



**REPUBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
FACULTAD DE HUMANIDADES**

TRABAJO DE DIPLOMA

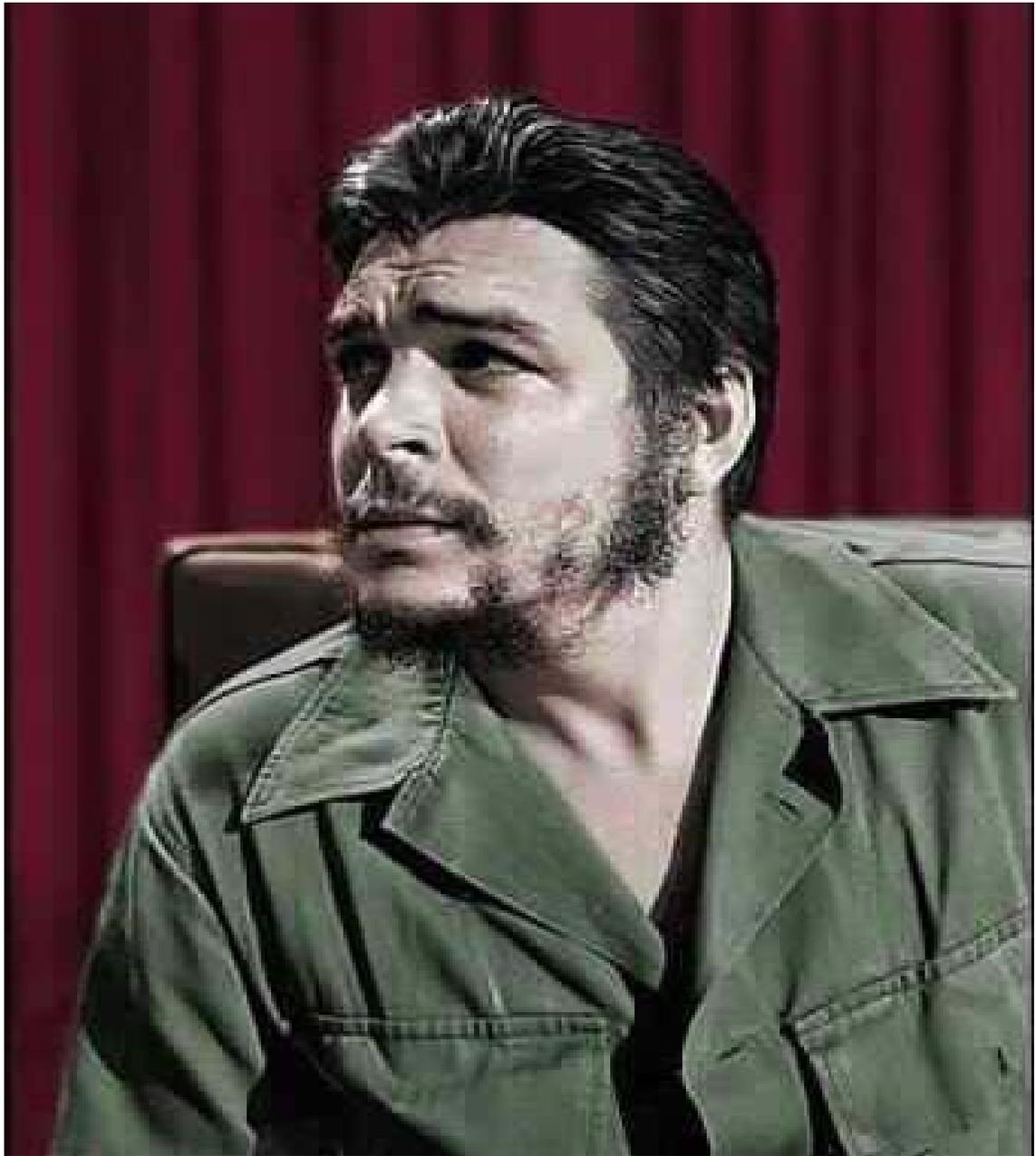
En opción al título de
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Título: *"Perfeccionamiento de un Procedimiento para realizar una Auto - Evaluación de Gestión de Dirección en la UEN de Servicios Técnicos Integrales de la Corporación COPEXTEL S.A. División Holguín."*

Autor: *Yomary Sablón Rodríguez*
Tutores: *Lic. Suleidis Roche Góngora.*
Lic. Wilder Ochoa Rivas.

Moa, 2009
"Año 51 del Triunfo de la Revolución"

PENSAMIENTO



"El conocimiento nos hace responsable".

Che

DEDICATORIA

DEDICATORIA

- A mí querida Hija Kamila que ha llenado mi vida de dicha y amor
- A mis padres por estar presente en cada momento de mi vida.
- A mi esposo por su constante apoyo y preocupación.
- A todos los que me dedicaron su tiempo desde los inicios hasta la completa confección del Trabajo de Diploma, en especial a mi Hermana.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

- . A la Revolución, la más grande obra de nuestra patria
- . A mis tutores. Suleidis Roche Góngora y Wilder Ocho Rivas.
- . Al Colectivo de la Gerencia Servicios Técnicos Integrales de la Corporación Copextel S.A. en especial a Wilder Ochoa.
- . A todos aquellos que de una manera u otra han hecho posible que llegara hasta aquí.

RESUMEN

Resumen

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en UEN Servicios Técnicos Integrales. El mismo tiene como meta fundamental: perfeccionar un procedimiento que permita realizar auto – evaluaciones de Gestión de Dirección mediante auto – auditorias que constituye una herramienta a la UEN Servicios Técnicos Integrales para fortalecer el proceso de toma de decisiones y responda a las exigencias actuales de dirección de procesos.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, en el primero se hace un análisis de la fundamentación teórico conceptual del proceso de la auto-auditoría y en el segundo capítulo se hace la propuesta metodología de la misma donde se declaran los objetivos, sistema de conocimientos, habilidades y valores a desarrollar, de igual forma se exponen los resultados obtenidos de la realización del trabajo.

Para dar cumplimiento al trabajo se utilizaron algunos métodos teóricos de investigación: el teórico-lógico, teórico-histórico, empíricos y, la inducción y deducción.

ABSTRACT

Abstract

The present Work Diploma was accomplished in UEN Services Technical Comprehensive. The same you have like fundamental goal: Laying plans and elaborating a proposal methodological that you allow selling off car - directing Gestation's auditing that a tool constitute Technical Comprehensive Services to strengthen the lead-in process of decisions to the UEN and answer to the present-day directing requirements of processes.

The work is structured in two chapters, in the first one an analysis plucks up the foundation theoretic conceptual of the process of Auto-Auditing and in the second chapter the proposed methodology of the Court Order is done - just the same the results obtained of the realization of work expose auditing where the objectives, system of knowledge, abilities and moral values to develop propose,.

To give execution to the work some theoretical methods of investigation they were used: the theoretical-logical, theoretical-historical, empiric and, the induction and deduction.

INDICE

Índice

Introducción	I
Capítulo 1. Fundamentación teórica y metodológica.	
1.1 Tipos de Dirección.	4
1.2 La Gestión.	12
1.2.1 Los elementos de la Gestión.	13
1.2.2 La Auditoría de Gestión.	15
1.3 Elementos que componen la Auditoría de Gestión.	16
1.3.1 Interrelación de las 3E	19
1.3.2 Indicadores de Gestión.	20
1.4 Características de la Auditoría de Gestión	21
1.5 El Control Interno.	22
1.6 Riesgo de la Auditoría de Gestión	24
1.6.1 Técnicas de Auditoría de Gestión	25
1.7 La auditoría de gestión de dirección.	27
Capítulo II Perfeccionamiento de un Procedimiento para realizar una auto – Evaluación de Gestión de Dirección.	
2.1 Breve reseña histórica de la Empresa y área de objeto de estudio.	32
2.2 Propuesta de la Metodología.	34
2.2.1 Exploración y examen preliminar.	35
2.2.2 Planeación.	36
2.2.3 Ejecución.	42
2.2.4 Informe.	47
2.3 Resultados de la Aplicación del Procedimiento de Auto - Evaluación.	52
2.3.1 Exploración y Examen preliminar.	52
2.3.2 Planeación de la Auto-Evaluación.	54
2.3.3 Ejecución de la Auto-Evaluación.	54
2.3.4 Informe de Auto-Evaluación	69
2.3.5 Seguimiento	72
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	

~~INTRODUCCION~~



INTRODUCCIÓN

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

La Auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto se define como el mecanismo dispuesto por los organismos de control externo, para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación, con el fin y dentro del marco legal respectivo, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

Con el surgimiento de la Batalla de ideas la UEN de Servicios Técnicos Integrales ha sufrido varias transformaciones en un periodo de tiempo corto en su estructura debido a que se le han insertado nuevos grupos, nuevos servicios, mayor cantidad de trabajadores entre otros. Por las razones antes expuestas y tomando como base una propuesta existente en la UEN de Automática de una metodología de control para el Gerente de dicha UEN, se decidió por un grupo de especialistas internos de la Corporación perfeccionar y aplicar dicha propuesta en la UEN de Servicios Técnicos Integrales debido a la necesidad de conocer y controlar su funcionamiento, contribuyendo a mejorar las deficiencias en las operaciones del sistema de



gestión. Hecho que repercute directamente en el cliente que es la razón de ser de esta empresa, constituyendo nuestro **problema social**.

Por tanto el **problema científico** a resolver es:

La necesidad de realizar auto – evaluaciones que contribuyan al control preventivo de la UEN Servicios Técnicos Integrales

Para darle solución a dicho problema nos hemos planteado como **hipótesis** que si se realiza una auto – evaluación en la UEN entonces se podrán detectar las principales deficiencias administrativas que permitan trazar estrategias en función de la satisfacción del cliente.

El **objeto** de estudio lo constituye el Sistema de Gestión Empresarial, siendo la Gestión de Dirección nuestro **campo de acción**.

Por lo que el **objetivo** de esta investigación será realizar una auto – evaluación de Gestión de Dirección siguiendo la metodología propuesta de manera que constituya una herramienta para la gerencia de Servicios Técnicos integrales de la Corporación COPEXTEL S.A., División Holguín.

Para llevar a cabo con éxito esta investigación se utilizaron diferentes **métodos** de carácter teórico como:

- Análisis y síntesis: descomposición de las funciones de control e información y su concreción en síntesis.
- Hipotético - deductivo: planeamiento y formulación de la hipótesis con sus variables y supuestos.
- Histórico-lógico: el cual se basa en el análisis de investigaciones anteriores y antecedentes que permitan continuar su estudio.

Las **técnicas** de carácter empírico fueron:

- Análisis documental: revisión de fuentes de información.



Trabajo de Diploma. Corporación Copextel S.A. Gerencia STI

- Observación: Para constatar como se manifiesta el sistema directivo de la Corporación.
- Encuesta: consulta a los trabajadores y directivos de la UEN auditada.

~~CAPITULO I~~



CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA.

En el presente capítulo se harán referencia a los elementos conceptuales relacionadas con la temática de la Auditoría de Gestión de la Dirección, además se hará referencia en el orden metodológico a aspectos abordados e inherentes a la evolución del concepto y formación de los aspectos decisivos para el perfeccionamiento de un procedimiento para la realización del proceso de auditoría. A través de auto- evolución.

1.1 TIPOS DE DIRECCIÓN.

La Dirección estratégica es el proceso de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

Es un proceso iterativo pues según se van desarrollando las etapas se debe regresar a las anteriores y viceversa para lograr la coherencia y armonía necesaria.

También se utiliza la **Dirección por Objetivos**, la cual va más allá de la fijación de objetivos anuales para las organizaciones y del planeamiento de metas del desempeño, esta se refiere a un conjunto formal de procedimientos que establecen y revisan el progreso hacia las metas comunes por parte de los administradores y sus subordinados, o sea, es una técnica participativa de planeación y evaluación a través del cual superior y subordinados conjuntamente, definen aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un determinado periodo de tiempo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones y hacen seguimiento del desempeño (control) procediendo a las correcciones necesarias.

Dirección por valores: Es la que mantiene viva la empresa, motiva un mejor



desarrollo de las tareas, conduce a que el liderazgo este orientado a ambas partes.

La formulación de la misión de la organización

Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar. Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe, a dónde se dirige la organización, así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

Los valores finales asociados con la visión y la misión.

Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión, los cuales se ponen de manifiesto en la etapa de implementación de las estrategias de la organización.

Toda organización tiene una doble misión: una económica y otra social, dependiendo claramente la segunda de la primera. Mientras que la misión económica hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la misión social hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo, desarrollar



profesionales, como aspectos específicos según el sector y la actividad a la que se dedica: enseñar, asegurar, etc.

Existen razones básicas que justifican el que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular su misión:

1. Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
2. Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
3. Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.
4. Permite a todas las unidades de la organización formular sus misiones específicas coherentes con la misión de la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y consecuentemente, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales.

CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN:

Ser simple, clara y directa. Las misiones excesivamente largas, llenas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tienden a no funcionar, contener originalidad. Ha de hacerse algo diferente, mejor, que distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento por parte de las personas a las que servimos.

Ser única. Esclarecer el encargo social asignado a la organización que la diferencie de cualquier otra, aunque debe ser suficientemente amplia para que pueda desglosarse en varios objetivos concretos y mensurables que nos conduzcan al cumplimiento de la misma.



Tener cierto contenido intangible y ambicioso. Debe estar relacionada con resultados prácticos, específicos y alcanzables. Es mejor alcanzar lo humanamente posible, que intentar alcanzar lo idealmente deseable.

- Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende ésta.
- Debe estar dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización.
- Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la Sociedad en general y de los individuos.
- Orientada hacia el futuro a largo plazo y no hacia el corto plazo y mucho menos al pasado. No solo responder a los cambios, sino que se deben promover.

OBJETIVOS DE LA MISIÓN

- a) Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.
- b) Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.
- c) Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- d) Brindar a empleados, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.

Proceso para la Elaboración de la misión

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.



- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.
- Normas para la aplicación de la misión.
- Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional.
- Comprometa a los nuevos trabajadores.
- Hágala visible a todos, como un compromiso de todos.
- Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos, y habilidades.
- Revísela periódicamente.

Una vez analizados los aspectos teóricos sobre la misión sólo se agregará a ello la significación que la misma posee para una empresa, no solo como su razón de ser, sino como la guía para la acción, el camino para encauzar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin, la expresión de todos los valores que posee o necesita la organización para su aporte en beneficio de la sociedad. Posterior a su formulación se recomienda diagnosticar la misma ver tabla.

LA VISIÓN

La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos.

La formulación de la visión no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado mínimo aceptable que se plantea a la entidad, y por tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo problema en términos factibles reales y, consiguientemente, conformar la formulación estratégica de un problema y de su solución a través del logro de un estado deseado.



Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

Para la formulación de la visión se recomiendan los siguientes pasos:

Evaluación de la información. Consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, el esbozo del problema estratégico general, la solución estratégica general y los escenarios con su variante positiva, intermedia y negativa.

Definición y validación de la visión. Posterior al análisis de la información se recomienda realizar tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso.

Principales insuficiencias en la determinación de una visión.

- Desarrollar procesos de generación de ideas sin retroalimentación y ajuste.
- Énfasis excesivo en elementos externos, pasar de lo que se puede a lo que se quiere.
- Definir una visión ajena a la misión, es necesario después de generada la visión, compatibilizarla con la misión.
- Insistir en cifras cuando éstas no aparecen, lo fundamental puede ser cualitativo.
- Establecer una visión sin haber realizado un análisis de las relaciones entre los factores internos y externos.



LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS O ACTIVIDADES (UEN).

La Unidad Estratégica de Actividades es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico, o sea para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada Unidad Estratégica de Actividades es así autónoma, si bien no independiente de las demás Unidades Estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la organización. Para realizar la segmentación estratégica se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Las necesidades que se satisfacen. La función cubierta por el producto o servicio que se presta.
- Los clientes. El tipo de cliente al cual va destinado el servicio o producto, atendiendo tanto a criterios sociodemográficos, geográficos como socio profesionales.
- La tecnología con que se cuenta para ello. La forma en que la organización cubre a través del producto o servicio la necesidad del cliente.

LOS OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Los objetivos tienen varias categorías para su clasificación, entre ellas, están:

- Colectivos e individuales.
- Generales y particulares.
- Principales y secundarios.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en



cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

Los cuatro principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

Precisión: Deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.

Participación: Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.

Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.

Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Es importante destacar que independiente de la forma en la cual se llegan a definir los objetivos generales, resulta necesario que la participación en su formulación no se limite solo a la alta dirección, en la medida de participación de los oficiales en la formulación de los objetivos, así será el nivel de compromiso en el cumplimiento de éstos.

Para lograr una correcta formulación de los objetivos se recomienda tener en cuenta las orientaciones siguientes:



- La identificación de las áreas de resultados claves como expresión de lo esencial para cada empresa.
- La derivación de los objetivos de la gerencia Nacional y territorial para lograr la participación y compromiso de los jefes y sus colectivos y de un número cada vez mayor de trabajadores.
- Las disposiciones gubernamentales.
- Los escenarios económicos actuales y perspectivas.
- Las auditorías integrales y las inspecciones.

1.2. GESTIÓN.

En la actualidad existe un consenso de criterios a la hora de definir la Gestión. Muchos son los países que abordan este tema para el eficaz funcionamiento de sus entidades, no quedándose atrás nuestro país, coincidiendo con sus homólogos al determinar los puntos importantes de la gestión.

Para la nación Canadá la Gestión es el grado en el cual el trabajo de una organización se ejecuta dentro de las especificaciones establecidas para los bienes o servicios producidos, orientado a la satisfacción general del cliente servido dentro de las limitaciones de costo y tiempo, y de forma tal que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

Para Cuba la Gestión comprende acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de una organización, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas de la misma, según el sistema social correspondiente; para esto la administración debe ser capaz de conseguir que los bienes producidos o los servicios prestados se obtengan con eficacia y que lleguen oportunamente al cliente y a la comunidad para lo cual será necesario que administre los recursos disponibles con economía y eficiencia.



Estos conceptos son de naciones diferentes, donde imperan sistemas sociales opuestos, sin embargo, al definir la gestión de la empresa lo hacen utilizando los mismos puntos:

- el análisis y utilización de los recursos disponibles con economía,
- el establecimiento de metas y objetivo,
- el desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la organización.

1.2.1 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN.

La gestión está compuesta por los siguientes elementos:

1. **Planeación y Organización:** constituye la actividad más importante para una Gestión eficaz. Por lo general, las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de Gestión son las siguientes:
 - anotar lo que debe hacerse;
 - formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración, teniendo en cuenta su fecha de inicio y término;
 - determinar los recursos y las habilidades necesarias y asignar responsabilidades.
2. **Establecimiento de Objetivos y Metas:** la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; debe determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.
3. **Control:** el administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo debe actuar oportunamente para resolver las dificultades que surjan.

Para ejercer un control eficaz, el administrador deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realice.



El papel del administrador es controlar el trabajo de otros, lo cual conlleva a:

- Dirigir a los subordinados, por lo que debe supervisar su trabajo, cerciorarse de que este se ejecute conforme con los objetivos trazados y apoyarlos para facilitar el mismo y solucionar los problemas que surjan; y
- Guiar la ejecución del trabajo mediante la aplicación de patrones de desempeño establecidos. Para ello, la administración deberá evaluar detenidamente los resultados y verificar que los resultados utilizados correspondan a los previstos. Esta actividad permitirá que el administrador detecte los problemas e identifique aquellas áreas que requieren más atención.

4. Supervisión: Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:

- Obtener información.
- Evaluar la información obtenida.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.
- Tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad.
- El programa.
- El presupuesto.

5. Informe y Evaluación: La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de su gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la gestión que continua incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.



1.2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN.

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

La tendencia a que las direcciones de las sociedades adquirieran una mayor responsabilidad frente al público inversionista mediante el suministro de más información que permitiera evaluar mejor su gestión era evidente. Si por una razón obvia de información veraz y objetiva se desarrolló la función de los auditores ¿qué iba impedir que ese requisito de veracidad y objetividad fuera solicitado para la gestión y la información de la gestión?

Siendo así como nace la Auditoría de Gestión, entendiéndola como el análisis permanente de la gestión de una entidad o de parte de ella con la finalidad de emitir un juicio profesional.

La Auditoría de Gestión 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 sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras; y.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño o rendimiento.



Evaluación del desempeño

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar el camino seguido por la entidad al conducir sus actividades con:

- a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y;
- b) otros criterios razonables de evaluación.

Identificación de oportunidades de mejoras

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo / beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

1.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

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



Economía

Se refiere a la adquisición de recursos al costo más bajo, manteniendo la visión de los objetivos de la organización. Eso implica que los recursos se deben adquirir al precio justo, en el tiempo y lugar justo, en la cantidad precisa y de calidad justa.

Es decir:

- Los recursos idóneos;
- En la calidad y cantidad correctas;
- En el momento previsto;
- En el lugar indicado; y
- Al precio convenido.

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

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

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo;
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral; y
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

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

Eficiencia

Significa óptima utilización de los recursos, manteniendo presente los objetivos de la organización. Esto implica la maximización de los productos,



con los recursos dados o la reducción al mínimo de las entradas con los recursos dados.

Una actividad eficiente maximiza el resultado de su insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- Que las normas de trabajo sean las correctas;
- Que se aproveche al máximo las capacidades instaladas;
- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y

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

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

Eficacia

Se refiere al logro de objetivos. Implica la imposición de resultados de los programas y de los proyectos, que son generalmente externos a la organización.

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

- Que la producción o el servicio se halla cumplido en la calidad y cantidad esperadas.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.



El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza y presentación del producto, si fuese el caso.

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

1.3.1 INTERRELACIÓN DE LAS TRES E

La base de la Auditoría de Gestión se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía, estos tres elementos deben relacionarse entre si, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

Economía: insumo correcto al menor costo.

Eficiencia: insumos que producen los mejores resultados.

Eficacia: resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la obtención de los efectos deseados al menor costo. Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad sino que responde a un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficiente e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento. Los auditores deben ser muy cuidadosos desarrollando estándares para emitir juicios sobre la gestión.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto de alcance de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia y como se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues solo



así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

1.3.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, etc., necesitamos tener indicadores.

¿Qué es un indicador de gestión?

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con un nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso, o sea nos permite analizar cuan bien se está administrando una empresa o unidad.

Para la construcción de indicadores de gestión debemos tener en cuenta los siguientes elementos:

El objetivo: permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección, además tener claridad de cómo mantener niveles de excelencia, adecuarlos ante los diversos cambios, así como proponerse nuevos retos.

- Niveles de referencia: Donde existen varios como el histórico, estándar, teórico, requerimiento de los usuarios, competencia, etc. La definición: este debe expresar de la manera más específica posible, debe solo contemplar la característica o hecho que mediremos.
- Periodicidad: es importante para la realización de análisis de tendencia en el desarrollo del proceso.
- Sistema de información y toma de decisiones.
- Consideraciones de gestión: éste último es importante en el caso de los indicadores de eficiencia y su interrelación con los de efectividad y productividad.



1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.
- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión tiene como objetivos:

- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- .Analizar el costo de los servicios públicos
- Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos de las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión es muy amplia y profunda, pues en ella se examina la gestión administrativa, teniendo en cuenta el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que se planifican, controlan y utilizan los recursos de todo tipo. En función de ello también se evalúa el desempeño del hombre, como elemento fundamental, para el logro de los objetivos de la entidad. A continuación de forma sintetizada, los aspectos a considerar:



1. Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos de los órganos y organismos estatales.
2. Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempo y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos en las operaciones, con el menor costo posible.
3. Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
4. Salvaguarda de activos: Contempla la protección contra sustracciones, obsolescencias y uso indebido.
5. Calidad de la información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

1.5 EL CONTROL INTERNO.

El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa, para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Con la aplicación adecuada del Control Interno se cumplen los siguientes objetivos:



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

Mediante su evaluación el auditor determinará el alcance de las revisiones a efectuar en las auditorías que se ejecuten. Como se aprecia, el estado de cumplimiento del control interno beneficia o perjudica el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos materiales, humanos y financieros, por lo cual se debe cuantificar y mostrar dentro del precio del incumplimiento.

Los principios que rige el Control Interno son:

1. División del trabajo.
2. Fijación de responsabilidades.
3. Cargo y descargo.

El Control Interno se clasifica en:

1. Control Interno Contable.
2. Control Interno Administrativo.

Los componentes del control fijados en la Resolución 297/2003 son:

1. Ambiente de Control.
2. Gestión de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo.

Los sistemas de control interno no tienen que ser necesariamente iguales en todas las entidades, varían de acuerdo con la naturaleza de las mismas, su tamaño y el volumen de sus operaciones, pero en sentido general se relacionan con los elementos siguientes:



- Elementos de control interno contable:
 - Sistema de contabilidad.
- Elementos de control interno administrativo:
 - La organización de la entidad.
 - Planes y presupuestos.
 - Capacitación del personal.

El control es uno solo, se dan al mismo tiempo el control contable y el control administrativo para poder registrar un hecho económico donde hubo antes una decisión administrativa. El CI. es un proceso, no un sistema ni un subsistema, porque parte de la definición de la gestión, esta va dirigida a alcanzarlos objetivos con economía, eficiencia y eficacia.

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

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

1. 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.



2. 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.
3. 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.

La función del auditor consiste simplemente en evaluar los riesgos, lo cual puede hacerse de forma separada o combinada. En el caso del riesgo de control el auditor debe aplicar las pruebas de cumplimiento necesarias para probar los controles en los que basó su evaluación.

El riesgo de detección se debe establecer en relación inversa a los riesgos inherentes y de control. A menor riesgo inherente y de control mayor puede ser el riesgo de detección que acepte el auditor. Sin embargo, para las operaciones fundamentales no se pueden eliminar totalmente las pruebas sustantivas aun cuando los riesgos inherentes y de control sean bajos.

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

1.6.1 TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

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

Investigación

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

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



Análisis

Consiste en analizar la diversa documentación de la Empresa, analizando tanto la documentación interna como la externa. Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos.

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

Evaluación

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

Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión o de las 3E. Pueden identificarse con una o más fases o pasos, ya que sería poco probable delimitar el trabajo del auditor y eliminar el necesario vínculo entre ellas.

1.7 AUDITORÍA DE GESTIÓN DE DIRECCIÓN.

La Auditoría de Gestión no se realiza de forma global en las empresas, es dirigida a un área específica después de haber realizado el estudio general de la misma, aunque puede dirigirse a todas las áreas de la organización según sea necesario.

La Auditoría de Gestión al igual que la Auditoría Financiera forma parte del proceso de rendición de cuentas, dado que conduce a una opinión profesional



independiente entorno al grado en que los funcionarios cumplen sus responsabilidades con efectividad, eficiencia y economía.

El proceso administrativo se define de manera general como el conjunto de decisiones y acciones, de estrategias diseñadas para lograr las metas y objetivos de la organización. Las fases que lo componen son, la planeación, organización, dirección y control; básicas en su desarrollo.

La planeación comprende el estudio y toma de decisiones por anticipado, relacionado con lo que quiere la entidad en periodos futuros. Parte de la elaboración de las metas y objetivos y las estrategias a seguir para cumplimentarlos; divididas en programas y tareas; subdivididas en acciones, en las cuales serán utilizados los fondos, recursos y personal con que cuenta la entidad.

La organización se refiere a la estructura formalizada que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas y controladas. Su objetivos se encuentra vinculado con la división del trabajo, mediante la cual se identifican las actividades y funciones, se determinan los cargos y líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación para cumplir las metas y objetivos de la entidad.

La dirección aparece luego que se ha planeado y organizado los recursos y medios necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Esta fase incluye de manera abarcadora dos procesos o acciones básicas que deben encontrarse altamente coordinadas, para que la ejecución de las tareas sean cumplidas con los resultados esperados. La primera de éstas es la administración con la función de comunicar las instrucciones e información necesaria y supervisión a todos los trabajadores de la organización, y la segunda, el liderazgo que es en esencia la motivación a los trabajadores por medio del ejemplo (influencia) que proyectan los miembros de la Dirección.



El control es la fase que tiene como función ayudar a la dirección en el logro de los objetivos, realizando un seguimiento de la eficacia de las otras fases del proceso administrativo.

Las deficiencias en la administración son las que indicaran cuando debe auditarse este subsistema, en caso que no se acordara anteriormente. Entre los síntomas que señalan la presencia de deficiencias encontramos las siguientes:

- ❖ Carencias de servicios competitivos, que puede estar dado por:
 - Altos costos de producción.
 - Descenso en las ventas totales o por línea de servicio.
 - Pérdidas económicas.
- ❖ Frecuentes disgustos entre el personal.
- ❖ Excesiva rotación del personal.
- ❖ Marcadas variaciones en el presupuesto.

Para dar una adecuada evaluación de la gestión de éste subsistema se deben tener en cuenta las reflexiones en torno a la información necesaria para el desarrollo de la gestión directiva, como son:

- ✓ Información interna: esta es uno de los pilares fundamentales sobre el que se ha de cimentar cualquier sistema de información orientado a la gestión directiva de la Empresa. Todo directivo debe tener una visión de la situación actual de su empresa que le permita ser consciente en todo momento tanto de sus limitaciones como de sus posibilidades en el proceso de definición de objetivos y en su lucha por alcanzarlos.
- ✓ Información externa: este es de gran relevancia si tenemos en cuenta que la esencia de la formulación consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Así pues con el objeto de proporcionar una estructura adecuada de análisis, dividimos que proviene del exterior de la empresa en dos grupos. El primero denominado entorno inmediato, contiene aquellos aspectos que de



forma directa afectan al sector concreto en el compiten. Por otro lado bajo el nombre de Macroentorno se recoge información de carácter general y que igualmente podría tener serias repercusiones para la empresa.

