



CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables
CUM Cienfuegos

Título del Trabajo de Diploma

Título:

Guía de Auditoria de Gestión en la Sucursal Transtur Cienfuegos

Autor:

Sonia Serrano Sainz

Tutor:

M.Sc. Estrella Maria Leyva Requese

Curso 2011- 2012

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

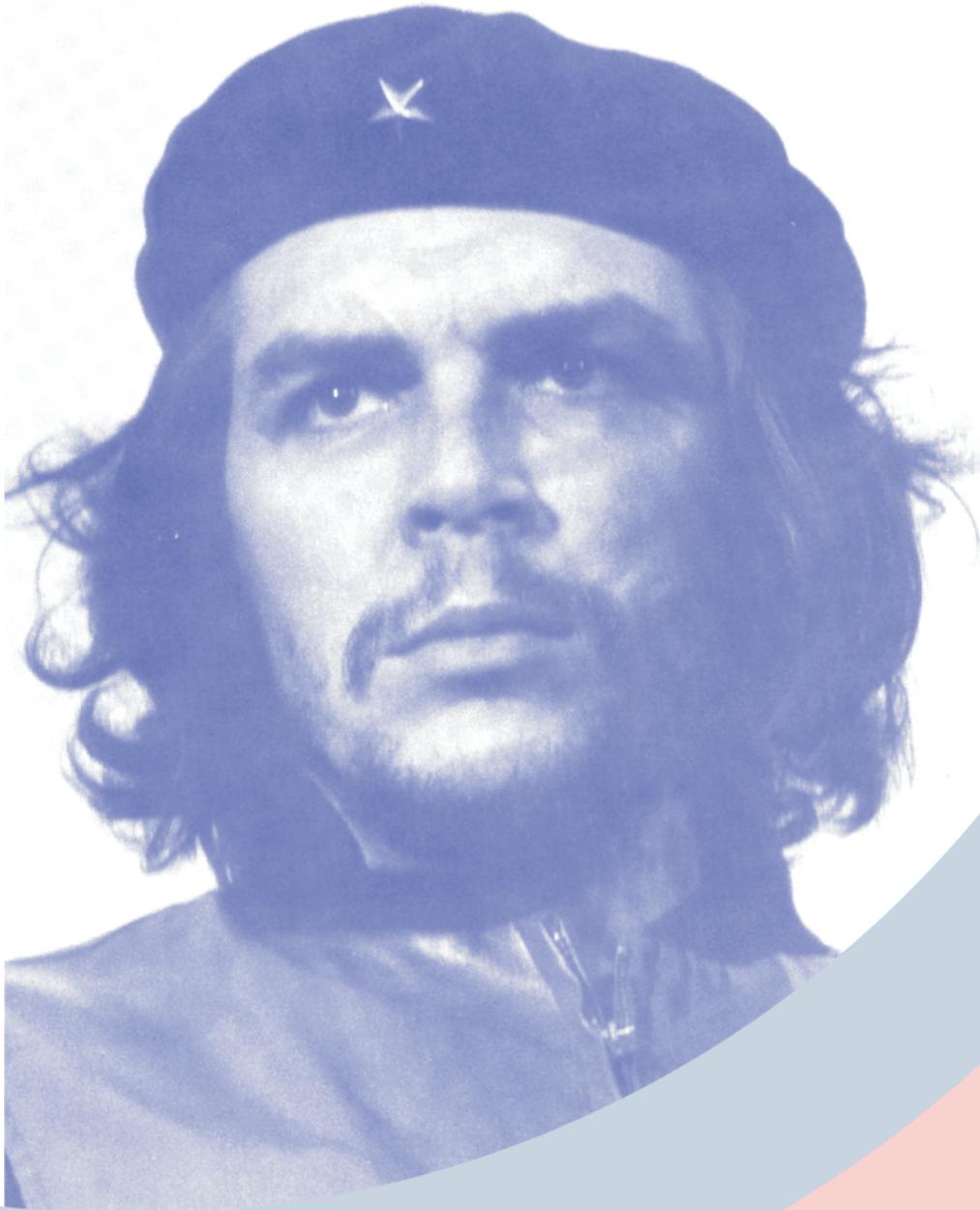
Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR



Pensamiento



*Si no existe organización, las ideas, después del primer
Momento de impulso, van perdiendo eficacia, van cayendo
En la rutina, van cayendo en el conformismo y acaban por ser
Simplemente un recuerdo.*

عليه



Dedicataria

Dedicatoria

*A mi hija **Claudia** por ser la principal protagonista de todos mis sueños y por quien me esfuerzo todos los días de mi vida para que sigan mi ejemplo.*

- ✓ A mi Mama **Deysi** y mi Papa **Víctor**, por su ejemplo, amor y sacrificio sin límites y por ser hoy fuente de inspiración y motivación en mi vida.*

- ✓ A mi esposo **Jorge** por sus largas horas de compañía y paciencia en la culminación de mi carrera que sin su ayuda incondicional no hubiese podido llegar al final.*

- ✓ A la **Revolución** sin ella nada hubiera sido posible.*



Agradecimiento

Agradecimientos

- ✓ A mi tutora Estrella María Leyva Requesén por su experiencia y consejos en todo momento.
- ✓ A todos mis compañeros de estudio que lucharon junto a mí por hacer realidad el sueño de una graduación universitaria.
- ✓ Al colectivo de dirigentes y trabajadores de la **Sucursal Transtur Cienfuegos** por brindarme la información necesaria y el apoyo incondicional para la realización de la investigación y la elaboración del trabajo.
- ✓ A todos los que de una forma u otra contribuyeron a la feliz culminación de este proyecto y dieron su apoyo y ayuda en todo momento.
- ✓ A los profesores de la universidad.
- ✓ A la Revolución cubana, por darnos la oportunidad de estudiar y superarnos.
- ✓ A mis padres, por el apoyo que me han dado en todo momento.
- ✓ A mi esposo Jorge J Molina Rubido, por la ternura, amor, paciencia, comprensión y apoyo que me ha brindado.
- ✓ A mi familia en general.

A todos... ¡Muchas Gracias!



Resumen

RESUMEN

La Auditoria de Gestión permite detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño empresarial, mencionándose entre otras, la economía, eficiencia, eficacia y el impacto sobre el medio ambiente en su sentido más amplio. Permite que una empresa adopte sus recursos humanos principales a las condiciones. También aseguran que el equipo directivo existente esta en buena forma. La dinámica de los métodos y sistemas de gestión de las empresas unido a la complejidad de los fenómenos ha provocado que las auditorias se encuentren en un proceso de renovación constante, por lo que la dirección de la empresas deben centrar su atención en los problemas y dificultades mas representativos, y por lo tanto, crece la dependencia de éstos hacia los resultados presentados por los auditores para conocer en detalle el funcionamiento de las actividades de su entidad. Las administraciones están precisadas a conocer los puntos vulnerable que hacen que la misma no cumpla con sus propósitos. Esto origino el objetivo general de esta investigación: Estructurar una guía de auditoria de gestión en la Sucursal de Transtur Cienfuegos a partir de las características de la misma. Para el desarrollo del trabajo fueron aplicadas distintas técnicas de investigación como los cuestionaros, trabajo en grupo y se consulto una variada bibliografía las técnicas empleadas ayudaron a cumplimentar la evaluación de las áreas de resultados claves y con ello llegar a conclusiones que proporcionan emitir una serie de recomendaciones que incrementan la calidad de la labor administrativa que se realiza. La presente investigación constituye una herramienta administrativa para auxiliar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos y metas deseado.



Summary

SUMMARY

The Audit of Management permit detecting and evaluating the causes that affect distinct variables in the entrepreneurial performance, among others, the economy, efficiency, efficacy and the impact on the ambient midway in his more ample sense. Permit that a company embrace its principal human resources to conditions. Also they insure than the directive existent team this in good form. The dynamics of methods and systems of management of companies joined to the complexity of phenomena has provoked that they find auditings in a process of constant renewal, so that the of management is forced to focus its attention on those problems of greater importance and therefore the dependency grows of these towards the results presented displayed by the auditors to know in detail the operation the activities its organization. The administrations are specified to know the vulnerable points that make do that the same ones don't fulfill their purposes. This originate the general objective of this investigation: Making a guide of audit of management at Transtur Cienfuegos's Subsidiary as from characteristics out of the same. For the development of work distinct fact-finding techniques like the opinion poll were applied, I work at group and himself I look up a varied bibliography the technical employees helped somebody carry out the evaluation of the areas of worked out keys and with it to come to conclusions that provide to emit a series of recommendations that they increment the quality of the administrative work that comes true. Present it an administrative tool to help the company in the fulfillment of his objectives and desired goals constitutes investigation.



Indice

INDICE	Pág.
Introducción	1
Capítulo I. Generalidades de la Auditoria	5
1.1 Evaluación histórica de la Auditoria.....	5
1.2 Antecedente histórico en Cuba	7
1.3 Auditoria, Concepto y Objetivos.....	12
1.4 Clasificación de las Auditoria.....	14
1.5 Normas de Auditoria.....	16
1.6 Técnica de Auditoria.....	24
1.7 Auditoria de Gestión. Conceptos y Objetivos.....	26
1.8 La Auditoria de Gestión como herramientas de la dirección.....	30
1.9 Etapas de Auditoria.....	32
1.10 Conclusiones Parciales del Capítulo I.....	37
Capítulo II. Confección de una guía para realizar la auditoria de gestión en la sucursal Transtur Cienfuegos	
2.1 Caracterización de la sucursal Transtur Cienfuegos.....	38
2.2 Proceso Estratégico de la sucursal y sus análisis del entrono.....	41
2.3 Premisas presentes en la Guía para efectuar la Auditoria de Gestión.....	43
2.3.1 Alcance.....	43
2.3.2 Objetivo.....	44
2.4 Elaboración Estructural de la Guía de Auditoria.....	44
2.5 Guía para la realización de la auditoria de gestión en el Sucursal Transtur.....	50
2.5.1 Dirección General.....	51
2.5.2 Área UEB de Servicio de Ómnibus.....	57
2.5.3 Área de Capital Humano	60
2.5.4 Área de Dirección Contable Financiera.....	65
2.5.5 Área de UEB Servicio Interno y Energía.....	69
2.5.6 Área de Comercial, Desarrollo y Calidad.....	72
2.5.7 Área de UEB de Servicio de Renta	76
2.5.8 Área de UEB de Servicio Técnico	78
2.5.9 Área de Protección y Seguridad.....	82
2.6 Conclusión parcial del capítulo II	86

Capítulo III: Aplicar la guía de Auditoria de Gestión en la Sucursal Transtur Cienfuegos

3.1	Etapa de Exploración y Examen Preliminar.....	87
3.1.1	Estructura Organizativa de la Sucursal.....	87
3.1.2	Categoría Ocupacional de los Trabajadores de la Sucursal.....	88
3.1.3	Auditorias.....	88
3.1.4	Sistema de Control Interno.....	89
3.1.5	Análisis de los Estados Financieros.....	89
3.2	Tercera etapa: Ejecución.....	91
3.2.1	Administración General.....	91
3.2.2	UEB Servicio de Ómnibus.....	94
3.3.3	Área de Capital Humano	96
3.3.4	Área Contable Financiera.....	97
3.4	Conclusiones parciales Capítulo III.....	100
	Conclusiones.....	129
	Recomendaciones.....	130
	Bibliografía.....	133
	Anexos.....	135



Introducción

Introducción

Las últimas décadas del siglo pasado, fueron testigo de cambio tecnológico que repercutieron en los aspectos organizativos empresariales, esto hizo que la auditoria se interrelacionará fuertemente con la administración, los fines de los sesenta y primeros de los setenta han traído, con el propósito de promover la eficiencia y ayudar a los gerentes a la auditoria de gestión, que ha sido reconocida como La auditoria de los hombres de gestión.

La empresa moderna independiente de su nivel de desarrollo, realiza sus actividades en coordinación de limitaciones generalizadas de recursos, se hace vital para su supervivencia y evolución, el uso mas racional de este, naturalmente escaso, debiendo preocuparse además por la protección del entorno ambiental y social y lograr utilidades que garanticen maximizar su patrimonio a largo plazo. Es aquí donde precisamente la actividad de auditoria, esta llamada a constituir un recurso estratégico fundamental de la administración para la continuidad y desarrollo de la organización

Una auditoria de gestión realiza oportunamente, por lo tanto es un medio excelente para evaluar el desarrollo de la administración a fin de mejorar este, lo que trae como consecuencia una reducción en los costos y un incremento en la ganancia de la organización.

La Auditoria de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de la empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva de su organización interna y de sus ejecutivos principales sobre todo cuando se avecinan cambios profundos

La Auditoria de Gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la Empresa constituyen el punto central de la Auditoria de Gestión o por lo que está muy vinculado a la planeación estratégica.

Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el punto central de la auditoria de gestión por lo que esta muy vinculado a la planeación estratégica. La auditoria de gestión procura una visión general de la calidad del equipo directivo y de sus estructura, tanto en términos absoluto como en lo relativo a la estrategia en los negocios de las competencias y de los clientes.

La auditoria de gestión permite detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño empresarial, mencionándose entre otras, la economía, eficiencia, eficacia y el impacto sobre el medio ambiente en su sentido más amplio. Permite que una empresa adopte sus recursos humanos principales a las condiciones. También aseguran que el equipo directivo existente esta en buena forma.

.Esta Auditoria hace indicaciones y proporciona consejos para la base de una buena o mala administración, pero no lo suficiente para demostrar cuales fueron las causas de esas decisiones, si tales o cuales debieron evitarse y si los resultados fueron lo más convenientes según las características de la empresa.

En los próximos años, se acreditaría la necesidad e importancia del empleo de esta técnica, ya que la empresa tendrá que proyectarse hacia el futuro y contar con procedimientos de auditoria que no solo evalúen desempeños pasados, sino dispone de enfoques que se concentren en la evaluación de la efectividad operativa en cuanto al logro de metas, funciones administrativas y la detención de aquellas fallas que deben ser erradicadas para cumplir los objetivos de la organización, así como instrumentos para calibrar el comportamiento de las variables que afectan los procesos iterativos entre las distintas áreas funcionales de la Sucursal y sus sistemas relevantes para la tarea de disecciones gerenciales

Al plantearse los lineamientos de la política económica, en los marco del VI congreso del Partido Comunista de Cuba, es necesario realizar una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver, teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancia de orden externo e interno presente desde el ultimo congreso (Lineamiento de la política económica aprobada en el VI congreso del PCC, 2011)

El logro de los objetivos de una empresa deberá ser conseguido a través de la planificación, control y organización de la producción, siendo necesario un amplio estudio de las principales tendencias y técnicas empleadas a nivel internacional y nacional en esta área que ha sido fuente de ventaja competitiva para muchas empresas exitosas.

SITUACIÓN PROBLEMICA

Las Sucursal de Transtur Cienfuegos, se desarrolla dentro de un entorno cambiante y complejo, caracterizado por la competencia y la aparición de nuevas tecnologías en el tratamiento y comunicación de la información, con nuevas técnicas de gestión y producción de bienes y servicios, por lo que se requiere de la aplicación de nuevos indicadores que permitan la comprobación de los logros alcanzados.

De ahí se deriva el **Problema de Investigación**: Carencia de una herramienta que le permita controlar sistemáticamente la Economía, la Eficiencia y la Eficacia en la sucursal transtur Cienfuegos

Considerando como **Hipótesis** el diseño de una guía que responda a las características de la Sucursal Transtur Cienfuegos para efectuar la auditoria de gestión, le permitirá controlar sistemáticamente la gestión de la organización.

Se Define como Objetivo General:

- Estructurar Guía que evalué la Auditoría de Gestión en Transtur Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

- Analizar el desarrollo histórico lógico de la auditoría de Gestión
- Estructurar las Herramientas que conforman la Guía
- Aplicar la Auditoria de Gestión en las áreas de Dirección General, UEB Servicio de Ómnibus, Capital Humano, Área Contable Financiera.

De esta investigación constituyen variables las siguientes:

Variable Independiente:

- Las Áreas de Resultados Claves: Dirección General, UEB Servicio de Ómnibus, capital Humano, Área Contable Financiera, Dirección de Comercial, Desarrollo y Calidad, Unidad de Servicio de Renta, Unidad de Servicio Interno y Energía, Unidad de Servicios Técnico, Seguridad y Protección.

