de trabajadores (Real 2015)

$$3751,73 / 87 = 43,12$$

Valor agregado bruto/promedio de trabajadores (PLAN 2016)

$$3130,79 / 91 = 34,4$$

Valor agregado bruto/promedio de trabajadores (Real 2016)

$$3200,36 / 86 = 37,21$$

- **Salario Medio**

Fondo de salario/Números de trabajadores (PLAN 2015)

$$612,41 / 91 = 6,73$$

Fondo de salario/Números de trabajadores (REAL 2015)

$$861,91 / 87 = 9,91$$

Fondo de salario/Números de trabajadores (PLAN 2016)

$$759,1 / 91 = 8,34$$

Fondo de salario/Números de trabajadores (REAL 2016)

$$731 / 86 = 8,5$$

- **Promedio de trabajadores (PLAN 2015 - 2016)**

91

Promedio de trabajadores (REAL 2015)

87

Promedio de trabajadores (REAL 2016)

86

- **Rendimiento material**

Producción mercantil/ gastos de materiales (PLAN 2015)

$$5213,71 / 691,8 = 7,54$$

Producción mercantil/ gastos de materiales (REAL 2015)

$$4904,81 / 196,83 = 24.92$$

Producción mercantil/ gastos de materiales (PLAN 2016)

$$4284,31 / 638,1 = 6,71$$

Producción mercantil/ gastos de materiales (REAL 2016)

$$4068,42 / 398,5 = 10,21$$

- **Fondo de salario (PLAN 2015 - 2016)**

2015 = 612,41 MP

2016 = 759,1 MP

Fondo de salario (REAL 2015 - 2016)

2015 = 861,91 MP

2016 = 731 MP

- **Cumplimiento del presupuesto**

Gastos ejecutados/ gastos planificados (2015)

$3128,35 / 3747,99 = 0,83$

Gastos ejecutados/ gastos planificados (2016)

$2480,64 / 3380,37 = 0,73$

INDICADORES DE EFICACIA

- **Cumplimiento de los objetivos de trabajo.**

Objetivos de trabajos cumplidos / objetivos de trabajo planificado

2015 ► $1 / 2 = 0.5$ 2016 ► $1 / 2 = 0.5$

- **Satisfacción del cliente. (2015 - 2016)**

2015 ► 9,8 de 10 2016 ► 9,7 de 10

- **Cumplimiento del Plan de Producción.**

Total de producción realizada / total de producción planificada.

2015 ► $4904,81 / 5213,71 = 0,9408 * 100 = 94,1\%$

2016 ► $4068,42 / 4284,31 = 0,9496 * 100 = 95.0\%$

- **Coefficiente de disponibilidad Técnica.**

Parque de vehículos paralizados / Parque de vehículos disponible

2015 ► $29 / 60 = 0,48$

2016 ► $30 / 60 = 0,5$

Anexo 3

Plan de Prevención de Riesgos Enero - 2016.

No	ACTIVIDAD O AREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS
----	------------------------	---------	--	-------------------------	-------------	------------	---

ECONÓMICO - FINANCIEROS

1	Grupo Económico	1. Descontrol de medios básicos y activos.	-Pérdida de los medios.	1. Aplicar control a los inventarios.	Exp. Economía	Económica	27/2/2016
		2. Descontrol contable.	2-Control Desconfiable.	2. Exigir por la entrega y registro contable del 100 % de HR y carta porte; para la facturación al cliente.	Dtor. UEB	Dtor. UEB	30/1/2016
		3. Descontrol del Presupuesto.	3-Uso Indevido del Presupuesto.	3. Control integral del Presupuesto y efectuar balance mensual.	Exp. Economía	Exp. Economía	30/1/2016

MEDIOAMBIENTALES

2	Medio Ambiente	No tener hecho el plan de emergencia contra catástrofe	-Intensas Lluvias. -Incendios. -Huracanes -Terremotos (Sismos)	Establecer Plan de emergencia contra catástrofes para mitigar los daños. -Capacitar el personal en las técnicas y medidas de protección contra	Dtor. UEB	Dtor. UEB	30/1/2016
---	----------------	--	---	---	-----------	-----------	-----------