- ✓ Situación financiera: ha sido uno de los aspectos principales a tener en cuenta en el desarrollo de sistemas de información para ejecutivos. Para proceder a su análisis hay que tener en cuenta una serie de indicadores económicos que permiten al directivo conocer la situación de la entidad y poder tomar sus decisiones, también hay que tener en cuenta los estados financieros.
- ✓ Situación comercial: esta debe ser objeto de especial atención ya que de su marcha depende en buena medida el futuro de la empresa. Así pues es conveniente realizar el desglose de las ventas por productos, regiones, vendedores, etc. Además deberían proporcionarse los precios a los que se están comercializando nuestros productos con vista a desarrollar posibles acciones ofensivas o defensivas. En cuanto a las compras se debe tener en cuenta el volumen, eficiencia, calidad, etc.
- ✓ Recursos Humanos: en ocasiones el personal es uno de los recursos más valiosos con los que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Dada su importancia, es conveniente que el sistema de información contable proporcione al directivo información relevante. Así pues, y como punto de partida debería ofrecer una visión general sobre la plantilla de la empresa junto a sus características más importantes. El logro de unas buenas condiciones de trabajo es otro de los aspectos que centran generalmente la atención de los directivos.
- ✓ Servicio: el volumen de servicios es uno de los aspectos a tener en cuenta dentro de esta área. Su control se puede realizar a través del nivel de servicios que se está prestando, cumplimiento y calidad de los mismos.
- ✓ Posición competitiva: disponer información sobre esta es sin lugar a dudas fundamental para enmarcar las acciones desarrolladas tanto por la propia



empresa como por sus competidores. Este consiste simplemente en analizar la información interna con respecto a la externa.

CAPITULO II



CAPÍTULO 2: PERFECCIONAMIENTO DE UN PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UNA AUTO – EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE DIRECCIÓN

En este capítulo se realizará el perfeccionamiento de un procedimiento para realizar una auto – evaluación de gestión de dirección en la UEN de STI, su punto de partida se encuentra en la caracterización general de la UEN donde se realizará la aplicación así como se considerará como información relevante la misión, visión y objetivos estratégicos, la satisfacción al cliente, principales clientes y proveedores, estructura organizativa y situación de la competencia.

2.1 BREVE RESEÑA DE COPEXTEL S.A.

El 27 de febrero de 1985, fue inaugurada la Corporación COPEXTEL, S.A., la cual es una Sociedad Mercantil Privada, de nacionalidad cubana y cuenta con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio.

La Corporación Copextel, S.A. es una entidad comercializadora cubana, líder en la introducción de tecnologías de avanzada en el mercado nacional. En 1991 la empresa inició sus operaciones a la vez que estructuró su forma de accionar en el mercado, mediante Divisiones Comerciales con autoridad suficiente para establecer relaciones mercantiles con clientes y proveedores. Actualmente cuenta con una eficiente red de Divisiones Territoriales que operan en todo el país.

Las Divisiones Territoriales funcionan como sucursales de la Corporación en las provincias, permitiendo llegar a todas las regiones del país con un servicio personalizado en cada caso. Las mismas cuentan con oficinas de ventas y talleres de servicios técnicos en las localidades más importantes de la región que atienden.



En el año 1996 se crea la Sucursal Holguín (subordinada a la División Santiago de Cuba) con la misión de comercializar y prestar los servicios anteriormente señalados en las provincias de Holguín y Las Tunas.

Debido al crecimiento de la demanda de estos servicios que oferta Copextel en este territorio, se creó el 1 de julio de 1998, la División Territorial Holguín, que mantuvo la misión de la antigua Sucursal hasta el 1 de enero del 2001 cuando se crea la División Las Tunas. Actualmente su misión es Contribuir al éxito del cliente, anticipándose a sus necesidades, aportándoles una amplia gama de soluciones, servicios y nuestra capacidad integradora.

En la actualidad la División Territorial Holguín tiene su domicilio legal en: Ave. Internacionalistas S/n, 200 mts al sur de Ave. Libertadores. Reparto Pedro Díaz Coello. Ciudad Holguín.

En el año 2001 se le encomienda a la Corporación el soporte técnico de los Programas Priorizados que desarrolla la Revolución como parte de la Batalla de Ideas. A partir de entonces la División crea una estructura organizativa que le permitiera asumir esta tarea con una alta responsabilidad y surge así la Gerencia de los Programas Priorizados. Donde se desarrolló la investigación.

En la División laboran 378 trabajadores organizados en los siguientes grupos gerenciales:

- 1) Clima y Gastronomía.
- 2) Ecosol.
- 3) Ofimática.
- 4) Automática.
- 5) Servicios.
- 6) Transporte.



- 7) Comunicaciones.
- 8) Servicios Técnicos Integrales
- 9) Dirección Integral de Proyecto
- 10) Procesamiento de datos

UEN SERVICIOS TÉCNICOS INTEGRALES

Prestación de servicios técnicos para Suministrar, instalar y mantener el equipamiento tecnológico en función de los Programas Priorizados de la Revolución. En el **(Ver anexo 2)** se puede encontrar la Estructura Organizativa de la UEN Servicios Técnicos Integrales.

2.2 PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA.

Como sabemos en la profusa información que emiten nuestras entidades es muy difícil integrar o convalidar datos financieros y físicos que engloben la situación, por lo que a partir de este trabajo trataremos de resolver esta situación de modo que al final conozcamos los problemas que frenan el mejoramiento de la situación actual y a través de éstos detectar las causas y proponer medidas concretas que de la posibilidad de influir en acontecimientos futuros, para ello es necesario conocer que esta auto-evaluación esta compuestas por las siguientes etapas generales:

1. Exploración y examen preliminar.
2. Planeación.
3. Ejecución.
4. Informe.
5. Seguimiento



2.2.1 EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR.

No por gusto la exploración es la primera etapa del desarrollo de las auditorías, pues ésta permite obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la administración, trabajo que se realizará por todo el equipo auditor, haciéndose necesario para ello indagar en:

- ❖ Estructura organizativa y funciones
- ❖ Características del servicio.
- ❖ Tecnología.
- ❖ Ubicación geográfica de la entidad y principales dependencias.
- ❖ Suministradores.
- ❖ Clasificación y ubicación de los clientes.
- ❖ Cantidad de trabajadores del área, incluido los dirigentes con sus respectivas calificaciones, etc.

Además se debe realizar las siguientes actividades:

- ✓ Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.
- ✓ Efectuar un recorrido por las áreas que conforman la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.
- ✓ Evaluar el sistema de control interno administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
 1. Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
 2. Comprobar el cumplimiento de los principios de control interno.
 3. Incluir todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficacia del control interno.
 4. Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del control interno.



- ✓ Definición del alcance de la auditoría.

Se debe definir el alcance de la auditoría describiendo la extensión y los límites de esta, tales como lugares, unidades organizativas, actividades y procesos a ser auditados, así como el período de tiempo cubierto por la auditoría.

El período de tiempo cubierto en la auditoría debe estar en correspondencia con la extensión y los límites de la misma.

Después de verificados estos aspectos podemos definir si es viable o no la auditoría.

Determinación de la viabilidad de la auditoría

La viabilidad de la auditoría debería determinarse teniendo en consideración factores tales como la disponibilidad de:

- a) La información suficiente y apropiada para planificar la auditoría.
- b) La cooperación adecuada del auditado
- c) El tiempo y recursos adecuados.

Cuando la auditoría no es viable, debería proponerse al cliente de la auditoría una alternativa tras consultar con el auditado.

2.2.2 PLANEACIÓN

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros:

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:

- ❖ Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración.
- ❖ Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- ❖ Definir las formas y medios que se van a utilizar.



- ❖ Definición de los objetivos específicos de la auditoría, estos serán presentados a la autoridad facultada, para que decida su aprobación.

Los objetivos de la auditoría definen qué es lo que se va a conseguir con la auditoría y pueden incluir:

- a) Determinar el grado de conformidad del sistema de gestión del auditado, o de parte de él, con los criterios de auditoría.
- b) Evaluar la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos estatutarios, reglamentos y contractuales.
- c) Evaluar la eficacia del sistema de gestión para lograr los objetivos especificados.
- d) Identificar áreas de mejora potencial del sistema de gestión.

Los objetivos de la auditoría deberían ser definidos por el cliente de la auditoría y el auditor jefe del equipo de acuerdo con los procedimientos del programa de auditoría. Cualquier cambio de los objetivos, el alcance o los criterios de la auditoría deberían acordarse por las mismas partes.

Definición de los Auditores y otros Especialistas que se requieran.

Cuando la auditoría se considera viable, se debería seleccionar un equipo auditor teniendo en cuenta la competencia necesaria para lograr los objetivos de la auditoría. Cuando hay un solo auditor, este debería desempeñar todas las tareas aplicables al auditor jefe de equipo.

En el momento de decidir el tamaño y la composición del equipo auditor, se debería considerar lo siguiente:

- a) Los objetivos, el alcance, los criterios y la duración estimada de la auditoría.
- b) Si la auditoría es una auditoría combinada o conjunta.
- c) La competencia global del equipo auditor necesaria para conseguir los objetivos de la auditoría.



- d) Los requisitos estatutarios, reglamentarios, contractuales y de acreditación / certificación, según sea aplicable.
- e) La necesidad de asegurarse de la independencia del equipo auditor con respecto a las actividades a auditar y de evitar conflictos de intereses.
- f) La capacidad de los miembros del equipo auditor para interactuar eficazmente con el auditado y trabajar conjuntamente.
- g) El idioma de la auditoría y la comprensión de las características sociales y culturales particulares del auditado.

Estos aspectos pueden tratarse bien a través de las habilidades propias del auditor o a través del apoyo de un experto técnico.

El proceso de asegurar la competencia global del equipo auditor debería incluir los siguientes pasos:

- 1) Identificar el conocimiento y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la auditoría.
- 2) Seleccionar los miembros del equipo auditor de tal manera que todo el conocimiento y las habilidades necesarios estén presentes en el equipo auditor.

Si el conocimiento y habilidades necesarios no se encuentran cubiertos en su totalidad por los auditores del equipo auditor, se pueden satisfacer incluyendo expertos técnicos. Los expertos técnicos deberían actuar bajo la dirección de un auditor.

Los auditores en formación pueden incluirse en el equipo auditor, pero no deberían auditar sin una dirección u orientación.

Designación del Auditor Jefe del equipo

Aquellos a los que se ha asignado la responsabilidad de gestionar el programa de auditoría deberían designar un auditor jefe del equipo para cada auditoría específica.



Los auditores jefe de los equipos deberían tener conocimientos y habilidades adicionales en el liderazgo de la auditoría para facilitar el llevar a cabo la auditoría de manera eficiente y eficaz. Un auditor jefe del equipo debería ser capaz de:

- Planificar la auditoría y hacer un uso eficaz de los recursos durante la misma.
- Representar al equipo auditor en las comunicaciones con el cliente y el auditado.
- Organizar y dirigir a los miembros del equipo auditor.
- Proporcionar dirección y orientación a los auditores en formación.
- Liderar al equipo auditor para alcanzar conclusiones de la auditoría.
- Prevenir y resolver conflictos.
- Preparar y completar el informe de auditoría.

Un auditor jefe de equipo debería haber adquirido experiencia adicional en la auditoría para desarrollar los conocimientos y habilidades antes expuestos. Esta experiencia adicional debería haberse obtenido actuando como auditor jefe de equipo bajo la dirección y orientación de otro auditor competente como auditor jefe de equipo.

Tanto el cliente de la auditoría como el auditado pueden requerir la sustitución de miembros concretos del equipo auditor con argumentos razonables basados en los principios de la auditoría. Ejemplos de argumentos razonables incluyen situaciones de conflictos de intereses (tales como que un miembro de equipo del equipo auditor sea un antiguo trabajador del auditado, o que le haya prestado servicios de consultoría) y un comportamiento previo no ético. Estos argumentos deberían comunicarse al auditor jefe de equipo y a aquellos con la responsabilidad asignada para la gestión del programa de auditoría, quienes deberían resolver el asunto con el cliente de la auditoría y el auditado antes de tomar ninguna decisión sobre la sustitución a los miembros del equipo auditor.



Revisión de la documentación

Antes de las actividades de auditoría, la documentación del auditado debería ser revisada para determinar la conformidad del sistema, según la documentación, con los criterios de auditoría.

La documentación puede incluir documentos y registros pertinentes del sistema de gestión e informes de auditorías previas. La revisión debería tener en cuenta el tamaño, la naturaleza y la complejidad de la organización, y los objetivos y el alcance de la auditoría. En algunas situaciones, esta revisión puede posponerse hasta el inicio de las actividades, si esto no perjudica la eficacia del desarrollo de la auditoría. En otras situaciones, puede realizarse una visita preliminar al lugar para tener una visión general apropiada de la información disponible.

Si se encuentra que la documentación es inadecuada, el auditor jefe del equipo debería informar al cliente de la auditoría, aquellos a los que se ha asignado la responsabilidad de gestionar el programa de auditoría y al auditado. Debería decidirse si continuar o suspender la auditoría hasta que los problemas de documentación se resuelvan.

Preparación del plan de Auditoría.

El auditor jefe del equipo debería preparar un plan de auditoría que proporcione la base para el acuerdo entre el cliente de la auditoría, el equipo auditor y el auditado. Este plan debería facilitar la programación y la coordinación de las actividades de la auditoría.

La cantidad de detalles proporcionados en el plan de auditoría debería reflejar el alcance y la complejidad de esta. Los detalles pueden, por ejemplo, diferir entre auditorías iniciales y las posteriores, también entre auditorías internas y externas. El plan de auditoría debería ser suficientemente flexible para permitir cambios, tales como modificaciones en el alcance de la auditoría, que podrían llegar a ser necesarios a medida que se van desarrollando las actividades de auditoría.

El plan de auditoría debería tratar:



- a) Los objetivos de la auditoría
- b) Los criterios de auditoría y los documentos de referencia.
- c) El alcance de la auditoría, incluyendo la identificación de las unidades funcionales y de organización y los procesos que van a auditarse.
- d) Las fechas y lugares donde se van a realizar las actividades de la auditoría.
- e) La hora y la duración estimadas de las actividades de la auditoría, incluyendo las reuniones con la dirección del auditado y las reuniones con el equipo auditor.
- f) Las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo auditor y los acompañantes.
- g) La asignación de los recursos necesarios a las áreas críticas de la auditoría.

Además, el plan de auditoría debería tratar, cuando sea apropiado:

- h) La identificación del representante del auditado en la auditoría.
- i) El idioma de trabajo y del informe de la auditoría, cuando sea diferente del idioma del auditor y/o del auditado.
- j) El contenido del informe de la auditoría.
- k) Preparativos logísticos (viajes, instalaciones, etc.).
- l) Asuntos relacionados con la confidencialidad
- m) Cualesquiera acciones de seguimiento de la auditoría.

El plan debería ser revisado y aceptado por el cliente de la auditoría y presentado al auditado antes de que comiencen las actividades de la auditoría.

Cualquier objeción del auditado debería ser resuelta entre el auditor jefe del equipo, el auditado y el cliente de la auditoría. Cualquier revisión al plan de auditoría debería ser acordada entre las partes interesadas antes de continuar la auditoría.



Asignación de las tareas al equipo Auditor y preparación de los documentos de trabajo.

El auditor jefe del equipo, de acuerdo con el equipo auditor, debería asignar a cada miembro del equipo la responsabilidad para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas. Tales asignaciones deberían considerar la necesidad de independencia y competencia de los auditores, y el uso eficaz de los recursos, así como las diferentes funciones y responsabilidades de los auditores, auditores en formación y expertos técnicos. Se pueden realizar cambios en la asignación de tareas a medida que la auditoría se va realizando para asegurarse de que se cumplan los objetivos de la auditoría.

Los miembros del equipo auditor deberían revisar la información pertinente a su parte de auditoría asignada y preparar los documentos de trabajo que sean necesarios como referencia y registro del desarrollo de la auditoría.

Tales documentos de trabajo pueden incluir:

- a) Listas de verificación y planes de muestreo de auditoría.
- b) Formularios para registrar información, tal como evidencias de apoyo, hallazgos de auditoría y registros de las reuniones.