Variable Dependiente: Gestión Empresarial

Los resultados de este trabajo serán de gran beneficio para el sector empresarial específicamente para la Sucursal Transtur Cienfuegos ya que les brinda una Guía que permita la Auditoría de Gestión y podrá contar con una herramienta de control que examine los objetivos, planes, políticas, métodos y normas; así como la estructura organizativa de la empresa.

El trabajo se realizó en la Sucursal Transtur Cienfuegos y está estructurado en tres capítulos de la siguiente manera:

Capítulo 1

Se abordan fundamentos teóricos de la auditoría, así como conceptos esenciales asociados al tema, haciendo énfasis en la Auditoría de Gestión y sus principales características.

Capítulo 2

En este capítulo se conforma una herramienta que tiene en consideración la guía de la resolución 26/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control, así como los indicadores expuesto en la auditoría de gestión establecidos actualmente en la Ley 107/09 Aprobada por la contraloría General de la Republica y experiencia internacional y nacional. Se realiza una caracterización de la sucursal Transtur Cienfuegos. Incluyendo todas las Direcciones y Unidades Básica de la Sucursal

Capítulo 3

En este capítulo se Aplicara la guía en las áreas de resultado clave las cuales son: Dirección General, UEB Servicio de Ómnibus, Capital Humano y Área Contable Financiera.

Con la aplicación de la guía se llegan a conclusiones y se emiten recomendaciones, que serán de utilidad para el posterior desempeño de la organización, brindando una herramienta que permita tomar decisiones acertadas y oportunas.

Técnicas y métodos utilizados

En el proceso de investigación se conjugaron diferentes métodos, según la tendencia mundial, entre ellos:

- ✓ Métodos teóricos: análisis y síntesis.
- ✓ Métodos empíricos de investigación: observación, cuestionarios, estudio de documentación, estudio de resultados de la actividad
- ✓ Métodos Matemáticos: Análisis Porcentual.



Capítulo I

CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA

1.1 Evolución Histórica de la Auditoría.

Existe la evidencia de que alguna especie de auditoría se practicó en tiempos remotos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas. A medida que se desarrolló el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y finalidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales. (Audinfor, 2011)

“La contaduría pública como auditoría o revisión de cuentas tiene algunos antecedentes muy remotos, como el caso descrito en un papiro de Zenón, que refiere que en el año 254 (a.n.e) Apolonios, Ministro de finanzas del rey Filadelfo, de la dinastía de los Ptolomeos de Egipto, contraído por haberse pagado de su caja siete talentos de plata sin su autorización, ordeno fuesen comprobadas las cuentas de Aristeos, uno de los tesoreros y las del mayordomo Artemidoro esta orden la hizo extensiva a Zenón, administrador de todos sus intereses y jefe de Contabilidad para que preparase sus cuentas para ser inspeccionadas por Pythen, banquero del estado, a quien deberían entregar sus fondos que tuviesen en su poder y le serian devueltos mas tarde.” (Pomares, 2011)

Es a consecuencia de la aparición de la sociedad anónima, ya que antes de la misma se confundían propiedad y gerencia. La S.A. nace en Holanda a mediados del siglo XVIII, constituida para fletar un barco mercante reduciendo el riesgo económico de la operación “troceando” la propiedad en pequeños títulos. Así, se escinde la propiedad de la gerencia. Esta figura se generalizó y se extendió mucho, pero también había muchos fraudes y quiebras muy importantes, o simplemente engaños en la contabilidad de la empresa para aparentar un buen funcionamiento.

De aquí surge la necesidad de un experto que controle a los contables, independiente, con la confianza de todos los socios, y sujeto al secreto profesional. La primera sociedad de auditores nace en Edimburgo (Escocia), pero no de forma oficial. La primera oficial surge en Inglaterra, en 1880.

El término auditoría o auditores ya aparece en las sociedades egipcia y romana antiguas: en la relación terrateniente-aparceros; cuando llegaba el momento de pagar las rentas por las tierras los aparceros liquidaban las cuentas verbalmente con los auditores, que eran los que les oían

(“auditaban”).Jaume I los llamaba “Oidors de comptes”. En Castilla eran “Veedores de cuentas” (“que las ven”).

También se denomina Censura de Cuentas, Auditoría Contable o Financiera, Contador Público (en latino- América).

La figura del auditor se extiende, pues, por Inglaterra, EEUU, Canadá y países de su influencia, y todo Occidente en general.

Con el transcurso del tiempo la auditoria ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla. Mientras que sus métodos cambian y empiezan a vincular con distintas ramas del saber, la auditoria asume mayores retos. Los auditores han tenido que ir arrancando paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

El adelantamiento de la auditoria como ciencia no ha sido uniforme ni en tiempo ni en lugar, manteniendo una tendencia hacia la integración y diferenciación en su desarrollo.

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

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

Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoria protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoria dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La auditoria pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa esta dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoria ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración los fines de los sesenta y principios de los setenta han traído cambios en los trabajos de las administraciones el mundo con el propósito de promover la eficiencia. La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoria de Gestión, aun no aplicada prácticamente en las condiciones cubanas. Esta Auditoria se orienta hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, es una extensión de la administración para determinar que tan bien esta funcionando un área con relación a los objetivos establecidos.

1.2 Antecedentes históricos en Cuba

Durante la Cuba colonial, la actividad comercial era dirigida y controlada por España, que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto era revisada por inspectores.

A finales del siglo XIX con el comienzo de la enseñanza de los estudios Comerciales en el país comienzan a surgir los especialistas de esta ciencia que paulatinamente van demostrando su capacidad para desarrollar la Auditoria en Cuba.

En este periodo se realizan revisiones a los resultados obtenidos en los diferentes negocios o actividades económicas del país, teniendo en cuenta el aporte que tenia que hacer el Gobierno español a la Isla.

A partir de 1902 con el predominio del capital norteamericano en Cuba, surge la necesidad de Auditores y contadores de alta calificación, los cuales provenían del extranjero, ya que la gran mayoría de las grandes empresas organizadas en Cuba eran sucursales de Compañías norteamericanas.

Sin embargo en estas sucursales se requería también del personal cubano subalterno con conocimientos técnicos para realizar las tareas auxiliares de Auditoria de estas firmas. Esta hizo que el contador cubano asimilara rápidamente las técnicas más modernas de Contabilidad y Auditoria.

En la primera mitad del siglo y luego de surgir los estudios superiores de Contabilidad en 1927, aparecieron las primeras firmas privadas de auditores cubanos y surgieron instituciones públicas como tribunal de cuentas. El Ministerio de Haciendas y el Banco

Nacional de Cuba, que se dedicaban a realizar Auditorias de Balances o financieras tanto privadas como públicas.

En estos años la práctica de la Auditoria en Cuba se asemejaba a la que existían en los países desarrollados del mundo y los auditores se agrupaban en el Colegio de Contadores Públicos. En los primeros años de constituida nuestra Republica, la función fiscalizadora recaía en el MINISTERIO DE HACIENDA, creado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 1909.

No, es hasta fines de 1950 que, de acuerdo con la constitución, se crea un órgano denominado TRIBUNAL DE CUENTAS, con las funciones de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y los gastos del Estado y de los organismos autónomos, y la ejecución de los Presupuestos del Estado, las Provincias y los Municipios; así como asegurar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones relativas a los impuestos, derechos y contribuciones, sin perjuicio de las facultades y atribuciones que se conferían en este aspecto al Ministerio de Hacienda. También era competencia del Tribunal de Cuentas fiscalizar la gestión administrativa de los funcionarios y empleados del aparato del Estado y de las organizaciones autónomas.

En el año 1953 se celebra en la Habana, el PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES, fecha en que se inicia un proceso de institucionalización que se continuará en los Congresos que tuvieron lugar en Bruselas en 1956 y Tokio en 1968, cuyo resultado era el establecimiento de los estatutos de la asociación y, con ello, la fundación formal de la Organización Internacional de Entidades de Fiscalización Superior (INTOSAI).

A partir del triunfo de la Revolución en enero de 1959 se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, este proceso provoca una acelerada transformación de la organización del aparato estatal. Debido a lo anterior, no se considera necesario mantener el Tribunal de Cuentas, el que cesa sus funciones en 1960. Estas pasaron de nuevo al Ministerio de Hacienda, promulgándose en 1961, la Ley 943 de Comprobación de Gastos del Estado y creándose en dicho Ministerio la

DIRECCION DE COMPROBACION, encargada de cumplir las funciones de fiscalización. En 1976, mediante la Ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado, se crea el COMITE ESTATAL DE FINANZAS, que incluye una Dirección de Comprobación, y cumple la función rectora en materia de auditoria estatal. En 1994, como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal se extinguen los Comités Estatales de Finanzas y Precios, cuyas funciones se fusionan en el MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS. En 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoria para ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios mediante el Acuerdo No. 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), así como las que, en virtud de la legislación específica sobre auditoria, le estaban dadas a dicho organismo, salvo las que propiamente le correspondan al Ministro. La mencionada Oficina desarrolla las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoria y Control como un Organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la Política del Estado y del gobierno en materia de Auditoria Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoria, el que se define como: Al sistema conformado, además de por la actividad de Auditoria del Ministerio de Auditoria y Control, por las unidades de Auditoria que integran el Sistema de la Administración Tributaria: las unidades centrales de Auditoria Interna de los órganos del Estado y organismos de la Administración del Estado; las unidades de Auditoria Interna de las organizaciones superiores de Dirección Empresarial; los auditores internos de las organizaciones económicas y por las sociedades civiles de servicios de auditorias y otras formas de organización, que practican la Auditoria Independiente.

Asimismo, las funciones referidas a la actividad de Auditoria atribuidas al Ministerio de Finanzas y Precios y a su Ministro, excepto la contenida en el artículo 33 del Decreto- Ley No. 159 De la Auditor del 8 de junio de 1995, se asumen por el Ministerio de Auditoria y Control y su respectivo Ministro, a partir de la entrada en vigor del mencionado Decreto- Ley 219. Objetivos Por el acuerdo No. 4045 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se definen los conceptos de Auditoria Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como las funciones específicas de este Ministerio. Este además de las funciones comunes a todos los Organismos de la Administración Central del Estado tiene las funciones y atribuciones específicas siguientes:

1. Enfrentar y prevenir el uso indebido de los recursos del Estado y la corrupción administrativa, a través de la detección de actos de este tipo, en el desarrollo de las actividades de Auditoria Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, instando la adopción de las medidas que

correspondan, y disponiendo aquellas que permitan resarcir al presupuesto del Estado de las afectaciones que por estas actuaciones se hayan producido.

2. Evaluar, atender, investigar y responder las quejas y denuncias de la población recibidas en este Ministerio, vinculadas con el descontrol y mala utilización de los recursos del Estado, así como con actos de corrupción administrativa, proponiendo a los niveles correspondientes la adopción de medidas administrativas y disciplinarias, sin perjuicio de la responsabilidad penal que se pueda imponer por los órganos competentes en aquellos hechos constitutivos de delito.

3. Verificar cuando proceda, conforme a las normas que se establezcan, el patrimonio de dirigentes y funcionarios de los órganos y organismos de la Administración del Estado y de las entidades de su sistema, y proponer la adopción de las medidas que correspondan.

4. Fomentar y preservar la probidad y la disciplina en la administración de los recursos del Estado, garantizando su adecuada utilización y protección.

5. Proponer a la autoridad facultada, que aplique las medidas administrativas y disciplinarias a las entidades objeto de examen, sus dirigentes, funcionarios y demás trabajadores, por las violaciones detectadas, con independencia de la responsabilidad penal que puedan exigir los órganos competentes, manteniendo el control hasta la conclusión de las acciones pertinentes.

6. Mantener estrechos vínculos de trabajo con los órganos y organismos competentes, para el enfrentamiento y prevención de los delitos y actos de corrupción administrativa que se detecten en el ejercicio de las actividades de Auditoria Gubernamental, la Fiscalización y el Control Gubernamental.

7. Organizar, normar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de

Auditoria, emitiendo las normativas legales y procedimientos que sobre esta materia sean necesarios.

8. Realizar Auditoria Gubernamental al Presupuesto Central, al de la seguridad social y a los presupuestos provinciales y municipales, informando de su resultado al Consejo de Ministros.

9. Auditar y fiscalizar la ejecución de los ingresos al presupuesto del Estado en cuanto a su forma, tiempo y cuantía establecida.

10. Examinar procesos de licitación para la adjudicación de contratos públicos y ejercer el control sobre la prestación de servicios públicos por las empresas prestatarias.
11. Dictaminar sobre la ejecución de aquellas operaciones contractuales en que el Estado pueda resultar deudor o acreedor.
12. Dictaminar, en el proceso de la Auditoria Gubernamental, la Fiscalización y el Control Gubernamental, acerca del cumplimiento de las leyes, Decretos- leyes, Decretos, y demás disposiciones jurídicas vinculas con los aspectos examinados, realizando los pronunciamientos que correspondan, de acuerdo con las conclusiones a que se arriben.
13. Trasladar los dictámenes que resulten de su actividad, a los órganos correspondientes, ante casos que evidencien la comisión de presuntos hechos delictivos.
14. Conocer de las contravenciones, es imponer multas y demás medidas, establecidas en las normas vigentes al respecto, ante violaciones de las Normas de Auditoria no constitutivas de delitos.
15. Llevar y mantener actualizado el Registro de Auditores de la Republica de Cuba.
16. Avalar y controlar, la ejecución de la actividad de Auditoria Independiente, a las Sociedades Civiles de Servicios y otras entidades, según lo regulado al efecto.
17. Emitir las regulaciones metodologías para el desempeño de la Auditoria Independiente por las Sociedades Civiles de Servicios y otras entidades y cuando resulte procedente efectuar la supervisión técnica al trabajo en esta materia.
18. Planificar, dirigir y participar en los Controles Gubernamentales, verificando la aplicación de las políticas y directivas de Gobierno, informando y proponiendo las medidas a adoptar en los casos que proceda.

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

En el 2009 se aprueba el Anteproyecto del Reglamento de la Ley No 107/09 de la Contraloría General de la República. La misma tiene como funciones ejecutar las acciones de auditoría, supervisión y control de manera directa y reglada y bajo los principios de imparcialidad, objetividad, independencia y unidad de actuación, que implica:

- a) actuar equidistante entre las partes, sin beneficiar a una a expensa de otras, con juicio independiente, sin dejar entrever influencias internas y externas; que expresen moderación, justicia, seguridad y confianza;
- b) obrar con racionalidad, ajustado a los hechos, mediante la obtención de evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan formarse un juicio profesional adecuado;
- c) acciones concebidas y ejecutadas a partir de directivas, lineamientos y disposiciones generales con fines y objetivos comunes.

1.3 Auditoria. Concepto y objetivos.

“La palabra Auditoria viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.” (MAC, 2002, p.1)

"Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el auditor para formular el dictamen respecto de la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno" (Oficina Nacional de Auditoria. Cuba, 1995)

La “American Accounting Association” ha preparado la siguiente definición general de auditoria. La auditoria es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las

evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

El Decreto Ley No. 159 de la Auditoria define la misma como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

La Auditoria como la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes, documentos e informes, y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, o sea, de mostrar la verdadera situación financiera, las operaciones y certificar los estados que se rindan. (Holmes, 1960)

El término auditoria significa la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar. No solo se utiliza para referirse a la censura de cuentas o revisión de contabilidades en sentido estricto, sino también para designar toda actividad de control “Ex-post” o “a Posteriori” de la actividad económica – financiera de cualquier institución, ya sea esta pública o privada. (Suárez, 1991, p.425)

La auditoria como la parte de la contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la empresa mediante el examen de los comprobantes, libros y demás evidencias. En otras palabras es la rama de la ciencia de la contabilidad que tiene por objeto la revisión, comprobación, examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad y documentos de cualquier tipo de organización empleando métodos y artes propios, con la finalidad de exponer los hechos y situaciones económicas y financieras. (Miranda, 1981)

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Los objetivos fundamentales de la auditoría son, entre otros, los siguientes:

- ✓ Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados, prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
- ✓ Examinar las operaciones contables y financieras en la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la racionalidad de los resultados expuestos en los

estados financieros, así como evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permita elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.

- ✓ Fortalecer la disciplina administrativa y económica financiera de las entidades, mediante la evaluación e información de los resultados a quién corresponda.
- ✓ Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad moral de los trabajadores.