				incendios y terremotos y otros desastres naturales. -Entrenar al personal en planes de mitigación de efectos de eventos desastrosos.			
TECNOLÓGICOS							
3	Grupo Técnico de Transporte	1. Incumplimiento de los Planes de MPP. 2. Deficiencias en las HR recibidas. 3. Incorrecta aplicación en la asignación de neumáticos y baterías a los vehículos.	1-Explotación Incorrecta de los Equipos. 2-Descontrol en la entrega y recibo de las HR. 3-Explotación Deficiente de los Neumáticos y Baterías,	1. Exigir por el cumplimiento correcto de los MPP. 2. Control y registro de HR, entregar HR contra HR cerrada y certificada por SGCF. 3. Verificación de la planificación e implementación de las políticas de recambio de batería y neumáticos	Exp. Principal G. T. Jefe de Operaciones Exp. Principal G. T.	Técnicos J'. Turnos y Grupo de SGCF. Técnicos	30/1/2016 30/1/2016 30/1/2016
4	Vehículos de transporte de carga.	1- Deterioro y/o Pérdidas de medios, útiles y herramientas	1-No proteger correctamente cada medio, útiles y herramientas de	1-Mantenimiento y Supervisión en útiles y herramientas.	Exp. Economía	Chóferes y Económica.	30/1/2016

		en el desempeño del trabajo.	equipos.				
		2-Falta seguridad en cierre de puertas.	2-Extravío o deterioro del mismo.	2- Reparar cierres de puertas de equipos con defectos.	J'. Op.	J'. de Turnos y choferes	22/1/2016
		3-Falta de seguridad en cierre del depósito de combustible.	3-Perdida de Combustible.	3-Completamiento de los medios que faltan.(Candado)	Dtor. UEB	Choferes	15/1/2016
5	Vehículos de Transporte Sustancias Toxicas Peligrosas	1-Deterioro y/o Pérdidas de medios, útiles y herramientas en el desempeño del trabajo.	1-No proteger correctamente cada medio, útiles y herramientas de equipos.	1-Mantenimiento y Supervisión en útiles y herramientas.	Exp. Economía	Chóferes, y Económica.	30/1/2016
		2-Falta de seguridad en cierre del depósito de combustible.	2- Perdida de Combustible.	3-Completamiento de los medios que faltan. (Candado).	Dtor. UEB	Chóferes	30/1/2016
6	GPS	1-Análisis poco profundo de la información que se procesa en	1-Perdida de combustible. 2- Ocurrencia de hechos delictivos.	1-Realizar los análisis establecidos según los procedimiento	Dtor. UEB	Dtor. UEB Técnicos de GPS	Diario

esta área.							
PROCESOS PRODUCTIVOS							
7	Operaciones de Transportación	1- <i>Personal no autorizado a operar los equipos.</i>	1-Avería o daño parcial o total a los equipos y medios de trabajo.	1-Controlar la realización efectiva de las inspecciones técnicas diarias al equipamiento.	J'. Op.	J' turnos	Diario
		2-Pérdida de útiles y medios en equipos automotores y en locales.	2-Perdidas de recursos materiales Atribuciones indebidas en el mal uso de los mismos.	2. Garantizar la seguridad de los medios y recursos asignados, evitando su uso indebido.	J'. Op.	J' Turnos	Diario
		3- Ocurrencia de accidentes de trabajo por violación de los procedimientos establecidos.	3- Pérdidas de vidas humanas y recursos materiales	3- Realizar charlas y capacitaciones respecto al tema	J'. Op.	J' Turnos	<i>Semanal</i>
		4- Descontrol en los equipos en taller a largo plazo	4- Pérdida de combustible y otras piezas.	4- Realizar revisión semanal a los equipos y su depósito de combustible con el objetivo de determinar cualquier faltante	J'. Op.	Téc. GPS, Esp. Principal Grupo técnico, Jefe de Turno	<i>Semanal</i>

				en los mismos			
COMPOSICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS							
8	Seguridad y Salud del Trabajo.	1- Choques de Vehículos. 2- Vuelcos. 3- Averías. 4- Incendios. 5- Enfermedades Profesionales.	- Accidente de trabajo o averías con daño total o parcial a los equipos. - Daños intencionales o por negligencias.	-No trabajar con equipos que presenten dificultades técnicas. - Realizar charlas sobre el uso correcto de los Equipos y Medios de SST.	Dtor. UEB Dtor. UEB	J'. Op. Instructor de Seguridad	23/1/2016 Todos los Lunes
	Seguridad y Protección	1- Falta de SEPSA en el Parqueo por el día.	1- Perdida de partes y combustible de los equipos.	1-Garantizar guardia especializada en el parqueo por el día.	Dtor. UEB	Exp. Seguridad y P.	27/2/16

Director UEB Transporte: _____