El uso de listas de verificación y formularios no debería restringir la extensión de las actividades de auditoría, que pueden cambiarse como resultado de la información recopilada durante la auditoría.

Los documentos de trabajo, incluyendo los registros que resultan de su uso, se deberían conservar, al menos, hasta que se culmine la auditoría. Aquellos documentos que contengan información confidencial o del propietario deberían ser guardados con la seguridad apropiada en todo momento por los miembros del equipo auditor.

2.2.3 EJECUCIÓN

En esta etapa, como lo indica el título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:



1. Revisar la misión, visión, objetivos estratégicos y su cumplimiento.
2. Revisar las actas del Consejo de Dirección y el Expediente Único de Auditoría.
3. Comprobar la visión gerencial relacionada con la situación interna de la Empresa. Acciones tomadas por la Dirección.
 - ❖ Situación financiera.
 - ❖ Recursos humanos.
 - ❖ Servicios.
 - ❖ Situación Comercial.
4. Comprobación del dominio de la situación externa.
 - ❖ Entorno Inmediato.
 - ❖ Macroentorno.
 - ❖ Fortalezas y debilidades.
 - ❖ Oportunidades y amenazas.
5. Comprobar el dominio de la situación respecto a los principales competidores.
6. Resultados de los instrumentos aplicados (encuestas, cuestionarios).

Realizar la reunión de apertura.

Se debería realizar una reunión de apertura con la dirección del auditado o, cuando sea apropiado, con aquellos responsables para las funciones o procesos que se van a auditar. El propósito de una reunión de apertura es:

- a) Confirmar el plan de auditoría.
- b) Proporcionar un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoría.
- c) Confirmar los canales de comunicación.
- d) Proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas.



Muchas veces, por ejemplo en auditorías internas en organizaciones pequeñas, la reunión de apertura puede consistir en comunicar que se está realizando una auditoría y explicar la naturaleza de la misma.

Para otras situaciones de auditoría, la reunión debería ser formal y se debería mantener un registro de los asistentes: la reunión debería ser presidida por el auditor jefe del equipo y los siguientes puntos deberían ser considerados, cuando sea apropiado:

- a) Presentación de los participantes, incluyendo una descripción general de sus funciones.
- b) Confirmación de los objetivos, alcance y criterios de la auditoría.
- c) Confirmación del horario de la auditoría y otras disposiciones pertinentes con el auditado, como la fecha y hora de la reunión de cierre, cualquier reunión intermedia entre el equipo auditor y la dirección del auditado, y cualquier cambio de última hora.
- d) Métodos y procedimientos que se utilizarán para realizar la auditoría, incluyendo el aviso al auditado de que las evidencias de la auditoría sólo se basarán en una muestra de la información disponible y de que, por tanto, existe un elemento de incertidumbre en la auditoría.
- e) Confirmación de los canales de comunicación formal entre el equipo auditor y el auditado.
- f) Confirmación del idioma que se va a realizar en la auditoría.
- g) Confirmación de que durante la auditoría, el auditado será informado del progreso de la misma.
- h) Confirmación de que los recursos e instalaciones que necesita el equipo auditor están disponibles.
- i) Confirmación de los asuntos relacionados con la confidencialidad.



- j) Confirmación de los procedimientos pertinentes de protección en el trabajo, emergencia y seguridad para el equipo auditor.
- k) Confirmación de la disponibilidad, las funciones y la identidad de los guías.
- l) Método de información incluyendo la clasificación de las no conformidades.
- m) Información acerca de las condiciones bajo las cuales la auditoría puede darse por terminada.
- n) Información acerca de cualquier sistema de apelación sobre la realización o las conclusiones de la auditoría.

Verificar toda la información obtenida verbalmente y obtener las evidencias suficientes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas, deberán tenerse en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y desviaciones.
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesario.
- Cuantificar todo lo que sea posible.

Durante la auditoría, la información pertinente para los objetivos, el alcance y los criterios de la auditoría, incluyendo la información relacionada con las interrelaciones entre funciones, actividades y procesos, debería recopilarse mediante un muestreo apropiado y verificarse. Sólo la información que es verificable puede constituir evidencia de la auditoría. La evidencia de la auditoría debería ser registrada.

La evidencia de la auditoría se basa en muestras de la información disponible. Por tanto, hay un cierto grado de incertidumbre en la auditoría y aquellos que actúan sobre las conclusiones de la auditoría deberían conocer esta incertidumbre.



Los métodos para recopilar esta información incluyen:

- a) Entrevistas.
- b) Observación de actividades y del ambiente y condiciones de trabajo circundantes.
- c) Documentos, tales como políticas, objetivos, planes, procedimientos, normas, instrucciones, licencias y permisos, especificaciones, planos, contratos y pedidos.
- d) Registros, tales como actas de reunión, informes de auditorías, registros de programas de seguimiento y resultados de mediciones.
- e) Resumen de datos, análisis e indicadores de desempeño.
- f) Información sobre los programas de muestreo del auditado y sobre los procedimientos para el control de los procesos de muestreo y medición.
- g) Informes de otras fuentes, por ejemplo, retroalimentación del cliente, otra información pertinente de partes
- h) Externas y la calificación de los proveedores.

La evidencia de la auditoría debería ser evaluada frente a los criterios de auditoría para generar los hallazgos de la auditoría. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar tanto conformidad como falta de conformidad con los criterios de auditoría.

Cuando los objetivos de la auditoría así lo especifiquen, los hallazgos de la auditoría pueden identificar una oportunidad para la mejora.

El equipo auditor debería reunirse cuantas veces sea necesario para revisar los hallazgos de auditoría en etapas adecuadas durante la misma.

Además se debe realizar las actividades siguientes:

- ❖ Comparación con períodos anteriores, con el objetivo de centrar la atención en la manera de disminuir los costos por evaluación por fallas (internas y externas).



2.2.3 INFORME

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual éste presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicio fundamentados en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución.

Cada auditoría de gestión culmina en un informe por escrito que es puesto en conocimiento de la entidad auditada. Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente, tan pronto como sea posible, al igual que su estructura. Para ahorrar tiempo, el supervisor debe adquirir un rápido entendimiento sobre el contenido del informe, por cuanto es quien finalmente debe revisarlo y aprobarlo.

En esta fase se comunica a los directivos de la entidad, los resultados obtenidos presentados como deficiencia significativas y las recomendaciones para promover mejoras en el desarrollo de las operaciones, a fin que la administración adopte medidas correctivas y evite su ocurrencia en el futuro.

El informe debe redactarse de forma coherente y profesional, los asuntos incluidos en él deben tener la suficiente significación como para justificar que sean informados y, para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos.

Los resultados incluidos en el informe de auditoría, deben estar apropiadamente soportadas con evidencia suficiente, competente y pertinente que fluya de los papeles de trabajo, para probar, cuando sea necesario, los fundamentos de los asuntos informados, su exactitud y razonamiento.

Las conclusiones y recomendaciones deben inferirse en forma lógica de los hechos examinados. Los elementos de juicio incluidos en el informe deben ser suficientes para convencer a sus usuarios sobre la importancia de las observaciones.

El redactor no debe enredarse en frases, oraciones, párrafos, o secciones demasiado detalladas, que no armonice con el mensaje del informe. Para que el



informe se comunique con efectividad debe presentarse en forma clara y simple, tanto como sea posible.

Los auditores deben tratar de emplear palabras que den muestras de positivismo; tales como reforzamiento, mejoras, aumentos, y ahorros potenciales, para que sea más difícil que la administración que este en desacuerdo con sus observaciones, conclusiones y recomendaciones resultantes de la auditoría practicada.

La responsabilidad de la redacción del informe de auditoría es el auditor encargado aunque también comparten esta responsabilidad, los miembros del equipo de auditoría que intervienen en el borrador del informe.

El informe de auditoría debe cumplir con los principios siguientes:

- ❖ Que se emita por el jefe de grupo de los auditores actuantes.
- ❖ Por escrito
- ❖ Oportuno
- ❖ Que sea completo, exacto objetivo, y convincente, así como claro, conciso y fácil de entender.
- ❖ Que todo lo que se consigna este reflejado en los papeles de trabajo y que responden a hallazgos relevantes con evidencias suficientes y competentes.
- ❖ Que refleje una actitud independiente.
- ❖ Que muestre la calificación según la evaluación del os resultados de la auditoría.
- ❖ Distribución rápida y adecuada.

Estructura y Contenido del Informe de Auditoría de Gestión

El contenido del informe se dividirá en 6 secciones:

Encabezamiento:

1. Nombre y dirección de la unidad u organización de la auditoría,
2. Lugar y fecha de emisión.
3. No. De orden de trabajo.



4. Código, nombre y dirección de la entidad auditada.
5. Nombre del organismo, empresa, unión a la que está subordinada la entidad auditada.
6. Tipo de auditoría.
7. Fecha de inicio y terminación.
8. Equipo multidisciplinario.

Introducción: proporciona al usuario del informe, datos importantes acerca de la entidad auditada la naturaleza del examen realizado. Comprendiendo los siguientes puntos:

1. Declaraciones sobre los logros notables de la entidad: los logros alcanzados por la entidad durante el examen relacionado con el alcance y objetivo de la auditoría.
2. Motivo del examen: debe describir las causas que dieron origen al examen.
3. Objetivos del examen: lo que espera alcanzar como resultado del examen. Estos objetivos serán los mismos que los expuestos en la etapa del planeamiento.
4. Normas de auditoría: informar que se aplicaron las normas de auditoría generalmente aceptadas.
5. Alcance de la auditoría: se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área o una actividad)
6. Legislaciones: las legislaciones verificadas y las causas que impidieron verificar las programadas.

Conclusiones: no deben constituir la repetición de lo consignado en la sección Resultados del propio informe, sino una síntesis de los hechos y situaciones



fundamentalmente comprobadas; cuidando de no incluir un hecho o hallazgo que no haya sido reflejado en otra sección del informe.

También dentro de esta sección deben reflejarse, de forma general, las causas fundamentales que originaron la situación planteada, así como las consecuencias directas e indirectas que pudieran derivarse de los hallazgos encontrados.

Cuando se considere necesario tener que resaltar un hecho específico en atención a su connotación e importancia, el mismo se expondrá de la forma más resumida posible, con independencia de cómo se refleje en otra sección del informe.

Igualmente, se expone las calificaciones que otorga el jefe de grupo de acuerdo con la evaluación que realice de los resultados de las auditorías, en cuanto al logro de las metas y objetivos, utilización de los recursos en términos de eficiencia, eficacia y economía.

Desarrollo: Partiendo de las pruebas concretas reunidas por el auditor para cumplir los objetivos de la auditoría, el jefe de grupo determina los hallazgos que de acuerdo con su importancia deben incluirse en el informe.

Los comentarios deben ser precisos y organizados, reflejando siempre qué legislación o normativa se viola.

Los señalamientos se ordenan de acuerdo con los objetivos de la auditoría; cuidando de agruparlos por temas y, dentro de estos, por orden de importancia:

- ✓ No se incluyen señalamientos vinculados con hechos que no estén debidamente comprobados y recogidos en los papeles de trabajo.
- ✓ Las tablas y elementos adicionales que faciliten la comprensión del señalamiento, deben incluirse al informe como anexo, pero haciendo referencia a éstos, en cada caso
- ✓ Siempre que sea posible, se cuantifican las deficiencias que por magnitud e importancia deban resaltarse, determinando el precio del incumplimiento.



También debe hacerse mención de que fueron comunicados y analizados los hallazgos que por carecer de significación o resueltos en el transcurso de la auditoría no se consideran en el informe.

Recomendaciones: Constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad a examinar para la superación de las observaciones identificadas deben estar dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y la causa de los problemas.

Las recomendaciones deben ser formuladas en tono constructivo y fluir de la conclusión correspondiente, teniendo en consideración que las medidas recomendadas sean lo más específicas posibles, factibles de implementar y tengan una relación costo/ beneficio apropiada.

De acuerdo con la cantidad y gravedad de los hechos se debe recomendar la aplicación de medidas disciplinarias de carácter administrativo con él o los responsables de dichos hechos. Así mismo, se debe recomendar si procede, que se informe a determinados interesados externos (autoridades competentes y nivel superior), con independencia de las implicaciones civiles o penales correspondientes.

Anexos: los anexos podrán ser utilizados a fin de lograr el máximo de concisión y claridad en el informe, de modo que complementen o amplíen los datos contenidos en él.

Se podrán utilizar gráficos, tablas, modelos o cualquier medio que garantice una mejor asimilación por parte del destinatario. Los anexos se numerarán de forma consecutiva según el orden en que se mencionen en el informe.

Finalización de la Auditoría

La auditoría se completa cuando todas las actividades descritas en el plan de auditoría se han realizado y el informe de la auditoría aprobado se ha distribuido.



Los documentos pertenecientes a la auditoría deberían conservarse o destruirse de común acuerdo entre las partes participantes y de acuerdo con los procedimientos del programa de auditoría y los requisitos estatutarios, reglamentarios y contractuales aplicables.

Salvo que sea requerido por ley, el equipo auditor y los responsables de la gestión del programa de auditoría no deberían revelar el contenido de los documentos, cualquier otra información obtenida durante la auditoría, ni el informe de la auditoría a ninguna otra parte sin la aprobación explícita del cliente de la auditoría y, cuando sea apropiado, la del auditado. Si se requiere revelar el contenido de un documento de la auditoría, el cliente de la auditoría y el auditado deberían ser informados tan pronto como sea posible.

2.3 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUTO-EVALUACION.

Los resultados de esta auto evaluación parten de la aplicación del procedimiento.
(Ver anexo 1)

2.3.1 EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR.

La Corporación COPEXTEL S.A. presta servicios técnicos asociados y de garantía, asistencia técnica, consultoría, importación y exportación de los productos necesarios para dichos servicios y de todo género de equipos electrodomésticos y de ofimática, incluidos los artículos destinados a la producción de la industria electrónica o proveniente de la misma.

La filosofía de la Corporación consiste en lograr la transformación gradual de sus productos en soluciones para los clientes, con un alto nivel tecnológico, buscando incorporarle la mayor cantidad de servicios de valor agregado y priorizando los proyectos que en su elaboración, comercialización y servicios de posventa integren varias de sus divisiones.



Se realiza la Auto – evaluación en la UEN Servicios Técnicos Integrales por haber sufrido estas varias transformaciones en un periodo de tiempo corto donde se validó la perfección del procedimiento por tener estos problemas en su gestión directiva apreciándose después de realizar un previo análisis mediante entrevistas y cuestionarios.

Para garantizar la prestación de los servicios técnicos y dar respuesta a las roturas en menos de 24 horas, así como mantener una disponibilidad técnica a un 98 %, la Gerencia cuenta con 169 trabajadores, 125 pertenecen a la categoría ocupacional, Técnico, representando un 73.96 %, en la categoría de servicio, 22 trabajadores para un 13.02 %, como obrero laboran 20 representando el 11.83 %, como administrativo labora solo 1 obrero representando el 0.59 %, y en la categoría de dirigente se tiene al gerente del grupo, representando un 0.59 % **(Ver anexo 3).**

Se revisaron la información que obra en el expediente único de auditoría donde evidenciamos que en la entidad no se han realizado auditorías de este tipo. Se verificaron elementos que miden la gestión de dirección referente a la responsabilidad de la dirección en la visión interna de la Corporación, información interna de la misma, información externa y posición respecto a los principales competidores. También se revisó el organigrama de la UEN

Se tomó como base para la auto - evaluación el cuestionario de control interno que se aplica en la Corporación implementado por auditorías antes realizadas en otras UEN.