La auditoría se practica de conformidad con normas y procedimientos técnicos. Los principios generales que dirige y orienta el trabajo de auditoría se conocen como norma de auditoría generalmente aceptadas, las que establecen el marco conceptual dentro del cuál el auditor decide las acciones a tomar y sirven para medir la calidad de los objetivos de la auditoría y las acciones realizadas para alcanzarlos.

1.4 Clasificación de las Auditorías

En el Reglamento de la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República en sus artículos del 38 al 43 se hace referencia a la clasificación de la auditoría y a sus diferentes tipos de la siguiente manera:

La auditoría se clasifica en: auditoría externa; y auditoría interna.

La Auditoría Externa es la que realizan la Contraloría General de la República, y los organismos de la Administración Central del Estado autorizados en el presente Reglamento, así como la auditoría independiente que realizan las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones autorizadas expresamente por el Contralor General de la República a quienes contraten el servicio de auditoría.

La Auditoría Interna se practica por profesionales facultados que son empleados de la propia organización, para la valoración independiente de sus actividades, con la finalidad de evaluar la consecución de los objetivos del control interno y contribuir a la prevención y detección de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa, que pueden afectar el control de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone. Funciona como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Los tipos de auditoría, de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, se clasifican en:

- a) **Auditoría de Gestión o Rendimiento:** consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables,
- b) **Auditoría Financiera o de Estados Financieros:** consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno;
- c) **Auditoría Forense:** consiste en la investigación y verificación de información, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa;
- d) **Auditoría de Cumplimiento:** es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procesos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad;
- e) **Auditoría Fiscal:** consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho;
- f) **Auditoría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:** consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, así como la confiabilidad y validez de la información, la efectividad de los controles, aplicaciones, sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática;
- g) **Auditoría Ambiental:** es el proceso para verificar el uso, administración, protección, preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las

normas y principios que rigen su control y, cuando proceda, cuantificar el impacto por el deterioro ocasionado o que pueda producirse;

- h) **Auditoría Especial:** consiste en la verificación y análisis de temas específicos en entidades, actividades de interés nacional o territorial, programas, proyectos y otros asuntos. Cuando se requiera, se aplica con enfoque de proceso y participan uno o varios sujetos

Esta auditoría puede referirse a los siguientes asuntos financieros:

- Segmentos de estados financieros, información financiera (por ejemplo, estados de ingresos y gastos, estados de efectivo recibido y gastado, de activos fijos); modificaciones presupuestarias; y variaciones entre los resultados financieros planificados y los reales.
- Controles internos sobre el cumplimiento de leyes y regulaciones, como las que rigen las rendiciones y presentación de informes sobre donaciones y contratos (incluyendo propuestas, montos facturados, liquidaciones, etc.)
- Los controles internos sobre la información financiera y salvaguarda de activos, incluyendo las medidas de seguridad y control sobre los sistemas computarizados.
- El cumplimiento con leyes y regulaciones y reclamos por fraude.
- Comprende trabajos de investigación, así como, la Auditoría que se realiza con el objetivo de conocer en qué medida la entidad ha erradicado las deficiencias detectadas en una auditoría efectuada anteriormente en situaciones especiales y responden a una necesidad específica.

1.5 NORMAS DE AUDITORIA.

“Las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. .Las NAGAS tienen su origen en los boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el comité de Auditoría de Instituto Americano de Contadores públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948. Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.” (Alonso, 2011)

Clasificación de las normas de Auditoría

“En Cuba Las normas de auditoría se clasifican de la siguiente manera: Normas Generales, Normas de Ejecución y Normas para la Presentación de Informes.” (Ministerio de Auditoria y Control, 2002, p.2)

NORMAS GENERALES.

Estas normas generales son de aplicación a todas las organizaciones de auditoría que practiquen auditoría sobre entidades del sector estatal, cooperativo, organizaciones y operaciones y cualquier persona natural o jurídica que reciba recursos del estado o se beneficie con subsidios, subvenciones, ventajas o acepciones, o que preste servicio o ejerza una actividad preferencial del estado.

1. Capacidad Profesional. Primera Norma General de Auditoría.

"El personal designado para practicar la auditoría debe poseer en su conjunto la capacidad profesional necesaria para realizar las tareas que se requieran". (Ministerio de Auditoria y Control, 2002, P.2)

La Organización de auditoría debe adoptar políticas y procedimientos para obtener el personal con las cualidades adecuadas así como para desarrollarlo y capacitarlo para que sea capaz de llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.

2. Independencia. Segunda Norma General de Auditoría.

"En todos los asuntos relacionados con la auditoría, la organización de auditoría y los auditores deben estar libres de impedimentos personales y externos para proceder con independencia desde el punto de vista de organización y mantener una actitud y apariencia independientes" (Ministerio de Auditoria y Control, 2002, p.2)

Impedimentos Personales.

En cierta circunstancia los auditores pueden no ser imparciales o dar la impresión de que no lo son.

La organización de auditoria es responsable de establecer políticas y procedimientos que ayuden a determinar si los auditores tienen algún impedimento personal.

Impedimentos Externos.

Factores externos a la organización de la auditoría pueden limitar la auditoría o interferir con la capacidad del auditor para formarse una opinión y conclusiones independientes y objetivas e impedir que este formule con entera libertad un juicio independiente y objetivo.

Independencia de Organización.

La independencia de los auditores puede resultar afectada por su posición en la estructura orgánica de la entidad a la que estén asignados, es por ello que se establece su subordinación al máximo nivel de dirección de ésta.

a) Auditores Internos

b) Auditores Externos

3. Debido Cuidado Profesional: Tercera Norma General de Auditoría.

"Se debe proceder con debido cuidado profesional al ejecutar la auditoría y preparar los informes correspondientes".(Suárez, 1991, p.425)

Esta norma exige que el auditor realice su trabajo con el debido cuidado profesional y que tenga la responsabilidad de cumplir con las norma de auditoría generalmente aceptadas.

4. Control de Calidad: Cuarta Norma General de Auditoría.

"Las organizaciones de auditoría deben tener un apropiado sistema interno de control de calidad y ser objeto de un programa de revisión externa de la calidad" (Defimse, 1991, p.45)

El sistema interno del control de calidad implementado por la organización de auditoría debe ofrecer seguridad razonable de que se han adoptado y cumple las normas de auditoría adecuadas.

II NORMAS DE EJECUCIONES.

1. Planeamiento: Primera Norma de Ejecución de Auditoría.

El auditor debe planear la auditoría de tal manera que se asegure que habrá de realizarse con la debida calidad, con economía, eficiencia y eficacia.

Al planear la auditoría el auditor debe definir los objetivos de la auditoría, el alcance y metodología, dirigidos a conseguir esos logros.

Importancia y Necesidad de los Usuarios.

Al planear la auditoría el auditor debe especificar los objetivos de esta, las pruebas y demás procedimientos que habrán de aplicarse para alcanzarlos

Comprensión de las Funciones y Actividades.

El auditor debe obtener una comprensión de las funciones o actividades que van hacer auditadas, para que pueda evaluar, entre otros temas, la importancia de posibles objetivos de auditoría y la posibilidad de alcanzarlo. El auditor puede lograr esta comprensión a través del conocimiento que ya tenga la entidad y el conocimiento que adquiera a través de las indagaciones u observaciones que efectúa al planear la auditoría.

Normas.

Las normas usadas para determinar si una entidad, función o actividad satisface o supera las metas trazadas, proporcionan un medio para entender los resultados de auditoría. El plan de auditoría en la medida de lo posible, debe contener las normas o criterios que se van a utilizar, como puede ser:

- Metas establecidas.
- Normas técnicas.
- Opiniones de expertos.
- Resultados en el año anterior.
- Resultados en años similares.

Seguimientos de Auditorías.

El auditor debe efectuar un seguimiento de los hallazgos y recomendaciones significativos detectados por anteriores auditorías que podrían aportar los objetivos de la auditoría. El informe de auditoría debe revelar el estado de esos hallazgos y recomendaciones, ya que la administración de la entidad auditada es responsable de resolver los hallazgos e implementar las recomendaciones pertinentes.

Consideración del Trabajo de Otros Auditores.

El auditor debe determinar si otros auditores han auditado previamente o están auditando la entidad, para lo cual debe valerse del expediente único a que se refiere el artículo 10 del Decreto Ley No.159 de 1955. Si otros auditores han efectuado trabajos de auditorías financiera u operativa, estos pueden constituir fuentes de información útiles para el planeamiento y ejecución de la auditoría.

El auditor debe determinar la suficiencia, relevancia y competencia de las pruebas halladas por otros auditores y especialistas a revisar los informes, programas de auditoría o papeles de trabajo y cuando efectuó pruebas complementarias a esos trabajos. Además, el auditor debe tener una comprensión de los métodos significativos aplicados por esos auditores y evaluar la confianza que merezca el trabajo realizado por ellos.

Personal y Otros Recursos.

El planeamiento del personal debe incluir:

- La asignación del personal que posea la información profesional apropiada para realizar el trabajo.
- La asignación de un número suficiente de auditores experimentados y de asesores y especialistas, consultores
- La capacitación en el trabajo del personal.

La disponibilidad del personal y otros recursos es una consideración importante al establecer los objetivos, alcance y procedimientos a utilizar.

Por ejemplo, las limitaciones para fondos para viajes pueden evitar que el auditor visite ciertos lugares así como la falta de pericia en una metodología en particular pueden evitar que se

establezcan determinados objetivos. El auditor puede superar tales limitaciones recurriendo a especialistas de la propia entidad o de otras, con la experiencia necesaria.

Planes y Programas de Auditorías.

Para cada auditoría se debe preparar un plan por escrito, en el cual las consideraciones de forma y contenido varían de una auditoría a otra. El plan debe incluir un programa de auditoría y documentación que recoja las decisiones claves tomadas con respecto a los objetivos de auditoría, alcance y metodología, así como de los fundamentos que respaldan dichas decisiones.

2. Supervisión y Revisión: Segunda Norma de Ejecución de Auditoría.

El personal debe ser adecuadamente supervisado. Esta norma implica dirigir los esfuerzos de los auditores y otros involucrados en la auditoría, para determinar si se está alcanzando los objetivos de la auditoría.

3. Disposiciones Legales y demás regulaciones: Tercera Norma de Ejecución de Auditoría.

La auditoría debe proyectarse de manera que proporcione una seguridad razonable de que se cumple con las disposiciones legales, regulaciones políticas y otros requisitos importantes para

el logro de los objetivos. El auditor debe estar alerta a situaciones que puedan ser indicativas de actos ilegales o abuso.

4. Controles de la Administración, Control Interno: Cuarta Norma de Ejecución de Auditoría.

“El auditor debe obtener comprensión suficiente de los controles de la administración, relevantes para la auditoría.

El auditor debe comprender la estructura de control interno para planear la auditoría y determinar los exámenes a aplicar para obtener suficientes pruebas que respalden sus juicios acerca de ese control.”(Coopers, 2011)

Para ello se debe tener en cuenta también verificar para cada tema el nivel de cumplimiento de los componentes del Control Interno establecidos por el decreto ley # 159 y por las Resoluciones # 148 del 2006 y la 60/11 del Ministerio de la Contraloría General de la Republica que se muestran a continuación.

- Ambiente de Control.
- Gestión y Prevención de Riesgo.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

La administración tiene la responsabilidad de establecer controles de administración efectivos.

5. Evidencia: Quinta Norma de Ejecución de Auditoría.

La evidencia se puede clasificar en física, documental, testimonial y analítica.

Análisis de Estados Financieros: "En las auditorías financieras y cuando proceda en las auditorías de otro tipo, los auditores deben analizar los estados financieros para

Determinar si se aplicaron en su preparación los principios de contabilidad generalmente aceptados y conocer detalladamente la situación financiera de la entidad" (Meigs, 1997 p.65)

"Los auditores deben preparar informes de auditoría por escrito para comunicar los resultados de cada auditoría."(Gavilán, 2011)

Los informes de auditoría pueden ser presentados, además, a través de otros medios al que puedan tener acceso los usuarios, como pueden ser formatos electrónicos y de vídeo.

6. Análisis de los Estados Financieros: Sexta Norma de Ejecución de Auditoría.

El auditor debe analizar minuciosamente los estados financieros para determinar si:

- a) Fueron preparados de acuerdo con las hipótesis de contabilidad generalmente aceptadas.
- b) Se presentan considerando las características o especificidad de la entidad auditada.
- c) Se revela suficiente información respecto a varios elementos de los estados financieros.

d) Presentan razonablemente la situación financiera de la entidad y los resultados de sus operaciones.

Los métodos y técnicas de análisis financieros dependen, en gran medida, de la naturaleza del alcance y del objetivo de la auditoría, así como de los conocimientos y del criterio del auditor

III NORMAS PARA LA PRESENTACION DE INFORMES.

"Los auditores deben preparar informes de auditoría por escrito para comunicar los resultados de cada auditoría."(Gavilán, 2011)

Los informes de auditoría pueden ser presentados, además, a través de otros medios al que puedan tener acceso los usuarios, como pueden ser formatos electrónicos y de vídeo.

1. Formato del Informe: Primera Norma para la Presentación de Informes.

2. Oportunidad: Segunda Norma para la Presentación de Informes.

"Los informes deben emitirse lo más pronto posible, para que su contenido pueda ser utilizado oportunamente por los dirigentes y funcionarios de la administración y del nivel superior que correspondan, así como por otros interesados".(Ministerio de Auditoría y Control, 2004, p.35)

3. Contenido: Tercera Norma para la Presentación de Informes.

El auditor debe incluir en el informe:

- a) Los objetivos de auditoría, su alcance y metodología.
- b) Exponer con claridad los hallazgos significativos de la auditoría y las conclusiones del auditor.
- c) Declarar que la auditoría se realizó de acuerdo con las normas de auditorías generalmente aceptadas.

4. Presentación: Cuarta Norma para la Presentación de Informes:

El informe debe ser completo exacto, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos que trate.

5. Distribución: Quinta norma para la presentación de informes.

La organización de auditoría debe presentar informes de auditoría por escrito a los dirigentes y funcionarios apropiados de la entidad auditada y a los organismos competentes que hayan solicitado o concertado la auditoría.

1.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA.

“Entre las principales técnicas seleccionadas con los procedimientos diseñados para su utilización en una auditoría se encuentran las siguientes:

- Inspección: Es el examen minucioso de los recursos físicos y documentos para determinar existencia y autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad, o presentada en los estados financieros.
- Observación: Presencia física para apreciar operaciones concretas que involucren al personal, procedimientos y procesos, como medio de evaluación de la propiedad o de las actividades.
- Confirmación: Comunicación independiente de una parte ajena para determinar la exactitud y validez de una cifra o hecho registrado. La confirmación puede ser:

Positivo que consiste en enviar el dato y pedir que contesten si esta conforme o no y el negativo o ciego.

Negativo: Se solicita se responda sólo si no están de acuerdo con los datos.

Ciego: No se da información y se solicitan datos necesarios para la auditoría, tales como: saldos, movimientos, etc.

- Investigación: Es una de las técnicas más importantes y consiste en examinar acciones, condiciones, acumulaciones de activos y procesamiento de activos y pasivos, con el objetivo de ver la realidad del tema bajo estudio y obtener las respuestas orales o escritas a preguntas concretas relacionadas con las áreas de importancia de la auditoría.
- Confrontación: Seguimiento del registro y traspaso de transacciones concretas a través del proceso de contabilidad, como medio de ratificación de la validez de las transacciones y del sistema de contabilidad.

- Realización de nuevos cálculos: Repetición de los cálculos matemáticos necesarios para establecer su exactitud.
- Revisión de documentos y comprobantes: Examen de las pruebas escritas, como una factura de compra u hoja de pedido recibidos como justificación de una transacción, asiento o saldo de cuenta.
- Recuentos: Recuento físico de los recursos individuales y documentos, de forma secuencial, según sea necesario, para justificar una cantidad.
- Exploración: Evaluación de determinadas características de la información como método de identificación de aquellas partidas que requieren un examen adicional.
- Análisis: Recopilar y manipular información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el impacto real sobre la organización de las acciones de sus partes, o el efecto de acuerdos, contratos y reglamentos. Incluye procesos analíticos como: análisis de tendencias, regresión lineal, análisis de relaciones y otros métodos.
- Certificación: Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado, por lo general, mediante la firma de una autoridad.
- 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 auditoria.
- Simulación: Es una técnica de verificación que consiste en duplicar las operaciones reales utilizando los datos de un período determinado; cotejando los resultados con los reales, proporciona una base para probar mediante la comparación, la razonabilidad, confiabilidad y legitimidad de la misma.” (Ministerio de Auditoria y Control, 2009, p.23)

“Existe el Muestreo como otra técnica de Auditoria que se define como la técnica de aplicación de un procedimiento sustantivo a menos de la totalidad de las partidas, asientos de una cuenta o clase de operaciones, con el fin de evaluar algunas características de la función, área, tema, cuenta, materia o actividad y facilitar una conclusión con relación al universo completo de lo que está auditando.