(Ver anexo 1)



2.3.2 PLANEACION DE LA AUTO- EVALUACIÓN

Para la realización de este auto - evaluación se utilizaron instrumentos como entrevistas, encuestas, cuestionarios etc.

El objetivo general de esta auto - evaluación es determinar el grado de conformidad del sistema de gestión del auditado, o de parte de él, con los criterios de auditorías y el objetivo específico es evaluar cómo se lleva la gestión de la dirección en la UEN evaluada de manera que permita a la gerencia fortalecer su gestión .

Se realizó una visita preliminar al lugar para tener una visión general apropiada de la información disponible.

Se revisaron documentos tales como el listado de clientes, proveedores, principales competidores, Estados de Situación Financiera, Planeación Estratégica, Actas del Consejo de Dirección, la misión y visión de la UEN, los objetivos estratégicos, etc.

Se presentó el plan de auto - evaluación llegando a un acuerdo entre el auditado y el equipo auditor facilitando la programación y coordinación de las actividades de la auto - auditoría.

(Ver anexo 1)

2.3.3 EJECUCIÓN DE LA AUTO-EVALUACIÓN

Se realizó una reunión con el personal relacionado con la actividad de la dirección comunicándole el plan de la auto-evaluación y proporcionándole un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoría.

Verificar:



La misión, visión y objetivos estratégicos de la UEN Servicios Técnicos Integrales

Misión de la UEN Servicios Técnicos Integrales.

Brindar Servicios Técnicos Integrales en Cuba y en el exterior a partir del suministro mayorista y servicios de instalación, puesta en marcha y post-venta de productos y sistemas tecnológicos ingenieros, ofimática, redes y sistemas automatizados, electrónica domestica, telecomunicaciones, energía, electricidad e hidráulica con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir al desarrollo sostenido de la sociedad cubana, dando respuesta acorde al desarrollo tecnológico mundial con un alto grado de profesionalidad y compromiso de nuestros trabajadores, caracterizado por sus elevados valores morales y revolucionarios.

Visión de la UEN Servicios Técnicos Integrales.

Somos una UEN fortalecida en cuanto a organización y preparación del capital humano, con una cultura orientada al cliente y un alto nivel de integración en los servicios; que garantizan calidad y eficiencia en nuestro desempeño.

PRINCIPALES OBJETIVOS QUE PLANTEA PARA EL 2009 LA UEN

- 1 - Lograr cumplir el Plan de Ventas y Servicios alcanzando la cifra de \$1 000 000.00 CUC.
- 2 - Mantener la edad de las Cuentas por Cobrar en CUC por debajo de los 45 días-plan.
- 3 - Dar una atención priorizada a los Gastos de la Gerencia.
- 4 - Lograr una Rotación de los Inventarios por debajo de los 80 días según plan.
- 5 - Cumplir con las utilidades planificadas, nunca mayor del 5 % de los gastos.
- 6 - Mantener el Control Interno como medio para lograr un estricto cumplimiento de todas la Regulaciones que en el tema económico tiene la Corporación y en la Lucha permanente contra el Delito y la Corrupción.



7 - Cumplir con los compromisos adquiridos de la Batalla de Ideas, así como priorizar la atención a los servicios técnicos al equipamiento de los Programas de la Revolución.

La dirección general de la UEN trabaja con dirección estratégica, la misma traza los objetivos para la UEN. A partir de estos se trazan estrategias y acciones internamente, llevándose a cabo en la misma la dirección por objetivo basada en valores.

1. Revisar:

Actas del Consejo de Dirección y expediente Único de Auditoría.

Estos documentos son controlados y custodiados por la secretaria del Gerente general de la Corporación. En el transcurso de la Auto - Evaluación se pudo apreciar que estos están bien elaborados. Las actas del Consejo de Dirección tienen fechas de realización, control de asistencia, orden del día, acuerdos, responsables, fecha de cumplimiento, etc.

Las auditorías realizadas en la Corporación hasta la fecha se organizan y controlan según el orden de ejecución formando el Expediente Único de Auditoría. A través de este se pudo apreciar que se realizó una Propuesta para realizar una Auto- Evaluación de Gestión a la Dirección en la UEN de Automática en el año 2005, documento que tomamos como base para perfeccionarlo y aplicarlo actualmente en esta UEN por la gran información que brinda y que sirve para controlar.

2. Verificar:

La visión gerencial relacionada con la situación interna de la Empresa.

a) Situación Financiera:

Se verificó a través de una serie de indicadores. (**Ver anexo 4, 5**).



Índice de liquidez: este índice es conocido como la prueba acida ya que considera solamente los activos más líquidos, es decir, el efectivo, las inversiones temporales o realizables inmediatamente, y los cobrables. Este índice debe ser superior a 1 para indicar que la empresa esta en condiciones de cumplimentar debidamente sus obligaciones corrientes, aun si las cuentas por cobrar no se cobran todas.

Liquidez General: la UEN es capaz de cubrir sus deudas del período con sus activos más líquidos. Al compararlo con el año 2007 se pudo ver que ha mejorado en las dos monedas tomando el valor de 0.85 en CUC y 2.59 en CUP lo que significa que sus activos circulantes aumentaron considerablemente de un año con respecto al otro.

Liquidez Inmediata: la UEN es capaz de cubrir sus pasivos más apremiantes con sus activos más líquidos. Por lo que es favorable y en relación con el año anterior ha mejorado siendo su valor de 0.43 en CUC y 1.71 en CUP, por lo que sus activos más líquidos también han mejorado su situación.

Índice de Solvencia: este expresa la relación entre el total de activos reales y de pasivo corriente, un factor de 1 indica que hay suficiente para pagar los pasivos, pero este es un índice muy pobre. El resultado mayor que 1 indica una situación favorable, pero este análisis no es suficiente ya que no se conoce la probabilidad de que los cobrables y el inventario se conviertan en efectivo para hacerle frente al pasivo. No obstante la experiencia indica que un índice de dos se considera favorable. En este caso la UEN cubre su financiamiento ajeno con sus activos llegando a la media anual en la moneda nacional con valor de 2.43 mientras que el CUC se comporta desfavorable con respecto al año 2007 tomando un valor de 1.48 y para mejorar su situación debe trabajar en función de aumentar sus activos reales, a pesar que en relación con el año anterior ha mejorado.



Endeudamiento 1: la UEN se financia basada en deudas, es decir esta trabajando con capital ajeno, sus activos han sido financiados con grandes deudas.

Endeudamiento 2: el total del financiamiento de la UEN es menor que las obligaciones por lo que se comporta de manera favorable.

Ciclo de cobro total: este índice ofrece una visión de cómo se están realizando los ciclos de cobro, al determinar la cantidad de días ventas que implican los saldos de las cuentas y efectos por cobrar. En esta UEN existe una buena gestión de cobro ya que solo esperan aproximadamente 40 días para cobrar sus ventas y servicios. Aunque el año anterior cobraban más rápido pues solo esperaban 25 días.

Ciclo de pago total: paga sus deudas aproximadamente cada 155 días aumentando con respecto al año anterior, lo que significa que su ciclo de pago no es bueno porque este debe ser antes de los 30 días, por lo que está tardanza provoca riesgos de perder a sus proveedores.

Rotación de inventario: este índice mide con la rapidez con que se venden o utilizan sus inventarios de mercancías para la venta o suministros. Este es muy útil porque puede señalar inventarios obsoletos, problemas de precio, etc. En la UEN este se comporta de forma desfavorable debido a que rota aproximadamente 5 veces por año, siendo este valor inferior al del año anterior, lo que conlleva al análisis de las causas que pueden provocar esta disminución.

b) Recursos Humanos: para analizarlos tuvimos en cuenta los siguientes datos.

La plantilla de la UEN es de 169 trabajadores la cual está cubierta en un 98.00 % de su capacidad.

Nivel Salarial:

Gerente	\$	525.00
Especialista		505.00



Especialista	485.00
Técnicos	405.00
Técnicos	395.00
Montadores	360.00
Facturado	335.00
Chofer "c"	335.00
Chofer "D"	325.00
Auxiliar Económica	330.00
Obreros	315.00

Existen una buena calificación de la fuerza de trabajo teniendo en cuenta que la Gerencia tiene un personal de trabajo joven y capacitado, el 40.24 % de sus trabajadores son graduados del Nivel Superior, un 49.11 % del Nivel Técnico Medio, un 8.28 % del Preuniversitario y un 2.37 % de Secundaria Básica. Mostrando esto que existe un personal altamente calificado permitiendo obtener una mayor calidad de los servicios.

- Modalidad Contractual:

Contrato de Servicio Social

Contrato indeterminado

En estos momentos la plantilla está cubierta en un 98 % de contrato indeterminado.

- Aplicación del Cuestionario de Control Interno, (**ver anexo 6**).
- Aplicación de encuesta. (**ver anexo 7-12**).

c) Servicios: entre los principales servicios que se prestan en la UEN están:



Instalación y reparación de todos los equipos de la Batalla de Ideas.

Servicio y de post garantía de equipos electrodomésticos.

d) Situación Comercial

Dentro de sus principales clientes tenemos:

- MINED.
- MINSAP.
- MINCULT.
- MES.
- INDER.
- Trabajadores Sociales.
- Poder Popular.
- Militares.

Y sus principales proveedores son:

- LG-VINCE
- GSTB
- MPC.
- ANSYS.
- ECOSOL SOLAR.

Las ventas por regiones:

Precio por producto y por mercado: La casa Matriz conforma los precios. El cual se calcula (costo hasta el puerto + gastos de circulación interna + una pequeña utilidad por el servicio prestado).

Las compras que se están realizando se destinan a los programas priorizados de la Revolución.



Macroentorno. Resultados del diagnóstico externo.

- Factores culturales.

En el caso específico de la Corporación, cuenta con una División encargada de realizar con un equipo que se encarga de los preparativos correspondientes. Destacando que se cuenta con una buena Gestión de Dirección.

- Factores tecnológicos.

Como todo proceso de servicio, el factor humano juega un papel primordial, pero dado la misión de la empresa, se hace imprescindible que se comercialicen productos de avanzada (que forman parte de la calidad del producto) y que se disponga de tecnología avanzada para brindar un adecuado servicio técnico a estos productos.

- Factores políticos.

En el país, existe una expresa voluntad política para desarrollar el sector, tal como se manifiesta en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba “El país debe encaminarse resueltamente a la modernización informática, mediante un programa integral que involucre a las organizaciones que deben proveer los recursos materiales, financieros e intelectuales y las entidades económicas, políticas y sociales que deben traducirlos en más y mejores productos y servicios”. Con este propósito se creó el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones “integrando todas estas actividades que desarrollaban varios organismos con el objetivo de impulsar su desarrollo armónico en el país y teniendo en cuenta el impacto que tiene tanto la informática como las comunicaciones en prácticamente toda la vida humana...”

- Factores económicos.

La existencia de la doble moneda tiene dos aristas. Por un lado, la operatividad en ambas monedas posibilita que la gerencia amplíe su mercado a empresas estatales totalmente presupuestada, como es el caso de los sectores de salud y educación, pero por otro hace más complejos los procesos de adquisición de



recursos y la gestión financiera y a veces deteriora los indicadores financieros (como la productividad). Además, en ocasiones se tiende a priorizar las ventas y servicios cobrados en CUC relegando a un lugar secundario los que se cobran en MN.

La política tributaria afecta notablemente a la empresa, pues aporta a la ONAT el 1 % de las ventas brutas, el 35 % de las utilidades al Ministerio de Información y las Comunicaciones y un aporte fijo a la caja central del estado. El Banco Popular de Ahorros otorga pocos créditos con intereses muy altos (12 %), lo que afecta las inversiones y el desarrollo de la División.

- Factores legales.

La División está respaldada por determinadas reglas y normas que conjuntamente con el sistema económico y de contabilidad, conforman el mecanismo de regulación y control. Estas regulaciones son las mismas por las que se rigen todas las sociedades anónimas del país y le confieren ciertos privilegios respecto a las empresas estatales presupuestadas.

También posee respaldo legal para realizar actividades comerciales, relacionadas con su objeto social, en el territorio nacional en CUC y en MN. El certificado comercial que avala estas transacciones es emitido por las distintas casas comercializadoras de los productos. Por otra parte tiene aprobado dos sistemas de estimulación (uno en moneda nacional y otro en divisas) sobre resultados del trabajo. Esto favorece el logro de resultados mejores, pues motiva a los trabajadores a obtener un desempeño óptimo.

- Factores demográficos.

La División realiza la selección y captación del personal según sus intereses siendo favorable para su desarrollo. Los trabajadores proceden de diferentes fuentes y la mayoría son jóvenes con alto grado de preparación.



e) Resultados de los instrumentos aplicados, entrevistas, encuestas.

Resultado de las encuestas

Durante la auto-evaluación realizada en la UEN STI se utilizaron distintos instrumentos, de ellos las encuestas tuvieron carácter significativo.

El total de trabajadores de la UEN es 169 y se le aplicó al 70% de los trabajadores presentes.

- **Clima organizacional (ver anexo 7)**

Al evaluar los determinantes del proceso organizativo obtuvimos que de un total de 118 encuestados un 89% asegura que el factor cohesión entendimiento es el de mayor grado en la UEN. Consecutivo a este valoraron un 80% el factor viabilidad de los planes laborales y un 76% afrontamiento de los conflictos. Lo que demuestra que los trabajadores tienen la capacidad para entender con claridad lo que se le comunique así como para afrontar los conflictos que se presentan. A su vez se apreció que sus planes laborales son viables o sea que se ejecutan sin dificultades. La implicación en la toma de decisiones resultó ser el factor más débil con un 50% de trabajadores. De forma general podemos decir que hay fortalezas en los factores, con tendencia a medio, pero podemos concluir que los resultados obtenidos tienden a favorecer el estilo de dirección.

- **Cultura organizacional. (ver anexo 8)**

A menudo podemos inferir la verdadera naturaleza de la cultura observando las cosas, lo que se dice, las acciones y los sentimientos que comparten los miembros de la organización. Tales inferencias se mostraron en esta encuesta donde se manifestaron fortalezas y debilidades. Los gerentes son personas justas y generosas con los subordinados. Estos a su vez son cumplidores y responsables ante las tareas asignadas por los superiores, pero no están lo más motivados para dar lo mejor de sí mismo por lo que se restringen al cumplimiento de las normas y requisitos. A pesar de ello los trabajadores son



muy responsables de sus obligaciones formales y tienen un fuerte sentido de lealtad hacia la entidad. Con esta encuesta se ha confirmado que una debilidad que deben superar es el trato al individuo es decir verlo como una persona valiosa e interesante que vale por sí misma y no solo como el integrante de un equipo. En la UEN una persona dirige a las demás solo si su cargo lo implica y la asignación de tareas se hace según la división formal de funciones existentes. Las personas trabajan para lograr la efectividad por el respeto hacia las obligaciones de su contrato y por lealtad a la corporación. Se debía trabajar más para lograr el trabajo en equipo como un valor a compartir. Por otra parte ven al entorno como un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos. De forma general podemos decir que hay predominio de una cultura medianamente fuerte. Debe cambiar el estilo de liderazgo y expresarse en el estilo orientado al empleado. Cualquier esfuerzo para cambiar la cultura organizacional se debe enfocar en lo que la gente hace como rutina. Si un administrador puede lograr que los miembros de la organización reaccionen de manera diferente, el cambio cultural le seguirá.

- Escala de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural. (**ver anexo 9**).

La función directiva debe ser desempeñada por aquellas personas que cumplan los requisitos que esta exige. Además deberían convertirse en auténticos líderes dentro de la corporación. Esta encuesta se aplicó con el objetivo de evaluar al Gerente de la UEN.

En cuanto a la coherencia y creatividad personal no existe un criterio definido en la entidad sobre esta, respecto al director. Él a su vez no está seguro de que sea él mismo el que deba cambiar en algo; pero si está insatisfecho con el estado actual de las cosas. Tiene dudas sobre su capacidad para liderar el cambio, lo que no le impide que argumente de forma clara y apasionada las razones de por qué hay que cambiar. Está convencido de que el éxito del



cambio depende de su capacidad e implicación personal en cuidar los aspectos psicológicos del cambio. La mayoría de los trabajadores sabe que a él le gustaría pero no puede asignar los recursos necesarios para el cambio, desea reunirse periódicamente con todas las personas y grupos claves para conseguir un fuerte compromiso para el cambio. Es únicamente parcial y conciente de la necesidad de sacrificios personales para cumplir con su papel de liderazgo del cambio. El gerente según los criterios anteriores, que son los de la mayoría, es un buen líder, el cual actúa sobre las causas, nunca sobre las consecuencias de un problema constructivo, haciendo que aflore el aspecto positivo o constructivo del problema. Ser líder significa servir más que mandar, supone poner a disposición de la empresa formación, talento, experiencia, humanidad, etc.

- Encuesta de compromiso. (**ver anexo 10**).

Con esta encuesta valoramos hasta qué punto las políticas de recursos humanos sirven para aumentar el compromiso, para atraer, conservar o desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro. Del total de encuestados la mayoría plantea que existe un grado medio de compromiso, o sea, los empleados podían estar más motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas el entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros. En cuanto al grado de competencia los empleados de la UEN tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario. Con esta encuesta medimos el grado de congruencia y se comprobó que la mayoría de los trabajadores opina que el nivel es medio, quiere decir que la UEN ha conformado sistemas de trabajo y recompensas para que exista mayor coincidencia de interés entre la dirección y los trabajadores.

- Auto evaluación del sistema de valores de la organización. (**ver anexo 11**).



Los valores están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno. Según los resultados obtenidos en esta encuesta, el 60 % de los trabajadores mostró una tendencia media sobre la finalidad de la UEN, ellos coinciden en que su entidad de igual forma a obtener beneficios como a satisfacer sus clientes. En cuanto a la concepción de la organización el 50 % cree que es cerrada, orientada a los procesos. Un 40 % de los trabajadores está de acuerdo con que la actitud de la UEN ante el entorno es reactiva y proactiva, se adelanta a los acontecimientos. La ética es un elemento que se dirige al ser, saber, bien común. La actitud ante la naturaleza humana según el 70 % de la muestra es optimista, el hombre es creativo, le interesa autorrealizarse. Sus motivaciones están centradas en necesidades primarias, comer, vestir, aunque esto no quiere decir que no se preocupe por realizarse en su trabajo. El 40 % piensa que la óptica de dirección está centrada sobre los controles y no sobre los objetivos. Ante una crisis el 52 % piensa que se adopta una actitud pasiva. A su vez el 68 % opina sobre la concepción de la autoridad que esta se basa en el poder fundado sobre el status. La toma de decisiones se realiza individual o colectiva según sea la situación presente. Hay una comunicación con tendencia en ocasiones a ser cerrada y otras abierta, al igual que la base de las relaciones en ocasiones hay rivalidad y en otra colaboración. El 33 % manifestó que las tareas se especializan por áreas según el trabajo que se realice en cada una. Ante un conflicto tratan de darle la solución más adecuada. Por otra parte la innovación y desarrollo es media o sea, no es lo más escasa pero tampoco lo más suficiente. De forma general podemos decir que hay predominio de los valores en la UEN, los cuales constituyen una herramienta importante para el cambio.

- Encuesta para determinación de valores compartidos. (**ver anexo 12**).

Con la aplicación de esta encuesta pudimos listar los valores existentes en la UEN, los cuales se mostraron como sigue: como parte de los valores éticos el 65 % opinó que se apreciaba el humanismo, un 35 % piensa que se aprecia



también el patriotismo como uno de los valores más compartidos. Y un 5 % afirma que se manifiesta compromiso.

De los valores prácticos un 40 % manifestó que apreciaban el cumplimiento, un 47 % la disciplina y un 13 % abogó porque en la entidad se apreciaba la eficiencia, responsabilidad y competitividad. En cuanto a los valores de desarrollo un 49 % aprecia profesionalidad, un 30 % crecimiento. A su vez un 11 % de los trabajadores expresa que hay iniciativa y un 10 % ve autonomía y alegría.

Este análisis se realiza con el objetivo de lograr cohesión e integración de todo proceso de dirección estratégica y preparar las fuerzas para el cambio.

Resultado del cuestionario de Control Interno. (Ver anexo 6)

Al aplicar el cuestionario a los trabajadores de la UEN se pudo comprobar que la organización tiene metas y objetivos definidos, pero que estos últimos tienen problemas en su elaboración y no reúnen los requisitos necesarios que deben tener. No poseen una estrategia comercial. Tampoco controlan las acciones y reacciones de los competidores en el mercado, por lo que la UEN está tratando de formar un grupo de Marketing para elaborar estrategias. Se cuenta las necesidades de los proveedores y distribuidores. Poseen un presupuesto de efectivo, plan de negocio, plan de gasto (salario, material de oficina, etc.). La misión está declarada pero tiene problemas en su elaboración.

La UEN posee planes de contingencia, asignan sus recursos con bases en metas fijadas. Posee metas y estrategias las cuales son elaboradas entre todos los Gerentes.

En cuanto a la organización existe una clara estructura organizativa que se evidencie mediante el organigrama formal, tiene alcance deseable de control, sigue el principio de unidad de mando. La UEN posee y usa descripciones y



especificaciones escritas de cargos, estos cargos son hasta ciertos puntos estimulantes y bien remunerados. (**Ver anexo 2**).

Al evaluar la motivación comprobamos que es favorable el estado de ánimo de los empleados, hay satisfacción con el trabajo. Se emplea un estilo gerencial participativo no es impuesto. La creatividad se estimula. Por otra parte la tasa de ausentismo es baja (está entre 1- 1,3%). Los coeficientes de rotación son bajos, por lo general los trabajadores se mantienen en su puesto de trabajo. No se han identificado grupos informales, existe afinidad pero no es notable como grupo. En la UEN existe un sistema de comunicación recíproca, reuniones, comunicación informal, etc. En cuanto al cambio hay cierta resistencia, pero es mínima, es decir, se logra. Existe una pequeña insatisfacción por parte de los trabajadores a la hora de satisfacer las necesidades personales a través de la organización. Los políticos de los departamentos son razonables y de apoyo a las metas y objetivos trazados, entre ellos están los miembros de la UJC; PCC, etc.

Al realizar una verificación de la selección del personal se pudo apreciar que la UEN solo contrata a sus empleados después de cuidadoso reclutamiento, selección en entrevistas y pruebas. No se ha resuelto del todo que se suministren programas de adiestramiento y desarrollo gerencial, pero se está trabajado en la preparación de cursos de capacitación. La UEN proporciona prestaciones razonables como transporte, almuerzo, uniforme, etc. La evaluación del rendimiento se trata de mejorar. Además poseen un buen sistema de administración de sueldos y salarios, de lo cual se encarga el departamento de Recursos Humanos. Existe el Departamento Leatiendo que se encarga de recibir las quejas, además poseen políticas disciplinarias expresas. Tienen un sistema de planificación profesional para sus empleados, los técnicos son enviados al extranjero para superarse profesionalmente y así lograr un mejor desempeño de su trabajo. Existe respeto y confianza entre los gerentes de línea y los trabajadores. Cuentan con seguridad y limpieza en las condiciones de trabajo.



Hay iguales oportunidades de trabajo y se promueven a los empleados desde adentro. Se les suministra consejería a los empleados. El sindicato y la Gerencia tienen buenas relaciones. Se posee un código ético pero al nivel de corporación.

Después de analizar de forma general el control se puede decir que la UEN posee un sistema efectivo de control financiero, de ventas, de inventario, de producción, de calidad. Se han establecido normas de productividad en todos los departamentos de la organización. Se controla la variación favorable y desfavorable del proceso control.

Se trata de tomar medidas correctivas oportunamente con el objetivo de mejorar las variaciones desfavorables, pero todavía hay que ganar en esto, buscar para mejorar internamente. Además se han establecido los parámetros de control sobre la base de la resolución 297 del 2003.

(Ver anexo 1)

2.3.4 INFORME DE LA AUTO- EVALUACION

Encabezamiento

1. UEN Servicios Técnico Integrales
2. Fecha de emisión 25 de Mayo del 2009.
3. Corporación COPEXTEL S.A., situada en Avenida de los Internacionalistas, entre Avenida de los Libertadores y Carretera Fábrica de Cigarros.
4. División Holguín.
5. Fecha de inicio: 02/02/2009. Fecha de terminación: 01/05/2009
6. Trabajo realizado por: Yomary Sablón Rodríguez



Introducción

La Corporación COPEXTEL S.A. ubicada en Avenida de los Internacionalistas, entre Avenida de los Libertadores y Carretera Fábrica de Cigarros tiene dentro de sus objetivos sociales tiene la comercialización, tanto en Cuba como en el exterior, de sistemas y equipos electrónicos, electrotécnicos, automáticos o mecánicos gobernados electrónicamente, de energía fotovoltaica, eólica, hidroenergía y otras fuentes de energía alternativa, sistemas de termo-conversión y cogeneración, refrigeración, climatización, esterilización, higienización y limpieza especializada, sistemas y equipamientos especializados para la gastronomía, la hotelería y el turismo, así como los insumos, muebles, partes, piezas, accesorios, componentes y demás elementos necesarios para comercializarlos bajo la modalidad “Llave en mano”.

El objetivo general de la misma es determinar el grado de conformidad del sistema de gestión del evaluado, o de parte de él, con los criterios de auditorías y el objetivo específico es evaluar cómo se lleva la gestión de la dirección en la UEN auditada.

Conclusiones

Las verificaciones efectuadas en los temas objetos de la auto-evaluación, mostraron deficiencias en los aspectos siguientes:

- ◆ No se lleva un control de la satisfacción al cliente.
- ◆ .No se realiza ningún tipo de evaluación a los proveedores.
- ◆ .No se aprecia el trabajo en equipo como un valor a compartir.
- ◆ No es suficiente la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- ◆ No están bien elaborados la misión, visión y los objetivos estratégicos.

Resultados

Una vez realizada la auto-evaluación, hemos arribado los siguientes resultados:



- La gerencia no cuenta con un Sistema de control de satisfacción al cliente, por lo que no se han definido los procesos necesarios para éste, ni su secuencia e interacción, ni se realizan el seguimiento, medición, análisis y mejora de dicha satisfacción.
- La gerencia no cuenta con los documentos necesarios para la planeación, operación y control de los procesos.
- Los documentos con que cuenta la organización (normas y procedimientos de comercialización y servicio técnico) los elaboran, aprueban o distribuyen la dirección nacional de la Corporación.
- La gerencia no tiene definido un procedimiento para revisar y actualizar la documentación, pues éstos sólo pueden ser modificados por organismos superiores. Sin embargo en la División se cuenta con las versiones más actualizadas de los documentos.
- La estructura de la gerencia se encuentra representada en un organigrama. Las dependencias jerárquicas están claramente definidas y son consideradas adecuadas. Las responsabilidades y autoridades son comunicadas a todos los niveles de la gerencia.
- Las funciones de cada área no están definidas por escrito.
- El gerente del grupo tiene la responsabilidad de obtener resultados satisfactorios y cuenta con autoridad y autonomía para la toma de decisiones.
- En la gerencia los líderes (gerente, comerciales y económicos), establecen la unidad de propósito, la dirección y el ambiente interno de la misma, en el que las personas pueden participar plenamente para lograr los objetivos trazados.
- El gerente participa en los consejos de dirección e informa sobre cuestiones relativas de la gerencia, a la vez que promueve la toma de conciencia a todos los niveles, para lograr los objetivos.
- La misión no es motivadora, la visión no es ambiciosa, supone una actitud conformista.



- Los objetivos estratégicos no están elaborados correctamente porque carecen del plan de acción, quien lo ejecuta, responsable y los recursos disponibles para su realización.

Recomendaciones

- Evaluar la satisfacción del cliente pues permite medir su eficiencia y eficacia, así como saber el grado de aceptación de sus servicios.
- Evaluar a los proveedores
- Que el liderazgo este orientado más a los empleados, pues se orienta demasiado a los procesos.
- Que los trabajadores deben de participar en la toma de decisiones de la UEN debido a que la mayoría son tomadas a nivel corporativo.
- Trabajar en base a perfeccionar la misión y visión de la empresa así como en los objetivos estratégicos.

(Ver anexo 1)

2.3.5 SEGUIMIENTO.

La UEN de Servicios Técnicos Integrales teniendo en cuenta que esta fase es importante dentro del proceso de Auditoria adoptara las medidas pertinentes que les permita dar seguimiento a todas las deficiencias detectadas en la auto – evaluación a través de la aplicación del procedimiento propuesto aplicándolo mensualmente, a una muestra representativa del 51% de los trabajadores se le aplican en meses alternos las encuestas y cuestionarios, de manera que los resultados obtenidos puedan revertirse en objetivos estratégicos lo cual redundara en una satisfacción total de la gerencia de dirección. Constituyendo esta la etapa de control del ciclo directivo.

(Ver anexo 1)

~~CONCLUSIONES~~



CONCLUSIONES

- Con la aplicación del procedimiento propuesto para la ejecución de auto - evaluación de gestión a la Corporación COPEXTEL S.A. de la División Holguín, se logra identificar imprecisiones en el sistema de gestión, evaluarlas y recomendar correcciones para minimizarlos y elevar el grado de economía, eficacia y eficiencia.
- El procedimiento propuesto cuenta con la información teórica suficiente para servir de ayuda a auto-audidores que incursionen en este tipo de auditoria, así como su utilización en cursos de postgrados y de superación, entre otros.
- El modelo de auto-evaluación de gestión puede ser utilizado en cualquier tipo de auditoria, ya sea interna o externa.
- Para la entidad representa una evaluación actual de la gestión directiva lo que le sirve para erradicar los problemas existentes y por tanto enfrentar el proceso de gerencia con un mejor seguimiento de los mismos y obtener resultados satisfactorios en periodos futuros.
- El modelo constituya un punto de partida a la hora de la toma de decisiones de manera que el proceso se a mas acertado.

~~RECOMENDACIONES~~



RECOMENDACIONES

Para lograr mejores resultados que podrían servir de soporte al desarrollo de la labor directiva se recomienda:

- Poner en práctica el procedimiento propuesto como una herramienta fundamental para el trabajo de la gerencia a partir de realización de auto-evaluaciones de Gestión a la Dirección.
- Generalizar la aplicación del procedimiento en el resto de las gerencias, pues hasta concluido este trabajo solo se habían realizado en dos ellas.
- Continuar realizando encuestas para detectar si surgen nuevos problemas e insatisfacciones con el nuevo procedimiento diseñado y así continuar con su perfeccionamiento.