Todo tipo de muestreo representa un riesgo, el que está dado por la posibilidad de seleccionar una muestra que no sea representativa del universo de lo que se pretenda verificar.

Se asume el riesgo de que la muestra no contenga el mismo porcentaje de errores que el conjunto de la población.” (MAC, 2002, p.1)

El Muestreo se clasifica en estadístico o no estadístico

Las técnicas utilizadas para esta auditoría son; revisión de documentos y comprobantes, recuentos, análisis, certificación, confirmación, evaluación y el cuestionario que es una herramienta necesaria para la obtención de informaciones. La muestra que se toma es no estadística.

1.7 Auditoría de Gestión. Conceptos y Objetivos

La Auditoria de Gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, se le plantea al administrador conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. De ahí que se utiliza como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

Conceptos de Gestión

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.

Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Este tipo de auditoría forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

La Auditoría de Gestión, también ha sido denominada Auditoría Operacional, de Efectividad, Administrativa, de Rendimiento, Operativa, de la Productividad y Diagnóstico Administrativo. En diferentes bibliografías consultadas han aparecido varias definiciones de este tipo de Auditoría, algunos autores, distinguen la Auditoría Operacional, de la Auditoría Administrativa o de Gestión. Ellos plantean que la Auditoría de Gestión trabaja solamente con los conceptos de economía y eficiencia, mientras que la Auditoría Operacional se basa en los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Dicho de otra manera la Auditoría de Gestión evalúa solamente la actividad gerencial y la Auditoría de Resultados la eficacia.

Se encuentra además en esta Enciclopedia definida la Auditoría para la Dirección, la cual no cuenta con un concepto único o simple de su enfoque, puesto que aún sigue evolucionando. Actualmente aparece como una técnica o enfoque que comprende tanto la Auditoría Económica, como la de Eficacia y Resultados, o Auditoría de la Efectividad. La Auditoría de la Economía y Eficacia, trata de cómo son manejados y consumidos los recursos. También incluye revisiones para evaluar los incrementos y decrementos de la productividad. Las Auditorías de Resultados de Programas se refieren a la investigación de los resultados y de los beneficios logrados por una organización y a la evaluación de si los programas y actividades logran los objetivos establecidos por la ley, consejo de administración, dirección o cualquier ente autorizado.

En su libro “Auditoría Operacional, factor de productividad en las organizaciones”, José Dagoberto Pinilla Forero, señala: “La Auditoría Operacional es el proceso de investigación que tiene por objeto el examen y evaluación de la planeación, la organización, la dirección, y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; su finalidad, emitir una opinión independiente, de asesoría, a la alta dirección, acerca de la validez del sistema de control integral en las entidades auditadas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos la define como: “Un servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa”.

Eduardo Hevia en su “Manual de Auditoria Interna”, Enfoque Operativo y de Gestión” plantea que: “ La Auditoria de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa.

En Cuba la Auditoria de Gestión está definida en el Decreto Ley No. 159/95 de la ONA, posteriormente el extinto Ministerio de Auditoria y Control, recientemente La Asamblea Nacional del Poder Popular en el Tercer Período Ordinario de sesiones de la VII Legislatura, el día 1ro. de agosto de 2009, constituyó y aprobó la Contraloría General de la República de Cuba mediante la Ley No. 107 definiéndose esta como: Auditoria de Gestión que consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables. (Contraloría General de la República. (2010).

Finalmente la Auditoria de Gestión es el proceso investigativo que persigue examinar y evaluar la Planeación, Organización, Dirección y Control de los procesos operativos de una Entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que opera la misma.

Una Auditoria de Gestión puede ser amplia o abarcar parte de una organización.

Otra manera de determinar el alcance de esta auditoria es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control. Otro enfoque consiste en limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: bajo, medio o alto.

En general, el alcance de una Auditoria de Gestión debe ser considerado desde el punto de vista de un análisis de utilidad y costo. Si las utilidades exceden a los costos, no hay duda de que la auditoria,

sugiere que el alcance de la investigación se amplíe. Lo racional es que las soluciones así como los beneficios que deriven, tiendan a ser más amplias cuando el alcance de la auditoria sea mayor.

Este tipo de Auditoria se propone esencialmente **tres tipos de objetivos**: de corto, mediano y largo plazo.

Objetivos de corto plazo:

1. Asegurar el conocimiento, interpretación y aplicación de los avances de la gestión o rendimiento moderna en la dirección de los negocios.
2. Identificar problemas legales, de economía, de eficiencia y eficacia que estén afectando sensiblemente la organización auditada en el momento de ejecutar el proceso de auditoria.
3. Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
4. Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión o rendimiento que requiera la entidad.

Objetivos de mediano plazo:

1. Mejorar la conciencia de control empresarial con el propósito de construir y practicar una cultura integral de control en las organizaciones.
2. Fortalecer el sistema de seguridad de todos los recursos de la organización.
3. Promover la legalidad, la economía, la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.
4. Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
5. Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la organización.

Objetivos de largo plazo:

1. Facilitar los procesos de planeación estratégica y de calidad total en las organizaciones.
2. Crear condiciones favorables para redefinir los modelos de control de calidad y de productividad con una visión de largo plazo.

3. Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden tecnológico.

Para auxiliarse en la conducción de una eficaz Auditoria de Gestión, se utilizan los cuestionarios y las entrevistas. El cuestionario es una parte importante de la documentación de este tipo de Auditoria, pues es un valioso auxiliar a la hora en que los auditores definen los problemas que requieren soluciones. Por otra parte la entrevista, es un medio importante para la recopilación de información y permite que los integrantes de la organización, al ser entrevistados formen parte de la Auditoria de Gestión.

1.8 La Auditoria de Gestión como herramienta de la dirección

La Auditoria opera como un órgano de confianza de la dirección, este la utiliza con frecuencia recaba informes de auditoria sobre aspectos globales de la gestión o rendimiento para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; actuando así, la dirección estaría sacando todo el provecho posible de la Auditoria de Gestión o Rendimiento, lo que supone como premisa básica, que hay que prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente.

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

Economía: El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Esta referido a los términos y condiciones bajos los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una opinión económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que "no se compre, gaste y pague más de lo necesario". Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos se invierte racionalmente los recursos, a saber si:

- Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.

- Ahorrar estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

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

Eficacia: Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce un máximo de producto para una cantidad dada de insumo o requiere del mínimo de insumo para una calidad o cantidad de producto determinada. El objetivo de incrementar la productividad

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

Al trabajar con eficiencia se debe lograr:

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

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

Eficacia: Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistema de información e instrumento que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

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

- Que la producción y el servicio se haya cumplido en la cantidad y la calidad esperada.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. En resumen que se hayan alcanzado los objetivos propuestos. El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comprobaciones con periodo anteriores para determinar progresos o retroceso.

Estos elementos deben relacionarse entre si, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe final del auditor, el índice económico podría estar dado por la relación de los resultados entre costos reales y costo estándar. Por supuesto un índice mayor es evidencias de pérdidas económicas.

La efectividad se buscará por la relación por la relación entre productividad real y estándar expresando en por ciento, diferencias hasta 100 será la ineficiencia, Así también el concepto de eficacia deberá entregar el cumplimiento d los objetivos y la evaluación de las operaciones mediante la apreciación del desempeño.

1.9 Etapas de la Auditoria

El ejercicio de la auditoria exige el dominio de una metodología claramente definida que facilite el proceso de sistematización de todas las actividades requeridas para diagnosticar acertadamente la realidad objeto de estudio y proponer las sugerencias que sean necesarias.

Dicha metodología cuenta con las siguientes etapas:

I. Exploración y examen preliminar.

Esta etapa comprende el estudio, que previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar en la entidad, para conocer determinados aspectos como son:

- Estructura organizativa y funciones.
- Diagrama de flujo de la producción o el servicio.
- Características de la producción o el servicio.
- Capacidad instalada.
- Plan de producción o de servicio.
- Sistema de costo (Centros de Costo, comportamiento del presupuesto, etc.)
- Destino de la producción o del servicio.
- Cantidad de trabajadores (categorías).
- Normas de consumo, cartas tecnológicas, fichas de costo, normas de trabajo, etc.
- Auditorias anteriores.
- Verificar fuentes de financiamiento
- Evaluar sistema de control interno contable y administrativo.
- Examinar y evaluar documentos, operaciones, registros y estados financieros (razonabilidad de la situación financiera)
- Evaluar confiabilidad de sistemas automatizados.
- Análisis de los indicadores económicos-financieros: Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad.

- Entrevistas.
- Visitas a áreas de trabajo

Pueden utilizarse fuentes de información externas a la entidad.

Al concluir esta etapa se debe evaluar la posibilidad de emitir un informe preliminar que resuma la situación de control, lo que ayudará a confeccionar el informe final si el período de la auditoria es prolongado.

Después de una minuciosa exploración se crean las bases para efectuar el planeamiento que debe incluir el análisis de lo que se obtuvo.

Objetivos de esta etapa

Familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de los problemas inherentes a la rama de la actividad económica en que se desenvuelve la misma y que incide en la administración de la operación que se revisa; la infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación, los antecedentes respecto a deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

II. Planeación.

Esta etapa debe conducir a definir aspectos que deben ser objetos de comprobación, por la expectativa que dio la exploración, así como determinar áreas, funciones y materias críticas.

También se debe analizar la reiteración de deficiencias y causas, así como definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

- Aspectos objetos de comprobación.
- Formas o medios de emplear que den respuesta a la comprobación de la economía, eficiencia y eficacia.
- Participantes.

- Tiempo y Presupuesto.
- Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la Auditoria

Objetivos de esta etapa

Establecer los pasos a seguir, objetivos y presupuesto de gasto para la auditoria.

Elementos a considerar:

- Definir áreas a auditar.
- Determinar las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- Expresar los objetivos específicos de la auditoria.
- Informar a auditores y otros especialistas que intervendrían, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.
- Analizar el presupuesto de gasto de la auditoria, calculado sobre la base de salario y cantidad de personas que conformarán el grupo multidisciplinario fundamentalmente.

III. Ejecución.

Es donde se ejecuta la Auditoria por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Que la Auditoria sea lo más económica posible, que sirva para la toma de decisiones oportunas.
- Se debe cumplir el programa trazado y por ende los objetivos propuestos.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta condición, criterio, efecto y causa., así como lo relacionado con el medio ambiente

IV. Informe.

Al exponerse el informe se debe expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tomen por los ejecutivos de la entidad como herramienta de dirección, utilizando para ello las normas de auditoría.

Los elementos para esta etapa contenidos de forma detallada en la Resolución No. 23/91, sobre las normas de Auditoría Estatal.

No obstante adicionalmente se deberá considerar lo siguiente:

Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la 2da. Etapa: "Planeamiento".

Conclusión: Se debe exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se refleja, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia y su interrelación.

Cuerpo del informe: hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable se debe cuantificar.

Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

Anexos: Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades).

También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

Responsabilidad Administrativa: Refleja los hallazgos más relevantes de forma diáfana, precisa y concisa que motive su lectura y los responsables directos y colaterales.

1.10 Conclusiones parciales del Capítulo I:

1. La auditoría de gestión constituye un elemento muy importante para los directivos en su misión de alcanzar altos niveles de economía, eficiencia, eficacia y por ende, competitividad ya que introduce nuevos enfoques que posibilitan agregar valor a la Sucursal.



Capítulo II

Capítulo II: Elaboración de una guía para realizar la auditoria de gestión en la Sucursal Transtur Cienfuegos

2.1. Caracterización de la Sucursal Transtur Cienfuegos.

La Sucursal TRANSTUR Cienfuegos, Entidad subordinada al Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A., perteneciente al Ministerio de Turismo esta Localizada en la Calle 105 Final, Rpto Buena Vista, Cienfuegos, esta inscrita en el registro mercantil, en el libro de EP, tomo IV folio No. 22, hoja No. 34, de fecha 9 de Diciembre del 2004 con el código REEUP No. 256.0.60561, con una licencia de autorización para operar cuentas en pesos convertibles en el sistema bancario cubano por personas jurídicas No. 32101501267 Banco financiero internacional (BFI) Cienfuegos y cuentas bancarias en moneda nacional No. 0648201131600813, sucursal de créditos 4821 avenida 56 esquina calle 31 Cienfuegos.

Cuenta con un total de 101 trabajadores desglosados por los diferentes departamentos según organigrama de Transtur. **(Ver Anexo A)**

A continuación se muestra la cantidad de trabajadores por Departamentos. (PT-CCHH-4)

- Dirección General 5 trabajadores
- Dirección de Contable Financiera 6 trabajadores
- Dirección de Recursos Humano y Cuadro 2 Trabajadores
- Dpto. de Servicio Interno y Energía 4 Trabajadores
- Dirección Comercial Desarrollo y Calidad 2 Trabajadores
- UEB Servicio de Ómnibus 37 Trabajadores
- UEB Servicio de Renta 14 Trabajadores
- UEB Servicio Técnico 18 Trabajadores
- Seguridad y protección 13 Trabajadores

De los cuales 6 son dirigentes, 33 técnicos, 16 de servicios y 45 operarios Y 1 Administrativo.

Valores compartidos de Transtur

- Orientación al futuro
- Sentido de pertenencia
- Creatividad
- Trabajo en Equipo

Estos valores son necesarios fomentarlos en el colectivo de trabajadores para lograr el objeto social, misión y visión

Objeto social

La Sucursal TRANSTUR Cienfuegos, Entidad subordinada al Grupo Empresarial de Transporte Turístico TRANSTUR S.A., perteneciente al Ministerio de Turismo, tiene como objeto social:

- ✓ Prestar servicios de transportación o traslado de pasajeros en las modalidades de transfers in/out, excusiones, recorridos y cualesquiera otras, con ómnibus de diferentes categorías, en pesos convertibles. Estos servicios se prestaran en determinados casos en pesos cubanos, previa autorización del Ministro de Turismo
- ✓ Prestar servicios de renta de autos, jeep, minibases con o sin chofer y otros medios de transporte ligero, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicio de comisaría a bordo y de alquiler, sillas de seguridad para niños, así como efectuar la venta minorista de productos promocionales del turismo para complementar el servicio de transporte y la promoción comercial de éste, en divisa, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior

- ✓ Servir de canal de distribución de servicios de terceros, tales como arrendamientos de equipos de comunicación, móvil (Teléfono Celulares) para complementar el servicio de transporte, en pesos convertibles.
- ✓ Actuar como asegurador de los medios de transporte, sus pasajeros y cargas, previa autorización de la Superintendencia de Seguros, en pesos convertibles
- ✓ Prestar servicios de Servicentro, diagnóstico, reconstrucción, mecánica automotriz, chapistería, pintura, limpieza y rotulación a medios de transporte, operando talleres para estos servicios, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de auxilio en carretera y de reparación móvil a medios de transporte turístico, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de transportación de pasajeros en los retornos vacíos, en pesos cubanos. Vender de forma mayorista con la autorización de los organismos correspondientes: piezas, partes y agregados de los medios de transporte de su parque que causen bajas, en pesos cubanos y en pesos convertibles.
- ✓ Operar almacenes propios o arrendados y comercializar de forma mayorista piezas de repuesto, partes, neumáticos, lubricantes, herramientas, equipos tecnológicos y otros insumos relacionados con la actividad automotriz, en divisa. de lo anterior se efectúa la venta de combustible y lubricantes fuera del Ministerio del Turismo
- ✓ Arrendar vehículos para transportación de cargas, sin chofer, a entidades del turismo en pesos cubanos y en pesos convertibles
- ✓ Prestar servicios de transportación de cargas acompañantes, en la entrada y salida del país de turistas y visitantes extranjeros, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de asistencia y posventa y representar marcas automotores del parque del vehículo que opera la entidad, en pesos cubanos y en pesos convertibles.