~~**BIBLIOGRAFIA**~~



BIBLIOGRAFÍA

- CARNOTA LAUZAN, Orlando. *Curso de Administración para dirigentes*. Holguín: [s.n], 1985.
- Cuáles son los valores finales de la organización. [en línea]. [Consultado: 20090406], Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/35/valores1..htm>
- De la Función Empresarial a la Dirección Estratégica. Revista Alta dirección. 1983, No. 109 Mayo-Junio. 51-57 Pág.
- GUILLERMO A. RONDA PUPO. *Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos*. [S. L]:[s.n], 2004.
- INFANTES PÉREZ, Inés; SEISDEDOS RICO, Marlene. *Como elaborar referencias bibliográficas de documentos impresos y documentos electrónicos*. [S. L]: [s.n],[s.a].
- KENNETH, J Albert. *Manual de Dirección Estratégica*. México:[s.n], 1984.
- KOONTZ, Harold. *Elementos de Administración*. [S.l]: [s.n], [s.a]. 614 Pág.
- La implementación de la estrategia en su empresa, el liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución. [en línea]. [Consultado: 090406]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/lirest...htm>.
- Los valores compartidos. Una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras organizaciones. [en línea]. [Consultado: 090406]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/16/valcomp.htm>.
- MENGUZZATO, Moraima; RENAU, Juan J. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Ciudad de la Habana: [s.n], 1998.
- MEYER, Jean. *Objetivos y Estrategias de la Empresa*. España: Ediciones de Deusto. S.A. 1981. 468 Pág.



RODRÍGUEZ CORREA, Yaíma; RAMAYO FAGUNDO, Tomas A.
Propuesta de una Guía Metodológica para desarrollar Auditorías de Gestión a las Empresas del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. Teresa Torrente. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín, 2004.

RODRIGUEZ, Francisco J. *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. Ciudad Habana: [s.n], 1991. 96 Pág.

STONER, Jones. *Administración*. México: [s.n], 1984. 2 .ed. 628 Pág.

WEIHRICH, Heinz. *Excelencia Administrativa: productividad mediante administración por objetivo*. Santiago de Cuba: [s.n], 1990. 298 Pág.

~~ANEXOS~~



Anexo 1. Cuestionario de Auto - Evaluación de Gestión de Dirección

EXPLORACION Y EXAMEN PRELIMINAR

- 1- Expediente Único de auditoria
- 2- Guía de Control Interno.
- 3- Encuestas:
 - Clima Organizacional.
 - Cultura Organizacional
 - Escala de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural.
 - Compromiso.
 - Auto evaluación del sistema de valores de la organización.
 - Determinación de valores compartidos.
- 4- Organigrama de la UEN.

PLANEACION

- 1- Listado De clientes
- 2- Principales proveedores.
- 3- Principales competidores.
- 4- Estado de situación financiera.
- 5- Acta del consejo de dirección.
- 6- Misión.
- 7- Visión.
- 8- Objetivos estratégicos.
- 9- Recursos humanos:
 - Plantilla de la UEN.
 - Nivel Salarial.
 - Calificación de la fuerza de trabajo.
 - Modalidad contractual.



10-Microentorno.

EJECUCION.

Se revisaron y analizaron todos los documentos solicitados en las etapas anteriores.

INFORME.

- 1- Conclusiones.
- 2- Resultados.
- 3- Recomendaciones.

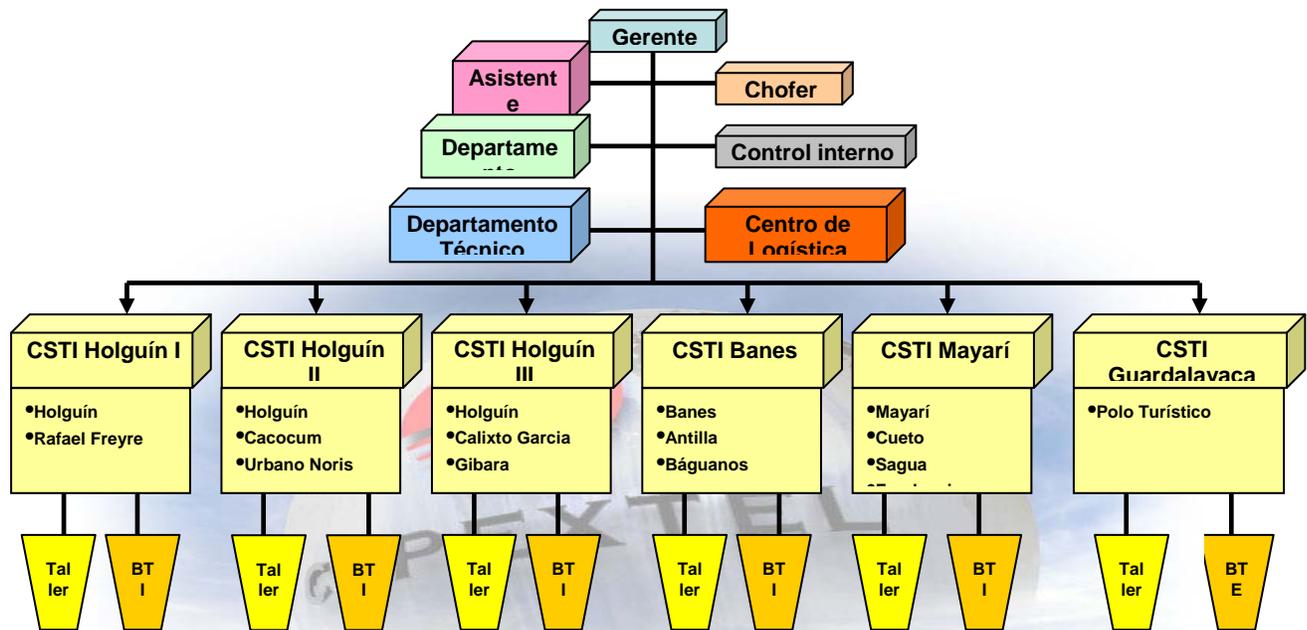
SEGUIMIENTO.

Esta es la etapa de control del ciclo mediante evaluaciones sistemáticas del procedimiento aplicado.

t



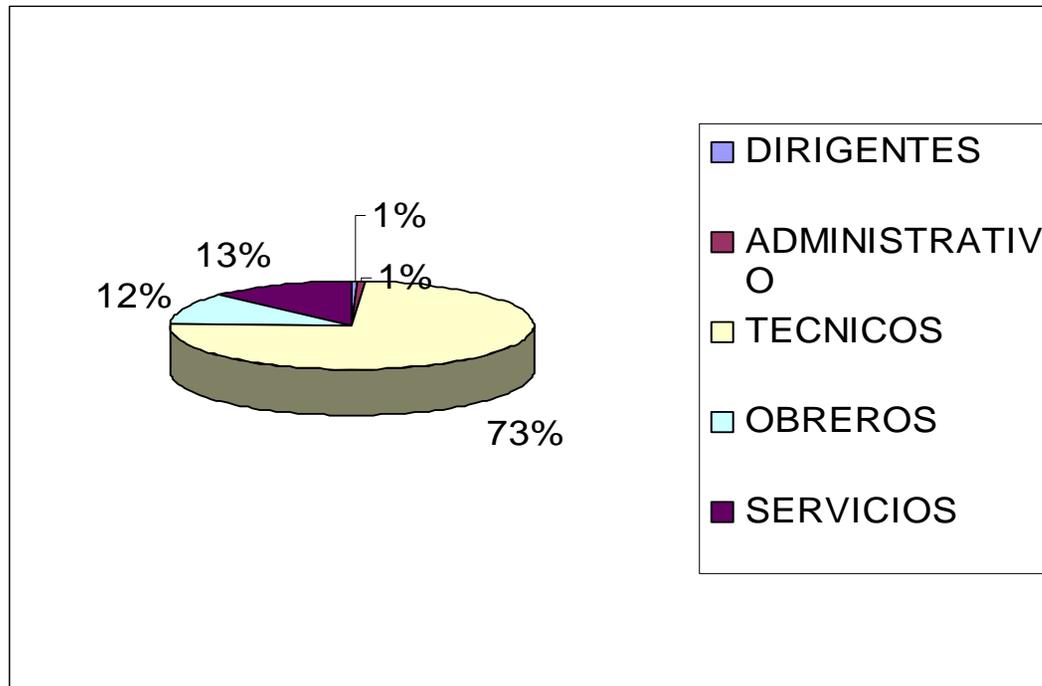
ANEXO 2: Organigrama de la UEN STI





ANEXO 3: Categoría Ocupacional de la Fuerza de Trabajo

CATEGORIA OCUPACIONAL	CANTIDAD	%
DIRIGENTES	1	0.59
ADMINISTRATIVO	1	0.59
TECNICOS	125	73.96
OBREROS	20	11.83
SERVICIOS	22	13.02
TOTAL	169	100





Anexo 4: Tabla de los Principales Indicadores y Razones Financieras.

COPEXTEL, S.A.	CUC		CUP		Forma de Cálculo	Notaciones	Estándar Ideal
	2007	2008	2007	2008			
Ciclo de Cobro Total (Días)	25	37	40	33	(Cuentas y Efectos por cobrar totales promedio/ Ventas netas totales) X Días del período		
Rotación de Inventarios (veces)	5.8	4.8	10.4	7.2			
Ciclo de Rotación de inventarios (días)	63	76	35	51			
Liquidez general	0.7166	0.8542	2.4666	2.5968	Activos Circulantes / Pasivos Circulantes	AC/PC	1,5 a 1,9
Liquidez inmediata	0.3665	0.4346	1.5561	1.7131	Activos líquidos / Pasivos Circulantes	AC-INV/PC	0,8 a 1,0
Liquidez disponible	0.0242	0.0002	0.6977	0.6964	Activos Disponibles / Pasivos Circulantes	AD / PC	0.3



Solvencia	1.5561	1.4814	1.8561	2.4309	Activos Reales / Financiamiento Ajeno	AR / FA	2,0 a 3,0
Endeudamiento 1	1.7983	2.0771	1.1680	0.6988	Financiamiento Ajeno / Financiamiento Propio		
Endeudamiento 2	0.3572	0.3241	0.4612	0.5886	Financiamiento Ajeno / Financiamiento Total	FA / FT	0,4a 0,60
Ciclo de pago total	105	155	21	24	(Cuentas y Efectos por pagar promedio / compras totales) X Días del período	(CyEPProm / Comp)x DP	Política

Nota: durante el primer trimestre del año 2009 solo se habían analizado las siguientes razones financieras.



Anexo 4.1: Principales Razones Financieras durante el primer trimestre del 2009.

Razones financieras		CUC		CUP
Ciclo de cobro total	Días	37.09	Días	33.87
Ciclo de cobro a terceros	Días	20.18	Días	28.00
Ciclo de Cobro Interno	Días	655.95	Días	458.01
Ciclo de Inventario	Días	76.14	Días	50.63
Ciclo de Pago	Días	154.62	Días	23.79



ANEXO 5: Partidas que intervienen en el cálculo de los principales indicadores.

Partidas	2007		2008	
	CUC	CUP	CUC	CUP
Activos Circulantes	225,635.52	647,846.63	465,997.94	682,181.30
Activos Líquidos	115,382.87	408,687.11	237,055.56	450,037.28
Activos Disponibles	7619.50	183,246.38	109.10	182946.48
Activos reales	273,455.34	557,365.25	489,074.33	1,791,147.06
Pasivo Circulante	314,855.32	262,643.51	545,506.28	262,703.17
Financiamiento propio	316,015.64	439,462.25	547,315.48	514,923.01
Financiamiento ajeno	175,731.21	376,242.24	263,495.68	736,824.66
Financiamiento total	491,746.75	815,704.49	810,811.16	1,251,747.67
Cuentas y Efectos por pagar	284,393.34	150,951.49	508,312.08	100,797.09
Utilidad del periodo	27,963.65	210,110.75	12,329.72	287,931.61
Activos Totales Promedio	273,455.34	557,365.25	489,074.33	1,791,147.06
Inventario de mercancías	110,252.65	239,159.52	228,942.38	232,144.02



ANEXO 6. Cuestionario de Control Interno

Planificación

1. ¿Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos?
2. ¿Posee la organización una estrategia gerencial para competir en su industria básica?
3. ¿Se anticipa y controla la organización, las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?
4. ¿Controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves?
5. ¿Posee la organización un proceso de presupuestación efectivo?
6. ¿Usa la organización un enfoque de Gestión Empresarial con respecto a la toma de decisiones empresariales?
7. ¿Tiene la organización una declaración escrita de su misión?
8. ¿Tiene la organización planes de contingencia?
9. ¿Asigna la organización sus recursos con base en metas fijadas?
10. ¿Posee la organización objetivos, metas estratégicas y políticas coherentes claramente comunicadas?

Organización

1. ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?
2. ¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa?
3. ¿Muestra el organigrama alcances deseables de control?
4. ¿Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama?
5. ¿Aparecen las funciones del personal apropiadamente en el organigrama?
6. ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?



Trabajo de Diploma. Corporación Copextel S.A. Gerencia STI

7. ¿Posee y usa la organización descripciones escritas de cargos?
8. ¿Posee y usa la organización especificaciones escritas de cargos?
9. ¿Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados?

Motivación

1. ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?
2. ¿Hay satisfacción con el trabajo?
3. ¿Se emplea el estilo gerencial participativo?
4. ¿Se estimula la creatividad?
5. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?
6. ¿Son los coeficientes de rotación en la organización bajos?
7. ¿Han identificado los gerentes el número y la composición de los grupos informales en la organización?
8. ¿Son los números de los grupos informales de la organización favorables a la gerencia?
9. ¿Existe la organización un buen sistema de comunicación recíproca?
10. ¿Son buenos líderes los gerentes de la organización?
11. ¿Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?
12. ¿Son los políticos de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas?

Selección del Personal.

1. ¿Contrata la organización a sus empleados solo después de cuidadoso reclutamiento, selección en entrevistas y pruebas?
2. ¿Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo gerencial?
3. ¿Proporciona la organización prestaciones razonables?
4. ¿Posee la organización un sistema efectivo de evaluación de rendimiento?
5. ¿Tiene la organización un buen sistema de administración de sueldos y salarios?



Trabajo de Diploma. Corporación Copextel S.A. Gerencia STI

6. ¿Tiene la organización procedimientos adecuados de quejas?
7. ¿Posee la organización políticas disciplinarias expresas?
8. ¿Tiene la organización un sistema de planificación profesional para sus empleados?
9. ¿Existe respeto y confianza mutua entre los gerentes de línea y el personal de la organización?
10. ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
11. ¿Posee la organización iguales oportunidades de trabajo?
12. ¿Tiene la organización un programa de igualdad de oportunidades?
13. ¿Promueve la organización a sus empleados desde adentro?
14. ¿Suministra la organización consejería a sus empleados?
15. ¿Son buenas las relaciones Gerencia- Sindicato en la organización?
16. ¿Posee la organización un código ético?

Control.

1. ¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?
2. ¿Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas?
3. ¿Posee la organización un sistema efectivo de control de inventario?
4. ¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?
5. ¿Posee un sistema efectivo de control de producción?
6. ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
7. ¿Posee sistema de control con asistencia de calificación?
8. ¿Se han establecido normas de productividad en los departamentos de organización?
9. ¿Controla en forma regular la organización las variaciones favorables y desfavorables del proceso de control?
10. ¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objetivo de mejorar las variaciones desfavorables?
11. ¿Respaldan las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos en la organización?