- ✓ Prestar servicios de montaje, reparación y mantenimiento de equipo electrónicos a fines con la actividad de transportación, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicio de instalación, reparación y mantenimiento de torres, mástiles, antenas fijas y móviles, sistemas de radiocomunicaciones fijos y móviles y en general del equipamiento necesario para garantizar los servicios de este tipo, en pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios como servidores de radio móvil en todo el país, a través del sistema de repetidores instalados, arrendando, subarrendando y entregando en arrendamiento equipos de comunicaciones móviles, propias y arrendadas exclusivamente para entidades del Ministerio del Turismo.
- ✓ Importar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.
- ✓ Prestar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a la misma, en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de hospedajes y alimentación a los trabajadores del Grupo Empresarial de Transporte Turístico y otras entidades del Ministerio del Turismo, en pesos cubanos y en pesos convertibles.

2.2 Proceso estratégico de la sucursal transtur y su análisis del entorno

Para el cumplimiento de sus objetivos tiene definido como

Misión

Sucursal Cienfuegos TRANSTUR S.A.: La empresa de servicios de ómnibus y renta de autos que con la más alta profesionalidad, seguridad, confort, excelencia y calidad en el servicio les ayuda a conocer los Caminos de Cuba.

Entorno

Para lograr la caracterización del entorno de la Sucursal Transtur Cienfuegos fueron realizados un grupo de encuestas que expusieron la opinión de los trabajadores y directivos de la Sucursal, así como un grupo de cliente y proveedores. De esta manera puede entenderse que se logra un

acercamiento al real entorno de la Sucursal Transtur Cienfuegos. La relación de debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades que a continuación se detallan, no es solamente futuro de un análisis en particular, sino en resumen que han emitido cada uno de los factores que de una u otra forma se han relacionado con la Sucursal Transtur Cienfuegos

Debilidades:

1. Deficiente gestión de Aseguramiento Técnico – Material.

Amenaza:

1. Dependencia de la Casa Matriz.
2. Mal estado de las Vías y Carreteras.
3. Polo Turístico de Cienfuegos descomercializado.
4. Poca Estimulación Material a Cuadros y Trabajadores.
5. Deficiente Política de Promoción y Publicidad del Grupo Empresarial.
6. Dificultad en la asignación de combustible al terminar el mes.

Fortaleza:

1. Alta Profesionalidad en la prestación de los servicios.
2. Servicio las 24 Horas.
3. Existencia de un Sistema de Gestión de la Calidad.
4. Ser el transportista más fuerte del Polo.
5. Ser la transportista de los tres más grandes receptivos del MINTUR.

Oportunidades:

1. Fidelidad en los Clientes.

2. Presencia de otras Sucursales del Grupo Empresarial en todo el país.
3. Alta Demanda de los Servicios.
4. Adquisición de vehículos nuevos para los servicios.

Visión:

Somos líderes en el servicio del Transporte Turístico con modernos autos y ómnibus, en las modalidades de Transfer, Opcionales y Renta de Autos

2.3 Premisas presentes en la Guía para efectuar la Auditoria de Gestión

2.3.1. Alcance

Con el propósito de analizar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, en un desarrollo sostenible se parte de cuestionarios, entrevistas e indicadores para una empresa que brinda servicios de transporte en pesos convertibles, tanto a clientes nacionales como extranjeros, que tiene las siguientes características:

- ✓ Presta servicios de transportación a las diferentes agencias de viajes que ofertan traslado y opcionales tanto a turista extranjeros como nacionales en pesos convertibles, además de servicios a tercero en pesos convertible
- ✓ Funciona sistema de precio: Según la Resolución P-28-2000, Tarifa kilométrica y horario AP 11/92
- ✓ Es generadora de valor agregado
- ✓ Perciben ingresos propios, netamente de su operación comercial
- ✓ Implícitamente buscan obtener rentabilidad
- ✓ Sus costos y beneficios son fácilmente cuantificables.

2.3.2 Objetivos

- ✓ Producir una evaluación integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía, sobre la base de un desarrollo sostenible, durante un período de tiempo determinado, generalmente un año
- ✓ Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia)
- ✓ Verificar si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía)
- ✓ Determinar si los costos incurridos por la Entidad al prestar los servicios fueron mínimo, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia).

2.4 Elaboración Estructural de la Guía de Auditoría de Gestión.

Para la elaboración estructural de la “Guía Metodológica para efectuar una Auditoría de Gestión”, se consultó la Resolución 26/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control y los documentos actualmente aprobada por la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República mediante la Dirección de Metodología e Investigación en Agosto del 2009, la que confecciona indicaciones metodológicas que contienen esencialmente nuevas técnicas o procedimientos que complementan la realización de auditorías de Gestión, y las características de la organización y documentación. A partir de todo este análisis se decidió proponer 4 etapas generales:

I. Investigación Preliminar.

II. Planeamiento.

III. Ejecución.

IV. Informe.

I. Investigación Preliminar

Objetivo: Inducir al conocimiento de la Entidad con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómico recopilando información, tanto de la Entidad, como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos.

Contenido: Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoria se debe realizar de la entidad y específicamente de las operaciones a auditar y su significado dentro de la empresa.

Se realiza el programa que debe estar sujeto a modificaciones de acuerdo con consultas posteriores teniendo en cuenta que siempre tomará como base la investigación preliminar Para ello, se revisará elementos diversos tales como:

Ambiente de la Empresa en general. Conocer y Evaluar: Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente, trabajadores por contrato determinado, ubicación, objeto social, objetivos, estructura, organizacional, servicios que presta, principales clientes, principales abastecedores, ingresos anuales, utilidades. Resumen de auditorias recibidas en el último año.

Control Interno: Según Resolución 60/11

Aplicar la guía de autocontrol y de no existir aplicar cuestionario de Control Interno elaborado por la Contraloría General de la Republica (CGR) a las áreas de acuerdo con la temática que se aborde en cada caso. Se examinan los siguientes componentes:

- Ambiente de Control

- Gestión y Prevención de Riesgo

- Actividades de Control

- Información y Comunicación

- Supervisión y monitoreo

Estados Financieros

Se evalúan los resultados de la Empresa y analizan a través de los mismos las principales razones financieras como son; Capital de Trabajo, Liquidez General, Liquidez Inmediata y Solvencia, Ciclo de Cobro, Ciclo de Pago, Rentabilidad Económica, Rentabilidad Financiera acorde a las características de la entidad. **(Ver Anexo B)**

Las razones que se considerarán necesarias calcular para la situación específica de la empresa donde pudieran existir fortalezas o debilidades en su comportamiento se muestran en **(PT: E-4)**

Se analiza a través del cuadrante de navegación la situación financiera, en **(PT: E-5)** para obtener su medición financiera.

II. Planeamiento

El planeamiento en la auditoria de gestión debe promover significativos ahorros en el presupuesto de tiempo programado por el órgano auditor por cuanto permite con un número reducido de personal altamente calificado, identificar los asuntos más importantes de la entidad, programa o actividad que serán examinados. Para algunos considerados como una etapa independiente, debe conducir a definir aspectos que deben ser objetos de comprobación, por la expectativa obtenida en la exploración, así como determinar áreas, funciones y materias críticas. También se debe analizar reiteración de deficiencias y causas. Así como definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

En resumen no podrá faltar en una planeación:

- ✓ Aspectos objetos de comprobación.
- ✓ Formas o medios a emplear que den respuesta a la comprobación de las 3´E.
- ✓ Participantes.
- ✓ Tiempo y presupuesto

El propósito de esta fase es conocer el quehacer de la entidad, identificar los pasos y métodos requeridos para llevar a cabo la auditoría y calcular los recursos técnicos, materiales, humanos y

financieros necesarios; los plazos de tiempo requeridos para llevar a cabo las comprobaciones y la definición de las actividades a realizar.

En la fase de planeación es en la que el auditor traza la estrategia planificada que está condensada en el cronograma de actividades y en los programas de trabajo.

Con esta fase se recopila la evidencia de orientación necesaria para que el auditor conozca el quehacer de la entidad y su sistema de controles internos.

En la fase de Planeación de la Auditoría, se concretarán los siguientes aspectos:

- Análisis organizacional para la Auditoría de gestión
 - Visión sistémica de la organización
 - Análisis de factores internos
 - Análisis de factores del entorno
 - Visión estratégica de la organización
 - Visión, misión, objetivos y metas
- Evaluación preliminar del control interno
- Plan de la Auditoría
 - Objetivo y alcance de la Auditoría
- Programas de Auditoría
 - Definición de actividades a desarrollar
 - Tiempos estimados
 - Recursos de la auditoría organizados

Entre las actividades que se desarrollan en la fase de planeación se encuentran las

Siguientes:

ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Visita exploratoria para analizar la visión sistémica y estratégica de la entidad y el control interno.	Determinación del universo de análisis; conocimiento de la entidad y del control interno establecido en la misma
Evaluación de los estándares de auditoría.	Determinación de los riesgos: inherente, de control y de detección; selección de las áreas a evaluar.
Evaluación analítica para determinar objetivos y alcance de la auditoría.	Cronograma de trabajo, plan y programas e auditoría

III. Ejecución.

En esta etapa se debe ejecutar la auditoría por medio de diferentes técnicas tales como: verificación física de la información obtenida verbalmente, entrevistas individuales, cuestionarios, revisión de cálculos, inspección documental, comparaciones, evaluaciones, análisis A continuación se presenta la estructura correspondiente a esta fase para ejecutar la auditoria al objeto de investigación

Objetivo

1. Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados, teniendo en cuenta que:

- ✓ Adquiere el tipo de recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesitan y al menor costo posible;
- ✓ Aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones;
- ✓ Protege y conserva adecuadamente sus recursos.

2. Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos, de

Acuerdo con:

- ✓ La utilización de procedimientos operativos eficientes;
- ✓ El empleo de la menor cantidad posible de recursos para la producción de bienes o servicios en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada. .

3. Comprobar si la entidad ha establecido un sistema de gestión de la calidad que le permite:

- ✓ Determinar las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de sus productos
- ✓ Establecer la política y los objetivos de calidad de la organización
- ✓ Aplicar las medidas de la eficiencia y eficacia del proceso
- ✓ Establecer e implementar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

4. Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario se determinan y cumplen, teniendo en cuenta:

- ✓ La identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios de los productos o servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado;
- ✓ La necesaria segmentación de los clientes o beneficiarios en determinados ámbitos, que permitan una mejor atención y satisfacción de sus necesidades y expectativas;
- ✓ Los procedimientos de información, diseño, revisión, verificación y validación especificados para los productos y servicios.
- ✓ Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto o servicio;
- ✓ La información relativa a la percepción del cliente o beneficiario, con respecto a los productos o servicios ofertados.

5. Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos, sobre la base de:
- ✓ Salvaguardar los intereses generales del Estado
 - ✓ Preservar el patrimonio público
 - ✓ Rehusar toda relación con intereses, personas u organizaciones que sean incompatibles con las funciones públicas que ejercen;
 - ✓ Denunciar y rechazar toda actividad contraria al manejo correcto de los fondos y del interés público;
 - ✓ Tratar al ciudadano con respeto, prestándole los servicios que sean necesarios de manera eficiente, puntual y pertinente.

Contenido:

Los programas específicos creados para examinar las áreas se presentan a continuación, tomando en cuenta las actividades de las áreas de la Dirección General, Dirección de Gestión de Capital Humano, Dirección Contable Financiera, Dirección de Comercial, Desarrollo y Calidad, y de las UEB de la Sucursal, las que se relacionan a continuación: UEB Servicio de Ómnibus, UEB Servicio de Renta, UEB de Base de Servicio Internos y Energía, UEB Servicios Técnicos, Área de Protección y Seguridad dado que son parte de las áreas de regulación y control que según el Decreto Ley 281 del Consejo de Ministro, aseguran el soporte y funcionamiento de la Dirección en el desempeño de las actividades de Economía de las empresas en perfeccionamiento

2.5 Guía para la realización de la auditoría de gestión en la Sucursal Transtur Cienfuegos.

Contenido:

Los programas específicos creados para examinar las áreas se presentan a continuación, tomando las áreas deseadas se presentas a continuación, Dirección General, Dirección de Capital Humano, Dirección Contable Financiera, Dirección de Comercial, Desarrollo y Calidad, UEB Servicio de Renta,

UEB Servicios Técnicos, UEB de Servicio Interno y Energía y UEB Servicio de Ómnibus, Área de Protección y Seguridad

2.5.1 Dirección General

Funciones Específicas Dirección General

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Dirigir, organizar y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
3. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa.
4. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
5. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
6. Elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
7. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
8. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
9. Garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.
10. Programar las reuniones a desarrollar y tareas principales a cumplir en la empresa.

11. Rendir cuenta periódicamente, a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de toda la empresa. Organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la empresa ante el consejo de dirección.
12. Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa.
13. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
14. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
15. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.

Programa:

Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados **(PT-DG-1)**

1. Examinar la estructura organizacional de la empresa.
 - a. Investigar sobre la estructura formal.
 - ✓ Determinar su compatibilidad con el esquema de recursos humanos y existencia de responsables por áreas.
 - b. Investigar sobre la estructura informal.
 - ✓ Evaluar la estructura informal, si cumple con los objetivos y metas.
 - ✓ Verificar si la información oral emitida por la dirección de la entidad ayuda a aumentar la efectividad organizacional.
 - ✓ Analizar si estimula a la estructura organizacional para informar a la dirección sobre las expectativas y necesidades del capital humano.

2. Inspeccionar las Políticas y Metas.

a. Indagar si los objetivos de la entidad son compatibles con los:

- ✓ planes,
- ✓ Estrategias políticas,
- ✓ procedimientos
- ✓ normas.

b. Revisar si los objetivos de la empresa se expresan en términos específicos, medibles y por escrito:

- ✓ Definición
- ✓ Compatibilidad
- ✓ Divulgación

c. Analizar si la entidad dispone de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional.

d. Chequear si se revisan periódicamente las estrategias y si están incorporadas a las áreas a las que son aplicables. **(PT-DG-2)**

3. Revisar si existe en la entidad, políticas y procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.

4. Revisar número de reuniones programadas y cuantas cumplidas, principales aspectos, orden del día y % acuerdos cumplidos **(PT-DG-2)**

4. Aplicar el cuestionario destinado al área para realizar las tareas anteriores. **(PT- DG-3)**

Indicadores de rendimiento a calcular:

Eficiencia

- Cumplimiento de las reuniones ordinarias = Real/Plan

Muestra el cumplimiento del plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de afectaciones anual aprobado por la alta dirección.

- Promedio mensual de reuniones extraordinarias=Total reuniones extraordinarias/12 meses.

Muestra el impacto de las reuniones extraordinarias realizadas.

- # Acuerdos tomados / # acuerdos cumplidos en fecha.

Muestra el grado de cumplimiento de las decisiones de la administración para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

- # Miembros del Consejo de Dirección capacitados para el cargo / # miembros Consejo de Dirección.

Muestra el nivel de conocimientos de los miembros del Consejo de Dirección para desempeñar el cargo.

- Índice de avance = # de objetivos estratégicos a cumplir / # de objetivos estratégicos cumplidos.

Muestra el % de avance de N en un período determinado (mes, trimestre, semestre, anual).

- % auditorías deficientes o mal recibidas = # auditorías D o M/ Auditorías total.

Muestra el grado de control y supervisión con que cuenta la entidad para el cumplimiento de metas y objetivos trazados.

Se incluyen tanto las internas como las externas

CUESTIONARIO ADMINISTRACION GENERAL	SI	NO
Evaluación de la Gestión		
Estructura organizacional		
<u>Estructura Formal</u>		
1. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?		
2. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?		
3. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?		
4. ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?		
<u>Estructura Informal</u>		
5. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?		
6. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?		
7. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?		
8. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?		
Políticas y metas		
<u>Objetivos</u>		
9. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:		
a) planes,		
b) estrategias,		
c) políticas,		
d) procedimientos		
e) Normas?		
10. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?		
11. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:		
a) objetivos generales,		

b) objetivos principales,		
12. ¿Dispone la entidad de objetivos definidos?		
13. ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?		
14. Tienen en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados?		
15. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?		
<u>Estrategias</u>		
16. ¿Están integradas las estrategias con:		
a) los objetivos,		
b) los planes,		
c) las políticas,		
d) los procedimientos y		
e) las normas		
17. ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?		
18. ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados?		
19. ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:		
a) cambios tecnológicos,		
b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios y		
c) Tendencias políticas?		
20. ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales?		
<u>Planes</u>		
21. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo?		
22. ¿Se integran armónicamente con:		
a) los objetivos de la entidad,		
b) las estrategias,		
c) las políticas,		
d) los procedimientos y		
e) las normas		
23. ¿Se han cumplido todos los planes?		
24. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?		
25. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados?		

26. ¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?		
27. ¿Se tienen creados planes alternativos?		
28. ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a:		
a) la propia dirección,		
b) del personal operativo,		
c) de terceros?		
<u>Políticas y Procedimientos</u>		
31. Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada		
32. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:		
a) formulación,		
b) difusión,		
c) educación,		
d) aceptación,		
e) aplicación,		
f) interpretación y control		

2.5.2 Área de UEB Servicio de Ómnibus

Funciones específicas UEB Servicios Ómnibus

1. Prestar servicios de transportación o traslado de pasajeros en las modalidades de transfer in / out, excursiones, recorrido y cualesquiera otra, con ómnibus de diferentes categorías.
2. Organizar el proceso de prestación de servicio.
3. Garantizar en coordinación con la Brigada del Centro de Operaciones la presentación en tiempo y forma del transporte en los puntos de recogida.
4. Mantener el control de los programas de los diferentes grupos y circuitos.
5. Exigir los requisitos técnicos del reglamento de Seguridad Automotor al vehículo, la documentación en forma y el porte y aspecto del chofer.

6. Participar diariamente en los análisis de los indicadores de explotación, incidencias en la documentación y consumo de combustible por ómnibus.
7. Organizar, dirigir y controlar el parque de ómnibus, su pronóstico de salida y su estado técnico.
8. Garantizar el adecuado servicio de la asistencia Técnica en la vía, minimizando el tiempo de traslado de estos hasta los lugares de los incidentes.
9. Responder por la correcta aplicación de las tarifas y precios, así como el correcto llenado de la orden de trabajo.
10. Garantizar el cumplimiento de las normas establecidas para la gestión de la calidad en el área.
11. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
12. Hacer cumplir lo pactado en relación con la solicitud del servicio, haciendo corresponderla en cuanto a kilometraje, tiempos de recorrido, modalidad de servicios y cantidad de pasajeros por vehículos, así como precio e importe originado.

Programa:

Realizar descripción el área.

1. Aplicar el cuestionario para revisar el funcionamiento del área (**PT- O-1**)
2. Analizar el índice de consumo de combustible (**PT- O-2**)
3. Analizar la Economía del comportamiento de portadores energético (**PT-O-3**)
4. Valorar la Eficiencia y Aprovechamiento del parque de Equipo en funcionamiento sus ingresos (**PT-O-4**)
5. Analizar la Economía en cuanto a Kilómetros recorridos, combustible consumido (**PT-O-5**)

6. Analizar la Eficiencia por solicitud de Servicios por cliente (**PT-O-6**)

Indicadores de rendimiento a calcular

Economía

- Índice de consumo = Consumo de combustible/ kilómetros recorridos.

Muestra la economía en la gestión del uso del combustible.

- Cumplimiento de los portadores energéticos = Real/Plan
- Cumplimiento del Aprovechamiento del parque = Aprovechamiento real/Aprovechamiento plan

Muestra la economía en el aprovechamiento del parque de equipos.

- Relación Índice de consumo año actual/ Índice de consumo año anterior

Muestra la economía del uso de combustible un año respecto a otro.

- Aprovechamiento del parque de vehículos = Vehículos Promedio Trabajando/Vehículos promedio Disponibles

Muestra la disponibilidad técnica de los vehículos

Eficiencia

- Cumplimiento del Índice de consumo de combustible por kilómetro recorrido = Índice de consumo real/ Índice de consumo plan.

Eficacia

- Cumplimiento de los kilómetros recorridos = Real/Plan Muestra el cumplimiento del plan de kilómetros previstos a recorrer en el año aprobado por la alta dirección

- % Cumplimiento plan de servicios = Cantidad de servicios real / Cantidad de servicios plan

Muestra la eficacia del cumplimiento de la actividad principal.

CUESTIONARIO SERVICIO DE OMNIBUS	SI	NO
1-Las organizaciones del servicio de transporte garantiza de forma efectiva los procesos de transporte y manipulación requeridas en el proceso de producción y servicio de a entidad en base a:		
a) La selección del medio de transporte que corresponda.		
b) Cantidad de pasajeros a transportar		
c) La selección del itinerario y flujo del mantenimiento		
2- Existe implementado un sistema de control de consumo de combustible, lubricante, neumáticos y acumuladores por medio de transporte existe a partir de:		
a) El consumo por kilómetros recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente		
b) El mantenimiento planificado.		
c) Disciplina en el cumplimiento del horario y el servicio solicitado por los clientes.		

2.5.3 Área de Capital Humanos.

Funciones Específicas Dirección de Gestión del Capital Humano.

1. Diseñar y controlar los Sistemas de Pago.
2. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones establecidas para la actividad de Capital Humano.
3. Realizar el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios de organización del trabajo realizados.
4. Elaborar el procedimiento para la creación de nuevos cargos de trabajo, definiendo el método de evaluación a emplear en la empresa.

5. Elaborar e implementar de conjunto con las demás áreas el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.
6. Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
7. Elaborar, de conjunto con la organización sindical, el reglamento interno de estimulación en CUC de la empresa, de estar aprobado por el Grupo de Transporte Turístico, TRANSTUR S.A. Controlar el cumplimiento.
8. Evaluar y aplicar el tratamiento salarial que corresponde a los jefes de brigadas y especialistas principales de la Empresa.
9. Elaborar el reglamento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados en la empresa.
10. Elaborar e implantar el manual de seguridad y salud en el trabajo. Elaborar el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano
11. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.
12. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
13. Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo a utilizar, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la empresa.
14. Elaborar y aplicar el reglamento de trabajo de los comités de expertos de la empresa.

Programa:

1. Realizar descripción del área.
2. Analizar la plantilla aprobada y existente.

- ✓ De la existente:
- ✓ Por ciento de trabajadores femeninos y masculino. **(PT-CCHH-3)**
- ✓ Por ciento de categoría Ocupacional. **(PT- CCHH-4)**
- ✓ Índice de Ausentismo y de Aprovechamiento **(PT- CCHH-5)**

3. Analizar las bajas ocasionadas y sus causas. **(PT- CCHH-2)**

- ✓ Por solicitud propia
- ✓ Por decisión de la administración.
- ✓ Por indisciplina.
- ✓ Por haber quedado Disponible
- ✓ Por aceptar el soborno.
- ✓ Por fallecimiento.
- ✓ Por idoneidad.

4. Aplicar el cuestionario para revisar el funcionamiento del área **(PT- CCHH-1)**

Indicadores de rendimiento a calcular:

Eficacia

- Coeficiente de Fluctuación laboral = # bajas por fluctuación / promedio de trabajadores
- % Índice de fluctuación = bajas/ (altas - bajas)

Para los indicadores 3 y 4 en las bajas no se incluyen los fallecimientos, los jubilados, la invalidez, los trabajadores disponibles, privación de libertad y abandono del país.

- Plantilla aprobada, cumplimiento % = Plantilla cubierta/ Plantilla aprobada

- Comportamiento de las evaluaciones de desempeño deficiente = # evaluados ejercicio económico actual /# evaluados ejercicio económico base
- % trabajadores evaluados =# trabajadores evaluados/ # trabajadores a evaluar
- Evaluación del desempeño = # trabajadores evaluados superior / total evaluados
- # trabajadores evaluados adecuado/ total evaluados
- # trabajadores evaluados deficiente/ total evaluados
- Plan de capacitación y desarrollo. Cumplimiento % = # acciones ejecutadas/ # acciones planificadas.

CUESTIONARIO CAPITAL HUMANO	SI	NO
1- ¿Existe compatibilidad entre las necesidades de los recursos humanos con los objetos y metas trazados por la Empresa.		
2- ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya?		
a) El análisis y descripción del trabajo y del puesto específico ocupar.		
b) La necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal		
c) Se prevén las necesidades de personal en los plazos corto, mediano y largo		
d) Los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente.		
3- ¿Se tiene en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal con vistas a su contratación?		
a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios.		
b) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante		
c) Exámenes físicos.		
4- ¿Existe un programa de orientación para el nuevo empleado, que tenga en cuenta?		
a) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de esta área		
b) Información sobre la rutina diaria del trabajo y formas de traslado		

hasta este.		
a) Una explicación sintetizada de las reglas de trabajo y la política de los recursos humanos.		
5- ¿Se tiene en control del personal mediante?		
a) Plantilla de cargo.		
b) Registros de entrada y salida.		
c) Registro de vacaciones		
d) Tarjeta SNC-2-25		
6- ¿Se han diseñado en la dirección de recursos Humanos planes de capacitación?		
7- ¿Se tiene en cuenta en el diseño los planes de capacitación los aspectos siguientes?		
a) Cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado		
b) Evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica		
c) Los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluido		
8- Respecto a las funciones de dirección se tienen en cuenta.		
a) Los programas de personal establecidos		
b) Se dirige sobre la base de conceptos de Economía, Eficiencia y Efectividad de las operaciones		
c) Se practica un buen sistema de comunicaciones		
d) Posee la dirección un consejo de dirección eficiente		
9- ¿El sistema de salario contempla.		
a) Una adecuada distribución del fondo de tiempo.		
b) El perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de Trabajo.		
c) La disminución de la fluctuación laboral		
10- ¿Se cuenta con instrumentos para medir el cumplimiento de los objetivos y políticas de la organización		
a) Las escalas de sueldo		

b) Sistemas de pagos de estimulación		
c) Evaluación del personal.		
d) Aumento por merito e idoneidad		

2.5.4 Área Dirección Contable Financiera

Funciones Específica Dirección Contable Financiera.

1. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina. Desagregar el plan por meses.
2. Elaborar el procedimiento de planificación de la empresa en correspondencia con lo establecido por El Grupo de Transporte Turístico, TRANSTUR S.A.
3. Garantizar la participación de los trabajadores de la empresa en todo el proceso de elaboración del plan anual, en coordinación con la organización sindical.
4. Presentar y defender, el plan anual de la empresa, en El Grupo de Transporte Turístico, TRANSTUR S.A.
5. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
6. Analizar semanalmente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas..
7. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la empresa.
8. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).

9. Ejecutar una eficiente gestión de pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir las obligaciones económicas.
10. Documentar el cien por cien (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
11. Planificar, evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la dirección.
12. Ordenar y controlar las matrices de gasto de combustibles de las tarjetas magnéticas y confecciona el informe del consumo.
13. Planificar, elaborar y enviar la información periódica que en esta esfera de trabajo se solicite por la Dirección de Economía del Grupo Empresarial y otros niveles.
14. Rendir cuenta mensualmente al Director General del desempeño de toda su dirección y del resultado de su gestión.
15. Planificar, organizar, dirigir y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan.

Programa:

1. Realizar descripción del área.
2. Evaluar gestión de pago donde se analizarán:
 - ✓ Antigüedad de las Cuentas por Pagar.(PT- E-3)
 - ✓ Acreedores Principales.
3. Evaluar gestión de cobro donde se tratarán:
 - ✓ Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.(PT-E-2)
 - ✓ Deudores Principales.

4. Verificar el comportamiento de los ingresos y gastos. **(PT-E-6)**

5. Aplicar el cuestionario para evaluar la gestión del área. **(PT-E-1)**

Indicadores de rendimiento a calcular:

Economía

- Análisis del cumplimiento de los elementos de gastos = $\text{Gastos por elementos real} / \text{Gastos por elementos planificados}$.

Muestra el cumplimiento de los indicadores de gasto, es decir la economía con que se trabaja.

Eficacia

- Cumplimientos de los ingresos planificados = $\text{Ingresos Real} / \text{Ingresos Plan}$

Muestra comportamiento de los niveles de ingresos planificados, es decir la eficacia en la gestión.

Eficiencia

- % cumplimiento del costo por peso = $\text{Costo por peso real} / \text{Costo por peso plan}$

Muestra el grado de eficiencia en la gestión de la Sucursal

- % cuentas por cobrar envejecidas = $\text{Cuentas por cobrar} +30 \text{ días} / \text{Total Cuentas por cobrar}$.

Muestra la eficiencia en la gestión de cobros.

- % cuentas por pagar envejecidas = $\text{Cuentas por pagar} +30 \text{ días} / \text{Total Cuentas por pagar}$.

Muestra eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones.

CUESTIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	SI	NO
1- ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?		
2- ¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema Contable actual?		
3- ¿Está el departamento dotado de personal adecuado?		
4 - ¿Es adecuado el nivel de entrenamiento, para:		
a) ¿la dirección?		
b) ¿los empleados?		
5- ¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y Procedimientos contables actuales?		
6- ¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?		
7- ¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?		
8- ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?		
9- ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?		
10- ¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?		
11- ¿Concuerdan los planes del departamento con:		
a). Los objetivos de la organización?		
b). Planes de otras áreas?		
12- ¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmiendas, borroneos)?		
13- ¿Los informes de control contables son:		
a). oportunos?		
b). fáciles de utilizar?		
c). diseñado de forma adecuada?		
14- ¿Se preparan los siguientes informes?		
a). Estado de origen y aplicación de recursos.		
b). Flujo de caja.		
c). Análisis e interpretación de los Estados Financieros		
d). Estado de resultados departamental.		

e) Estado de Resultado		
f) Balance general.		
g). Situación de los inventarios		
h) Anexo de gastos		
l) Balance de comprobación de saldos		
j) Informe de costo		
k) Ganancia o pérdida por centro de costo		
l) Antigüedad de las cuentas por pagar		
m) . Antigüedad de las cuentas por cobrar.		
15- ¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?		
16- ¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?		
17 ¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma sean compatibles con los objetivos generales de la organización?		
18- ¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?		
19-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?		
20-¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?		
21-¿Es significativa para la dirección la información sobre contabilidad de costos?		
22- ¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?		
23-¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?		

2.5.5 Área de Servicio Interno y Energía

Funciones específicas U E B de Servicios Internos y Energía

1. Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.

2. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
3. Garantizar que el sistema de mantenimiento constructivos que se aplique en la empresa esté en correspondencia con las características y condiciones de trabajo
4. Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
5. Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
6. Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, pérdida de plantaciones, plagas, ciclones, intensas sequías, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
7. Elaborar en la empresa un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la empresa.
8. Efectuar mensualmente el conteo físico del 10% del almacén, como mínimo.

Programa:

1. Realizar descripción del área.
2. Verificar el aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada.
3. Indagar en el desempeño en el manejo de las compras y el inventario.
4. Verificar el plan de mantenimiento constructivo y su cumplimiento.
5. Verificar por actividades la demanda de combustible y su cumplimiento.
- 6-Aplicar cuestionario con el fin de conocer el desempeño de la actividad.

Indicadores de rendimiento a calcular:

Economía

Reclamaciones presentadas a proveedores.

- Importe total de reclamaciones aceptadas por los proveedores
- % descuento en compras recibidos = Total descuentos recibidos/ compras totales.
- Incremento o disminución de proveedores = #proveedores ejercicio actual/# proveedores ejercicio base.
- Ciclo de conversión de Inventarios = 360/ (CV/IV)

CUESTIONARIO SERVICIO INTERNO Y ENERGIA	SI	NO
Compra		
1. ¿Se elaboran los planes de venta con la anticipación necesaria con el objeto de?:		
a) Garantizar la disponibilidad de abastecimientos.		
b) La cantidad y calidad de los recursos humanos que se necesiten.		
Inventarios		
3. ¿Se coordinan las necesidades de recursos con?:		
a) Las compras a realizar; y la capacidad financiera de la entidad.		
4. ¿Se almacenan adecuadamente los inventarios para un mínimo de?:		
a) Obsolescencia.		
b) Deterioro.		
c) Despilfarro y pérdidas.		
5. ¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel mínimo de inventarios?		
6. Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias?		
7. ¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega, al saber que?:		
a) Existe sistema de inspección y revisión de mercancías recibidas.		
b) El Informe de Recepción se confecciona.		

c) Los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondiente.		
d) Las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba ubicada junto a cada producto.		
8. ¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos, que tenga en cuenta?:		
a) La elaboración de un programa anual que garantice el conteo de todos los bienes en existencia durante el año.		
b) Se confeccionan los expedientes por áreas de responsabilidad por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados		
c) Se efectúan las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca.		
d) Se aplica responsabilidad material.		

2.5.6 Área de Comercial, Desarrollo y Calidad

Funciones Específicas Dirección de Comercial, Desarrollo y Calidad.

1. Evaluar el desempeño de los trabajadores subordinados en función de los resultados.
2. Garantizar la información periódica que en esta esfera de trabajo se solicite.
3. Garantizar el cumplimiento de las normas establecidas para la gestión de la calidad
4. Establecer las estrategias para la confección de las tarifas, según el tipo de servicios y fija las que considere corresponda en cada caso.
5. Exigir el estricto cumplimiento de las regulaciones de precios establecidas por el Ministerio de Finanzas y Precios (P-28) que precisan los precios mínimos para la actividad de transporte por ómnibus.
6. Evaluar oportunamente la factibilidad de firmar contratos o renovar los ya existentes, con los clientes y otros transportistas.
7. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
8. Elaborar el manual de la calidad de la empresa.

9. Organizar el funcionamiento del consejo de calidad de la empresa y de los grupos de mejora.
10. Diseñar e implantar el sistema de gestión de la innovación de la empresa.
11. Controlar el cumplimiento de los planes de generalización.
12. Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
13. Elaborar el procedimiento que establece las normativas para la formalización de contratos de compraventas de útiles y herramientas de trabajo.
14. Elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa.
15. Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios.

Programa

1. Análisis y descripción del área.
2. Verificar el cumplimiento de los planes de generalización de las innovaciones (eficacia)
3. Evaluar el comportamiento de las normas establecidas para la gestión de la calidad (eficiencia)
4. Examinar los principales aspectos de su función y su relación con otras áreas
5. Evaluar técnicas y métodos eficientes de producción, y técnicas de control de la calidad
6. Verificar por actividades la demanda de combustible y si existe aprovechamiento del mismo
7. Verificar las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes
8. Verificar el sistema de contratación económica.
9. Aplicar el cuestionario de trabajo.

Indicadores de rendimiento a calcular:

Satisfacción

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes o beneficiarios, según los criterios de actuación específicos, de acuerdo con las características de los servicios no afectando en el cumplimiento de la misión encomendada a la organización.

Calcular:

Eficiencia

- % Gastos de salario del personal vinculado directamente / ventas netas
- % Gastos totales / ventas netas

Eficacia

- Número de quejas de los clientes por incumplimiento de las especificaciones de calidad.
- % de problemas que se solucionan.
- % de cumplimiento de los servicios prestado por la dirección

Economía

- % Cumplimiento de los gastos = Costo real /Costo plan (economía)

CUESTIONARIO COMERCIAL DESARROLLO Y CALIDAD		
Competidores potenciales	SI	NO
1. ¿Están Identificadas las condiciones del mercado, la forma en que se brinda el servicio de bienes y producción en cuanto a el comportamiento de las empresas existentes?		
2 ¿Están Identificadas las barreras para la obtención de economía, rápidamente, en cuanto a los competidores potenciales como son?:		
a) La necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados.		
b) La falta de experiencia.		

c) La sólida lealtad del cliente.		
d) La clara preferencia por la marca.		
e) El cuantioso capital requerido.		
f) La falta de canales de distribución adecuados.		
g) Las políticas reguladoras del gobierno.		
h) La falta de acceso a las mercancías e insumos.		
i) Las ubicaciones indeseables.		
j) Los contraataques de empresas atrincheradas.		
k) La posible saturación del mercado.		
l) Diferenciación del producto.		
m) Costos al cambiar de proveedor.		
n) Curva de experiencia o aprendizaje.		
o) Reacción esperada.		
Competidores existentes.		
1. ¿Se conocen las estrategias que ofrezcan ventajas competitivas en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales?		
2. ¿Se tiene en cuenta para la estrategia los siguientes criterios y elementos?:		
a) Crecimiento de los servicios.		
b) Concentración de competidores.		
c) Competidores equilibrados.		
d) Costos fijos elevados.		
e) Restricciones gubernamentales.		
Clientes.		
1. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa en cuanto a :		
a) Precios.		
b) Personal preparado para prestar los servicios.		
c) Productos que necesita el cliente.		
Precio		
1. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias?		
2. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio?		
3. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio?		

2.5.7 Área de UEB Servicio de Renta

Funciones específicas UEB Servicios de Renta

1. Prestar servicios de rentas de autos, jeep, minibuses, con o sin chofer y otros medios de transporte ligero.
2. Responder por el estado del parque que se encuentra en sus Puntos de Renta.
3. Mantener un estricto control de la ubicación del parque.
4. Organizar, dirigir y controlar las operaciones del día.
5. Revisión de la documentación y análisis de las incidencias.
6. Liquidar diariamente los contratos con la Dirección de Contabilidad y Finanzas.
7. Garantizar el estado técnico y limpieza de los equipos de su área.
8. Mantener informado al Director General del desarrollo de la operación proponiendo medidas oportunamente para la solución de los problemas que se presentan cuando estos salgan del marco de su poder de decisión.
9. Controlar de forma directa el trabajo de los Técnicos para la Renta de autos subordinados, y exigir a estos el cumplimiento de las orientaciones emanadas de la dirección, así como su contenido de trabajo y sus obligaciones.
10. Controlar la actualización de las licencias comerciales de los vehículos, así como los certificados comerciales de los Puntos de Renta.
11. Rendir cuenta mensualmente al Director General del desempeño de toda la Unidad Empresarial de Base y del resultado de su gestión.
12. Hacer cumplir el procedimiento de trabajo con la Central Nacional de Reservas (CNR), logrando el máximo de respuesta a las reservas asignadas e incrementando los niveles de satisfacción del cliente.

13. Garantizar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la actividad de la renta.
14. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.

Programa 1. Análisis y descripción del área.

- 2 Análisis de la disponibilidad técnica de los Equipos
3. Análisis de la economía del área de renta
4. Aplicar el cuestionario para revisar el funcionamiento del área

Indicadores de rendimiento a calcular

Economía

- $\% \text{ cumplimiento del plan de gastos} = \text{Gastos reales} / \text{Gastos planificados (Economía)}$
- $\% \text{ Disponibilidad técnica del parque de vehículos} = \text{Vehículos promedio Trabajando} / \text{Vehículos promedio Disponibles}$

Muestra la disponibilidad técnica de los vehículos

Eficacia

- $\text{Cumplimiento del plan de ingresos} = \text{Ingresos reales} / \text{Ingresos planificados}$

CUESTIONARIO SERVICIO DE RENTA	SI	NO
Transporte		
1. ¿Se garantizan de forma efectiva los procesos de transportación en?:		
a) La selección del medio de transporte que corresponda		
b) Cantidad de pasajeros a transportar		
c) Plan del mantenimiento		
2- Existe implementado un sistema de control de consumo de lubricante,		

neumáticos y acumuladores por medio de transporte existe a partir de:		
a) El consumo por kilómetros recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente		
b) El mantenimiento planificado.		
c) Disciplina en el cumplimiento del horario y el servicio solicitado por los clientes.		

2.5.8 Área de UEB Servicio Técnicos

Funciones específicas UEB de Servicios Técnicos

1. Dirigir y controlar las reparaciones de vehículos de la Empresa, los de otros polos, así como a terceros.
2. Realizar las pruebas técnicas en la comprobación de la calidad, eficiencia y durabilidad de los vehículos y agregados, así como los índices de consumo de los recursos gastables y los relacionados con la garantía de los equipos nuevos
3. Garantizar la tramitación de la reposición de equipos y medios de trabajo
4. Confeccionar el plan anual de piezas de repuesto.
5. Organizar, planificar, controlar y dirigir la política de inspección técnica, que permita conocer la situación de las reparaciones y mantenimientos de los equipos y la toma de decisiones oportunas para solucionar los problemas detectados.
6. Elaborar los planes de Mantenimiento Preventivo Planificado, incluyendo las reparaciones generales.
7. Aplicar programas y métodos para reducir los tiempos de paralización de los equipos y los costos de mantenimiento.
8. Participar en la evaluación de propuestas de adquisición de equipos y piezas de repuesto.
9. Organizar, planificar, controlar y dirigir la Política para el cumplimiento de las Normas Técnicas

que garanticen una correcta explotación de los equipos.

10. Elaborar la metodología para la determinación de los parámetros técnicos y económicos que fundamentan la reconstrucción capital y propuesta de baja física de los equipos automotores.
11. Controlar la explotación y mantenimiento de las tecnologías implantadas en la Unidad Empresarial de Base.
12. Garantizar el cumplimiento de las normas establecidas para la gestión de la calidad en el área que atienden las Unidades Empresariales de Base.
13. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.

Programa

1. Análisis y descripción del área.
2. Verificar el plan de mantenimientos preventivos y su cumplimiento
3. Examinar el plan de piezas de repuestos.
4. Verificar metodología para evaluación de parámetros técnicos
5. Examinar índices de consumo de recursos.
6. Verificar plan de reparaciones
7. Aplicar el cuestionario para evaluar la gestión de la unidad.

Indicadores de rendimiento a calcular:

Economía

- % Cumplimiento de los mantenimientos preventivos = $\frac{\text{Mantenimientos reales}}{\text{Mantenimientos planificados}}$.

- $\% \text{ Aprovechamiento de los \u00cdndices de consumo} = \frac{\text{\u00cdndice de consumo real}}{\text{\u00cdndice de consumo plan}}$
- $\% \text{ Cumplimiento de las reparaciones} = \frac{\#\text{Reparaciones reales}}{\#\text{Reparaciones plan}}$
- $\text{Cumplimiento del plan de gastos} = \frac{\text{Gastos reales}}{\text{Gastos plan}}$

Eficiencia

- $\text{Comportamiento del costo por peso de ingreso} = \frac{\text{Costo por peso de ingreso real}}{\text{Costo por peso planificado}}$.

CUESTIONARIO SERVICIOS TECNICOS	SI	NO
Mantenimientos		
1 \u00bfLa actividad prev\u00e9 el mantenimiento de?:		
a) las instalaciones y equipamiento existente;		
b) los veh\u00edculos automotores;		
c) limpieza de las edificaciones y las \u00e1reas no productivas		
d) servicios de lubricaci\u00f3n, pintura;		
e) inspecci\u00f3n de los equipos, instalaciones y edificaciones;		
f) recuperaci\u00f3n, reparaci\u00f3n o fabricaci\u00f3n de equipos, agregados, conjuntos, partes y piezas;		
g) modificaci\u00f3n de los equipos, las instalaciones;		
h) protecci\u00f3n t\u00e9cnica de las instalaciones;		
i) contribuir con los medios t\u00e9cnicos necesarios para la eliminaci\u00f3n de los desechos y la limpieza tecnol\u00f3gica		
2. \u00bfEsta implementado en la entidad un sistema de mantenimiento que garantice:		
a) la reducci\u00f3n de los paros de los equipos		
b) la conservaci\u00f3n de la capacidad del trabajo de los veh\u00edculos		
c) la elevaci\u00f3n del nivel de utilizaci\u00f3n		
d) contribuir al aumento de la productividad del trabajo		
3. \u00bfEl sistema de Mantenimientos utilizado en la entidad es el:		

a) Sistema controlado mediante la supervisión en la producción;		
b) Sistema por interrupción de la producción;		
c) Sistema regulado;		
d) Sistema inspectivo, predictivo, de pronóstico o de diagnóstico;		
e) Sistema de mantenimientos preventivos planificados;		
4. ¿El sistema de Mantenimientos implantado en la entidad garantiza la verificación de la credibilidad de la documentación siguiente:		
a) datos técnicos del equipamiento;		
b) control de motores eléctricos;		
c) control de piezas de repuestos y otros elementos,		
d) esquemas de lubricación;		
e) tarjetas de lubricación;		
f) controles del consumo de lubricantes;		
g) tecnología de la intervención sobre los vehículos		
h) normativas de intervenciones;		
i) planes de recuperación, innovación y fabricación de piezas de repuestos y su cumplimiento;		
j) órdenes e informes de inspección;		
k) solicitud de trabajo;		
l) órdenes e informes de trabajo;		
m) registros de control de órdenes de trabajo emitidas;		
n) contenido del trabajo de las reparaciones y servicios técnicos;		
o) reportes diarios de horas trabajadas;		
p) actas de defecto de las reparaciones;		
q) resúmenes de las averías y las fallas?		

2.5.9 Área de Seguridad y Protección

Descripción del área:

El Departamento de Seguridad y Protección en la empresa es el que garantiza la protección de los bienes de la entidad. Este departamento resulta vital para garantizar la excelencia en el servicio que presta.

Funciones específicas Área de Seguridad y Protección

1. Supervisar y asesorar el trabajo de los custodios, oficiales de guardia así como implantar los mecanismos organizativos con el fin de garantizar la seguridad de las instalaciones de la Sucursal
2. Controlar la protección de los almacenes y demás bienes materiales, así como las llaves.
3. Controlar la entrada y salida de visitantes a la base de almacenes.
4. Exigir la denuncia a las autoridades competentes de los hechos delictivos, que se detecten en la
Instalación.
5. Velar por la aplicación cabal del régimen de seguridad y protección establecido en la Sucursal.
6. Supervisar que los custodios cuenten con la documentación requerida para el servicio de guardia.
7. Mantener informado al Director de los problemas que surgen.
8. Velar porque los custodios controlen la entrada y salidas de bultos y paquetes.
9. Velar por la seguridad de puntos vitales: Punto de Renta de Punta Gorda, Aguada de Pasajeros y
Una de 24 horas en la Base, Sede de la Sucursal.
10. Crear un plan de seguridad contra incendio o catástrofe.
11. Organizar y chequear el cumplimiento de la guardia obrera.

Programa

Comprobar que este departamento haya cumplimentado sus tareas en el período a revisar.

1-Revisar la ocurrencia de hechos delictivos en la entidad durante el período a analizar, con la consiguiente afectación a la economía

2-Aplicar cuestionario para verificar que cuentan con los requisitos mínimos indispensables para el desarrollo óptimo de sus funciones.

3- Analizar la economía del área comparando los gastos planificados y los gastos reales

Indicadores de rendimiento a calcular

Eficiencia

- $\% \text{ Cumplimiento de las guardias} = \# \text{ guardia reales} / \# \text{ guardias plan}$

Economía

- $\text{Cumplimiento del plan de gastos} = \text{Gastos reales} / \text{Gastos plan}$

CUESTIONARIO AREA DE SEGURIDAD Y PROTECCION	SI	NO
1. ¿Existe el departamento de seguridad y protección?		
2. ¿Está nombrado el jefe de seguridad y protección?		
3. ¿El régimen de guardia es el adecuado?		
4. ¿Las postas existentes garantizan la seguridad de la base de almacenes?		
5. ¿Conocen los custodios las misiones de sus postas?		
6. ¿Se lleva por las postas la documentación establecida?		
7. ¿Existen medios de comunicación?		
8. ¿Se cumple con las medidas de seguridad y protección en los puntos vitales?		
9. ¿La iluminación garantiza la observación nocturna?		
10. ¿Existe armamento para la seguridad de la base de almacenes?		
11. ¿Existe control de las llaves de las instalaciones?		
12. ¿Las cerraduras son seguras?		
13. ¿Está completa la dotación de extintores?		
14. ¿Existe reserva de agua contra incendio?		
15. ¿Existen refugios seguros en la empresa?		

16. ¿El personal está instruido en el uso de los extintores?		
17. Los trabajadores saben que hacer en caso de emergencia?		
18. ¿Es adecuado el lugar donde el custodio hace la guardia?		

IV. Informe

La exposición del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

Introducción

Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la Segunda Etapa: "Planeamiento".

Conclusiones

Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general.

Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia y su interrelación.

Cuerpo del Informe

Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones

Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

Anexos

Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades.

También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

Síntesis

En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

2.6 Conclusión parcial del capítulo II.

1. En la elaboración de la Guía para realizar la Auditoria de Gestión en la Sucursal Transtur Cienfuegos se ha tenido como fundamento esencial las características estructurales y funcionales de la organización. Para la ejecución de la auditoría se utilizaron varios instrumentos de evaluación. La estructura final es la siguiente:

Dirección General: Cuestionario 1, Indicadores 6

Dirección de Contabilidad y Finanzas: Cuestionario 1, Indicadores 5.

Dirección Capital Humano: Cuestionario 1, Indicadores 9.

Dirección Comercial, Desarrollo y Calidad: Cuestionario 1, Indicadores 6.

UEB Servicio de Ómnibus: Cuestionario 1, Indicadores 8.

UEB Servicio Interno y Energía: Cuestionario ,1 Indicadores 4.