Trabajo de Diploma. Corporación Copextel S.A. Gerencia STI

12. ¿Son los sistemas de controles de la organización rápidos, exactos y concienzudos?

13. ¿Se han establecido los parámetros de control en base a la resolución 297/03?



Anexo 7: Encuesta sobre Clima Organizacional. (López A.1999).

Estimado Compañero:

Como parte del proceso de implantación de la Dirección Estratégica que se está llevando a cabo en su empresa y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Responda en qué grado se da cada factor en su empresa, de acuerdo con la siguiente escala.

MD: muy débil. D: débil. M: medio F: fuerte. MF: muy fuerte.

Determinantes del proceso organizativo.	MD	D	M	F	MF	%
Confianza.			X			47%
Moral alta			X			53%
Cohesión entendimiento.			X			87%
Habilidad para resolver problemas.			X			67%
Cumplimiento de expectativas individuales.			X			47%
Continúa elevación de las metas laborales.			X			53%
Afrontamiento de los conflictos.			X			73%
Comunicaciones efectivas.			X			47%
Implicación en la toma de decisiones.			X			40%
Grado de autonomía.				X		60%
Coordinación entre diversas áreas.			X			60%
Estrategias laborales efectivas.			X			67%
Habilidad para planificar el futuro.			X			47%
Determinantes materiales.					X	60%
Medios adecuados.					X	53%
Sistema logístico efectivo.				X		67%
Viabilidad de los planes laborales.				X		80%



Anexo 8: Diagnóstico de la Cultura Organizacional actual y la requerida atendiendo a la coherencia necesaria entre las variables sofíhard. (Vázquez I. 1998).

Estimado Compañero:

Como parte de un estudio que se está realizando en su empresa para mejorar su desempeño, y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional presentes en la misma, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Marque con una X para cada afirmación que se da, la respuesta que considera correcta en cuanto a: la cultura actual (lo que es) y la cultura preferida (lo que considera deseado).

CA: Cultura Actual C.P: Cultura Preferida

C.A	C.P	
		1. En esta Empresa se considera que un buen jefe es una persona que es:
		a) Firme, decisiva, pero justa. Considerada y generosa con los subordinados.
		b) Correcta e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio.
		c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.
		d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados.
		2. En esta Empresa se considera que un buen subordinado es una persona:
		a) Cumplidora. Trabaja duro y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.
		b) Responsable y confiable. Se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al superior.
		c) Motivada como para dar lo mejor de sí misma en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierta a aceptar las ideas de otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.
		d) Vitalmente interesada en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesta a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.
		3. En esta Empresa se considera que un buen colaborador es aquel que da prioridad a:
		a) Los requerimientos personales del jefe.
		b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.
		c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.



Trabajo de Diploma. Corporación Copextel S.A. Gerencia STI

		d) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.
C.A	C.P	4. Las personas que "lo hacen bien" en esta empresa son:
		a) Astutas y competitivas, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.
		b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la empresa.
		c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.
		d) Efectivas y hábiles en las relaciones personales. Preocupadas por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.
		5. Esta Empresa trata al individuo:
		a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.
		b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.
		c) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.
		d) Como una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.
		6. En esta empresa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:
		a) El ejercicio del poder personal de los mandos: Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.
		b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.
		c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación obteniendo un compromiso personal al logro de objetivos.
		d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.
		7. En esta empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:
		a) Tiene más autoridad y poder que ellos dentro de la Empresa.
		b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.
		c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.
		d) Si es muy aceptada como persona. Los demás la sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.



Trabajo de Diploma. Corporación Copextel S.A. Gerencia STI

		8, La asignación de tareas en esta Empresa se hace de acuerdo a:
		a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.
		b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.
		c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.
		d) Deseos y gustos personales de los miembros de la empresa.
C.A	C.P	9. En esta empresa el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que las personas:
		a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la empresa.
		b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la empresa.
		c) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos y buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho.
		d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y por la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.
		10. En esta Empresa la gente trabaja junta cuando:
		a) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.
		b) La coordinación y el intercambio están especificados por la empresa.
		c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.
		d) Ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal,
		11. En esta empresa la competencia entre las personas se da generalmente para:
		a) Ganar poder y ventajas personales.
		b) Ganar una posición de mayor status y prestigio dentro de la estructura formal de la empresa.
		c) Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.
		d) En función de necesidades muy personales de cada uno.
		12. En esta empresa los conflictos están :
		a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.
		b) Suprimidos, en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.
		c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.



Trabajo de Diploma. Corporación Copextel S.A. Gerencia STI

		d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.
C.A	C.P	13. Las decisiones en esta empresa son tomadas por:
		a) Las personas que tienen más autoridad y poder.
		b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa
		c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema
		d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.
		14. En esta empresa el control y las comunicaciones se consideran adecuados cuando:
		a) Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo como una pirámide. La información circula a través de una cadena de mando.
		b) Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.
		c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.
		d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personas.
		15. En esta empresa se responde al entorno como si este fuera:
		a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.
		b) Un sistema racional y ordenado, en la cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.
		c) Un complejo imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la empresa.
		d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la empresa como un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.



Anexo 9: Escala de Evaluación de la Fortaleza del Liderazgo legitimador de un cambio cultural. (García S y Shimón D.1997).

Estimado Compañero:

Como parte de la Consultoría de Procesos que se está llevando a cabo en su empresa y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Esta encuesta es para evaluar al director de la empresa. Encierre en un círculo el grado en que se da, a la respuesta que considera correcta. Shimón D.1997).

1. Coherencia y Creatividad Personal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El directivo no ha demostrado coherencia entre lo que dice que piensa y lo que realmente hace				No existe un criterio definido en la empresa sobre su coherencia y creatividad personal				Se opina en la empresa que siempre es muy consecuente entre sus ideas y sus conductas		

2.- Apertura a poner en cuestión creencias y valores arraigados a la Empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No está en absoluto dispuesto a poner en cuestión creencias y valores que sustentaron el éxito de la <u>organización en el pasado</u>				No está del todo convencido que sea él mismo el que deba cambiar en algo.				Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas deba <u>empezar por él mismo.</u>		

3.- Apertura A su propio cambio de carencia y valores

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No cree en absoluto que el cambio de forma de pensar y hacer las cosas le tenga que incluir para nada a él mismo.				No está del todo convencido que sea él mismo el que deba cambiar en algo.				Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas deba <u>empezar por él mismo.</u>		

4.- Satisfacción emocional con el estado actual de las cosas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Esta completamente satisfecho con el estado actual de las cosas			No esta del todo satisfecho con el estado actual de las cosas				Esta absolutamente insatisfecho con el estado actual de las cosas			

5.- Creencia en su propia capacidad de liderazgo para el cambio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No cree para nada en sí				Tiene duda sobre su				Cree firmemente en su		



mismo como líder para el cambio	capacidad para liderar el cambio	capacidad para liderar el cambio
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

6.-Nivel de Confianza en los impulsores del cambio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desconfía profundamente de quienes abogan por el cambio				No acaba de confiar en los profesionales que pretenden impulsar el cambio			Tiene una enorme confianza en los impulsores del cambio		

7.-Las razones para el cambio. .

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No tiene una idea claramente definida ni asimilada de los motivos del cambio				Tiene alguna idea de los motivos del cambio pero todavía no complemente asimilada			Argumenta de forma clara y apasionada las razones de por qué hay que cambiar		

8.-Conocimiento de lo que se ha de cambiar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No tiene una idea clara de lo que hay que cambiar				Tiene una cierta idea de lo que hay que cambiar			Se ve perfectamente que forma de pensar y hacer y las cosas han de cambiar		

9.- Competencia en los aspectos Psicológicos del cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No sabe ni le interesa asumir ninguna responsabilidad en los aspectos psicológicos del cambio				No tiene claro hasta que punto es importante su propia competencia e implicación en los aspectos psicológicas			Esta convencido de que el éxito del cambio depende de su capacidad e implicación personal en cuidar los aspectos psicológicas del cambio		

10.- Disposición a asignar recursos necesarios para el cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree que el proyecto de cambio merezca asignar recursos de personas tiempo, ni dinero específico para su diseño y puesta en practica					Le gustaría pero no puede asignar todos los recursos necesarios para el cambio (formación, comunicación, consultaría, etc.)			Puede y desea comprometer todos los recursos que sean necesarios para el proyecto de cambio	

11.- Su compromiso publico en el proyecto de cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No puede ni desea demostrar el apoyo publico necesario					Aprobara el proyecto de cambio pero prefiere mostrar			Puede y desea exponer públicamente que el	



para un fuerte compromiso con el proyecto de cambio	poco su apoyo públicamente	proyecto de cambio figura entre sus máximas prioridades profesionales
---	----------------------------	---

12.- Su compromiso privado en el proyecto de cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No puede o no desea comentar en privado con las personas de grupos claves la importancia del proyecto					Discutirá ocasionalmente el proyecto pero no puede o no desea explicarse en privado			Puede y desea reunirse privadamente con todas las personas y grupos claves para conseguir un fuerte compromiso con el cambio	

13.- Su papel como motivador para el cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No puede o no desea utilizar las funciones de dirección para apoyar la implementación del programa					Preferirá que se facilite el proceso pero no harta el uso sistemático de incentivos y presiones			Puede y desea recompensar a quienes faciliten el proceso y amonestar o sancionar a quienes no lo hagan	

14.- El seguimiento del proyecto de cambio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Es reacio a pensar que haya que pedir informes formales o informales sobre el progreso y problemas del					Cree que hay que pedir informes periódicamente, pero es reacio a establecer una monitorización			Está convencido de que hay que asegurar un seguimiento preciso de todos los aspectos del proyecto de	

15. La conciencia de sacrificio personal asociada al cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree que tenga que hacer ningún tipo de sacrificio para el éxito del proyecto de cambio, ni a nivel de su energía personal ni a nivel de riesgo de pérdida de estatus.					Es únicamente parcial y consciente de la necesidad de sacrificios personales para cumplir con su papel de liderazgo del cambio.			Es completamente consciente de que ha de dedicar una enorme dosis de energía personal y puede tener que llegar a arriesgar su puesto para la puesta en marcha del cambio.	



--	--	--

16. Apoyo que recibe desde arriba.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No se encuentra apoyado en absoluto por encima de él.				Sólo se encuentra apoyado desde arriba en caso de éxito del cambio.			Está muy bien apoyado por encima de él, tanto si el cambio tiene éxito como si fracasa.		

17. Capacidad de aprendizaje.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muestra una gran rigidez a la hora de escuchar, "desaprender" y cambiar a partir de sus interacciones con los demás.				Muestra una capacidad moderada para "desaprender"..			Muestra una enorme capacidad para escuchar, "desaprender" y cambiar en sus interacciones con los demás.		



Anexo 10: Encuesta de Compromisos. (Cuesta A. 1999).

Estimado Compañero:

Como parte de la Consultaría de Procesos que se está llevando a cabo en su empresa y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

1. Valore usted hasta que punto las políticas de Recursos Humanos de su empresa sirven para aumentar el compromiso.

- Alto grado de compromiso significa : Los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, practicas de trabajo, requisitos y otros.

MIN 1-2--3-4-5-6--7--8--9-10 MAX (Alto grado de compromiso)

2. Valore usted hasta que punto sirven las políticas de Recursos Humanos para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro.

- Alto grado de competencia significa: los empleados de la empresa tienen la versatilidad habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

MIN1--2-3-4-5--6--7--8--9--10 MAX (Alto grado de competencia)

3. Valore usted si las políticas de Recursos Humanos permiten que existan coincidencia de interés entre la dirección y los obreros, entre los obreros, la empresa y los familiares de los obreros.

Alto grado de congruencia significa: La empresa ha conformado sistemas de trabajo y recompensas para que exista una mayor coincidencia de interés entre la dirección y los trabajadores. "2--3--4-5-6-7--8--9--10 MAX (Alto grado de congruencia)



Anexo 11: Auto evaluación del Sistema de Valores de la Organización. (Rodríguez O. 1995).

Estimado Compañero:

Como parte de un estudio que se está realizando en su empresa para mejorar el desempeño, y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional presentes en la misma, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Encierre en un círculo el grado en que se da cada elemento en su empresa.

1-Concepción de la finalidad de la organización

(Máximo beneficio) 1—2—3—4—5 (Satisfacción de las necesidades del cliente)

2-Concepción de la organización

(Cerrada- orientada a sus procesos) 1—2—3—4—5 (Abierta- orientada al entorno)

3'Actitud ante el entorno.

(Reactiva) 1—2—3—4—5 (Proactiva - se adelanta a los acontecimientos)

4-Ética

(Poseer, poder, status) 1 —2—3—4—5 (Ser, saber, bien común)

5'Actitud ante la naturaleza humana (Pesimista- el hombre es malo no le gusta el trabajo)

1—2—3—4—5 (Optimista, el hombre es creativo, le interesa autor realizarse).

6- Motivaciones centradas en:

(Necesidades primarias, comer, vestir) 1—2—3—4—5 (Necesidades superiores, autorrealización)

7-Óptica de la dirección

(Centrada sobre los controles) 1—2—3—4—5 (Centrada sobre los objetivos).

8- Actitud ante una crisis

(Espera de acontecimientos - pasiva) 1—2—3—4—5 (Búsqueda de oportunidades- activa)

9- Concepción de la autoridad

(Poder fundado sobre el status) 1—2—3—4—5 (Poder fundado sobre capacidad y competencia).

10- Toma de decisiones

(Individual) 1—2—3—4—5 (Grupales o colectivas)

11-Comunicación

(Cerrada, parcialidad) 1—2—3—4—5 (Abierta, auténtica)

12- Base de las relaciones

(Rivalidad y competencia) 1—2—3—4—5 (Colaboración, espíritu de equipo)

13-Concepción de las tareas

(Especialización por área) 1 —2—3—4—5 (Perfil amplio)

14- Actitud ante los conflictos

(Negación) 1—2—3—4—5 (Solución, apertura)

15-innovación y desarrollo

(Escasa) 1—2—3—4—5 (Suficiente)



Anexo 12: Encuesta para la Determinación de Valores Compartidos. (Alabart, Y. 2003).

Estimados compañero:

Como parte de un estudio que se está realizando en la empresa para mejorar su desempeño, y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional presentes en la misma, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Cliente:

Trabajador:

Por favor seleccione de cada columna y marque con una X SOLO UNO, de los valores que UD. percibe en esta organización.

Valor Ético.		Valor Práctico		Valor de Desarrollo	
Humildad.		Excelencia.		Creatividad.	
Humanismo,	53%	Eficiencia.	7%	Profesionalidad.	47%
Patriotismo.	40%	Oportunidad.		Reconocimiento.	
Honestidad.		Eficacia		Autonomía.	7%
Prestigio.		Organización.		Diálogo.	
Solidaridad.		Disciplina.	27%	Imaginación.	
Equidad/ imparcialidad		Responsabilidad	7%	Confianza.	
Fidelidad.		Cumplimiento.	40%	Alegría.	7%
Igualdad.		Productividad.		Armonía.	
Sinceridad.		Competitividad.	7%	Iniciativa.	13%
		Calidad		Crecimiento	27%
Otros.					
Compromiso	7%				