UEB Servicio de Renta: Cuestionario 1, Indicadores 3.

UEB Servicio Técnico: Cuestionario 1, Indicadores 5.

Seguridad y Protección: Cuestionario 1, Indicadores 2



Capítulo III

Capítulo III: Aplicar la guía de Auditoría de Gestión en la Sucursal Transtur Cienfuegos

De la guía propuesta como opción viable que se diseñó en el capítulo anterior, provienen los resultados que se abordan en éste, los mismos muestran las evidencias recogidas siguiendo los pasos propuestos para ejecutar la Auditoría de Gestión en esta entidad. Es conveniente aclarar que no se realizó todos los papeles de trabajo propuestos ya que lo que se persigue es conocer el funcionamiento de la guía por lo que se han tomado los esenciales de regulación y control para cumplir los objetivos trazados, razón por la cual tampoco se abordó las etapas de Planeación y el Informe y sólo se aplicó en la actividad de Dirección General y en las Áreas de Regulación y Control de Contabilidad y Finanzas, Gestión de Capital Humano y la UEB Ómnibus, por ser estas últimas las más vulnerables para su control.

3.1 Etapa de Exploración y Examen Preliminar.

Efectuamos un recorrido por las áreas de la empresa observando todo su funcionamiento desde el punto de vista tecnológico, relacionándolo con el sistema de control interno. Al mismo tiempo, se efectuaron encuestas a Clientes de la empresa. Por supuesto, el universo a utilizar lo constituirá la plantilla total de la empresa tomando todos los trabajadores, el personal dirigente y administrativo de la entidad.

La Planificación Estratégica está encaminada a cumplir con la misión trazada, "satisfacer las necesidades de los clientes, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes, el uso de tecnología de punta y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad. De esa forma se pueden alcanzar metas superiores como se aprecia en la visión trazada, " Ser líderes en el servicio de transportación turística con modernos autos y ómnibus". Se revisaron las inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorías anteriores y no ha arrojado nada significativo.

3.1.1 Estructura Organizativa de la Sucursal

El Organigrama de la Sucursal TRANSTUR Cienfuegos está estructurado de forma vertical, compuesto primeramente por la Dirección General y de ahí se subordinan sus principales departamentos. **(VER ANEXO A)**

3.1.2 Categoría Ocupacional de los Trabajadores de la Sucursal:

La Sucursal cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 101 trabajadores, desglosados por las diferentes categorías ocupacionales de las cuales tiene toda su plantilla cubierta, de ellos 6 dirigentes lo que representa el 5.94% de la plantilla cubierta; 16 servicios que representa el 15.84%; 33 técnicos que representa el 32.67 % y Administrativo 1 que representa el 0.99% y 45 operario que representa el 44.55 %, encontrándose el mayor número de trabajadores en los operario. La composición de la fuerza laboral y general de la empresa se muestra en **(PT-CCHH-4)**

Por cada área está desglosada de la siguiente manera:

Dirección: 1 Dirigente, 4 Técnico.

Economía: 1 Dirigente, 4 Técnico y 1 Administrativo

Capital humano: 1 dirigentes, 1 técnicos

Servicio Interno y Energía: 1 Técnico, 1 Obrero y 2 Servicio

Dirección comercial y Calidad: 2 Técnico

Servicio de Ómnibus: 1 Dirigente, 5 Técnico y 31 Operario

Servicio de Renta: 1 Dirigente, 12 Técnico y 1 Operario

Servicio de Técnico: 1 Dirigente, 3 Técnico, 12 Operario y 2 Servicio

Seguridad y Protección: 1 Técnico y 12 Servicio

Su estructura contable está centralizada por un sistema automatizado llamado ZUN ACC Desoft, que cuenta entre otros módulos, con el de Activos Fijos Tangibles e Inventario.

3.1.3 Auditorias

En la revisión que se realizo en el expediente único de auditoría, se verifico que se han realizado 3 auditorías en el período analizado: de enero a diciembre de 2011; de ellas el 67 % son auditorías temáticas y 33 %, inspecciones estatales; todas realizadas por organismos superiores, donde

obtuvieron resultado de **Aceptable** respectivamente. Para este análisis se empleó el papel de trabajo que contiene entre otros los siguientes elementos: tipo de auditoría, resultados y evaluación obtenida **(PT-DG-1)**

3.1.4 Sistema de Control Interno

Los resultados obtenidos en la evaluación del Control Interno realizado por la Gerencia Central y por la Dirección Provincial de la Contraloría fueron satisfactorios. Encontrándose sólo una dificultad en el componente de Información y comunicación

1. El desconocimiento de los trabajadores por el flujo de información, de forma general los trabajadores reconocen las vías formales y no formales como medio de comunicación
2. Los otros componentes que son la Gestión y Prevención de Riesgos, el ambiente de control, actividad de control y supervisión o monitoreo se encuentran bien controlados. Existe en la empresa un cronograma para la implantación del Control Interno.

3.1.5 Análisis de los Estados Financieros

El examen y evaluación de los estados financieros se tomo como muestra el cierre de diciembre 2010 y cierre de diciembre de 2011 basado en los Balance Generales y Estados de Resultados.

A continuación se muestra una evaluación de lo antes mencionado, lo cual no solo resumen la situación financiera y económica de la Empresa, sino que permite medir como se ha comportado un año con respecto a otro. De esa forma se obtiene una mejor y amplia información que ayuda a la toma de decisiones en su medio y en el futuro.

Capital de Trabajo éste es favorable y alcanza un monto de 280.9 MP y 359.3 MP en 2010 y 2011 respectivamente. **(PT-E-4)**

La Liquidez General la entidad posee una liquidez de 2.05 y 2.73 en 2010 y 2011 respectivamente, lo que significa que posee capacidad de pago para enfrentar su deuda, por cada peso de deuda cuenta con 2.05 y 2.73 para enfrentar las mismas, pero a su vez podemos definir que existe peligro de activos circulantes ociosos, o de lento movimiento, por lo que obtiene de ellos poco rentabilidad, por lo que debe trazarse una estrategia en este sentido logrando que se aprueben nuevos ociosos y que se tramite su venta como está establecido de todos ellos. **(PT-E-4)**

Liquidez Inmediata esta razón mide como puede satisfacerse los derechos de los acreedores a corto plazo por los activos que son efectivo o que espera convertirse en éstos corto tiempo en este caso puede decirse que la empresa cuenta con 1.36 y 1.58 pesos de activos más líquidos por cada peso de deuda en ambos años, esto está dado por el nivel de las cuentas por cobrar y los efectivos, pero deben tener presente que están por encima de 0.8 que es el límite establecido para esta razón por lo que posee tesorería ociosa. **(PT-E-4)**

Solvencia esta razón expresa las veces que los Activos Reales cubren los financiamientos ajenos (Total de Deudas), o sea, cuántos pesos de Activos Reales tienen la empresa para solventar un peso de Deuda Total y para que sea óptimo su nivel debe encontrarse entre 1.5 -2 la entidad en ambos años posee una solvencia de 14.7 y 18.7 respectivamente dado fundamentalmente por el alto nivel de Activos Fijos Tangibles, los cuales representan el 78% y 82% del activo total en el 2010 y 2011, además como ya se explicó en la razón de liquidez general la empresa cuenta con un nivel de inventarios ociosos que es necesario gestionar su venta. **(PT-E-4)**

Con relación a las **Cuentas por cobrar**, la Sucursal cerró el año 2011 con un ciclo de cobro de 7 días, inferior 6 días respecto al año anterior. **(PT-E-4)**

Las cuentas envejecidas cierran en 1.8 MCUC representando el 2 % del total y por debajo del 5% alcanzado el año anterior. **(PT-E-2)**

El ciclo de pagó cerró en el 2011 en 2 días, siendo inferior en 8 días al año 2010. **(PT-E-3)**

La Rentabilidad General se comporta en el año 2011 en 0.23, aumenta con relación al período precedente en 0.03, esta situación es favorable. **(PT-E-4)**

Comparando las cifras que se indican en el balance en sus distintas masas de activo, pasivo y capital contable, se puede conocer si una empresa es o no solvente y líquida, o sea, si presenta equilibrio financiero.

Una empresa es líquida si su activo circulante es mayor que su pasivo circulante y es solvente si su activo real es mayor que sus financiamientos ajenos. Si se cumplen estas dos condiciones, la empresa posee **Equilibrio Financiero**, por tanto podemos concluir que la Sucursal Transtur posee equilibrio financiero pues posee estas dos condiciones.

Basado en el cálculo de las razones financieras de liquidez y rentabilidad de la empresa determinamos que la misma está consolidada, es decir se ubica en el **I Cuadrante de Navegación**; además posee utilidades aunque no cumple con la planificada para este análisis se tuvo en cuenta los años 2010 y 2011 en los indicadores de liquidez y rentabilidad. **(PT-E-5)**

3.2 Tercera etapa: Ejecución

3.2.1 Administración General

La plantilla de esta área esta compuesta por 5% del total de los trabajadores, esta integrada por:

- Director
- Asesor Jurídico
- Especialista C en Ciencias Informáticas
- Inspector B Supervisor Servicio Turístico
- Inspector A Supervisor Servicio Turístico

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al cierre al 2011 sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo, se comprobó que el 98 % de los aspectos evaluados fueron positivos **(PT-DG-3₂)**, incumpléndose el referente al cumplimiento de los planes.

La Sucursal Transtur Cienfuegos incumplió sus ingresos en un 95 % en moneda total para una **ineficacia** del 5% solo al 95% debido a la actividad de rentas que no cumplió su plan en un 6% por la no entrada oportuna de carros por reposición a lo largo del año, y también tuvo incumplimiento en el coeficiente de disponibilidad técnica dado por el insuficiente suministro de neumáticos, piezas de repuesto y por la falta de gestión de ventas en determinados momentos.

En lo referente a la estructura organizacional se verificó que el esquema de la organización de los recursos humanos es compatible con la estructura organizativa de la entidad. Los responsables por áreas y sus atribuciones están adecuadamente definidos. En el ambiente de trabajo se permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo.

Sobre las políticas y metas, se verificó que se encuentran bien definidos y organizados. Los objetivos de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y son compatibles con los planes, estrategias, políticas, procedimientos y normas. Están definidos para cada una de las áreas funcionales que integran la estructura organizacional.

Respecto a las estrategias, se encuentran integradas con los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas y están aprobados y apoyados por la alta dirección. Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen los cambios tecnológicos, nuevas necesidades de los clientes o usuarios y tendencias políticas. Además están incorporadas a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables.

Los planes a corto y mediano plazo son compatibles con los de largo alcance y se integran armónicamente con los objetivos de la entidad, las estrategias, las políticas, los procedimientos y las normas. Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución pero no se crean planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad, están concebidos.

En el departamento se realiza, además, la evaluación de las políticas y procedimientos, se verificó que están de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada. Cada política está basada en los objetivos de la entidad; es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad; está en conformidad con las normas éticas establecidas, estable y flexible para las condiciones cambiantes.

Se establecen las tareas a realizar y se definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad. Los canales de comunicación permiten que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados y son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente. Las comunicaciones con los órganos de dirección superior fluyen satisfactoriamente.

Estrategias de la administración.

El objetivo estratégico

Cumplimiento de los Planes Aprobados (el Plan de Entregas al MINTUR, el Presupuesto de Ingresos y Gastos, el Presupuesto de Gastos de Portadores Energéticos, el Plan de Explotación, el

Plan de Ventas, el Plan Ventas, el Plan Técnico, El plan de Entrega de Vehículos y el Plan de Desarrollo) **elevando la eficiencia, el desarrollo, la supervisión y el control de sus sistemas de gestión y el impacto en el nivel de satisfacción del servicio.**

Estrategias.

1. Elaborar un programa que garantice la retroalimentación constante del cumplimiento de los preceptos del código de ética por parte de los dirigentes.
2. Crear sistemas de estímulo en los que intervienen dirigentes, técnicos y obreros cuando hayan dado las respuestas rápidas a los clientes en las que haya existido un potencial creativo e innovador por parte de los técnicos.
3. Elaborar programas de actividades técnico - organizativas - participativas en el que se involucren tanto trabajadores como dirigentes.
4. Desempeñar el trabajo empresarial tomando como base la materialización, el chequeo y el control de las estrategias elaboradas en la empresa, sobre el principio de mantener la preparación y la comunicación eficaz de dirigentes y trabajadores.
5. Involucrar a todos los trabajadores y Consejo de Dirección en cada determinación y accionar organizativo tecnológico y estratégico de la entidad.

Se está cumplimentando la ejecución de un modelo de actuación consciente de trabajadores y directivos dentro de la organización, sobre la base de la implementación de los valores formulados reflejados en el trabajo cotidiano para alcanzar los objetivos de la organización al 100%. **(PT No DG-2)**

Se conoció los órganos de dirección que funcionan en la empresa como son: Consejo de Dirección, Comisión de Cuadros, Comisión de Mermas y Deterioro y Consejo Económico. El funcionamiento de estos órganos lo establece y organiza el Director de la entidad por un reglamento interno; Se verifico que en el trimestre de 6 reuniones planificadas se realizaron 9 para un 150% de cumplimiento ya que 3 reuniones fueron extraordinarias con vista a la Inspección del Ministerio del trabajo y Seguridad Social (MTSS), para la preparación de la visita conjunta del Ministerio del Turismo (MINTUR) y la tercera se debió a la situación existente en la empresa con el cumplimiento de plan de ingresos y que fue necesario confeccionar un plan de estrategias para resarcir la situación existente, de 40 acuerdos

tomados se cumplieron 35 para un 88%, el incumplimiento está motivado por acuerdos que necesitan la aprobación del nivel central y que no han recibido la misma, de los 8 Miembros del consejo de dirección todos están capacitados para el cargo para un 100% y de 10 Objetivos Estratégicos a cumplir se ejecutaron los 10 para un 100% por lo que la Empresa presenta **eficacia. (PT DG-2)**

No se cumple el objetivo trazado pues no se cumple el Plan de Ingresos y Gastos, pues de un total de 3 953.9 MCUC planificados, sólo se ejecutaron ingresos por un valor de 3 898.1 MCUC para un 98.6 % de cumplimiento, ante esta situación se trazaron estrategias para disminuir gastos en algunos elementos lo que dio como resultado que el costo por peso se comportara por debajo de lo planificado en 0.006 centavos, incidiendo en la disminución del costo de las piezas, agregados y reparación y mantenimiento.

Por todo lo explicado anteriormente y lo que se muestra en los indicadores correspondiente a ésta Actividad podemos decir que la misma es **NO EFICAZ**, pues no cumple con los objetivos de trabajo trazados, al incumplirse el plan de ingresos.

3.2.2 UEB Servicio de Ómnibus

La plantilla de esta área está compuesta por 37 trabajadores lo que representan un 37 % del total, desglosada en:

- Director General de la UEB
- Especialista B del transporte Automotor
- Técnico en programación, control y supervisión de operaciones turísticas (Jefe Brigada)
- Técnico en Programación, control y supervisión de operaciones turísticas (3)
- Choferes de Carro Remolque (6)
- Chofer C de Ómnibus al servicio del turismo (Jefe Brigada)
- Chofer C de Ómnibus al servicio del turismo (9)
- Chofer B de Ómnibus al servicio del turismo (Jefe Brigada)

- Chofer B de Ómnibus al servicio del turismo (10)
- Chofer A de Ómnibus al servicio del turismo (Jefe Brigada)
- Chofer A de Ómnibus al servicio del turismo (3)

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2011 sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo, comprobándose que el 100 % de los aspectos evaluados fueron positivos, mostrando así una buena gestión en la misma **(PT-O-1)**

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Identidad Corporativa, la actividad de ómnibus cumple satisfactoriamente con los requisitos de imagen establecidos.

Para generar el 105% de los ingresos planificados se consumió sólo el 93 % del combustible planificado, por lo que el índice de consumo disminuyó con respecto al plan en 5 % pues de 4.55 km/l que estaba planificado se comportó en 4.79km/l, demostrando de esta forma una **eficiencia** .Además si se compara el referido índice de consumo con igual período anterior podemos decir que existió una eficiencia del 3 % **(PT-O-2) (PT-O-3)**

Con relación a los portadores energéticos podemos decir que existió un ahorro de 1370 m³ de agua en el año con respecto al plan de un 40.29%, en el caso de la electricidad se consumieron 3 674 Kw/h que los planificados para un ahorro del 4.08% demostrando una **economía** en este aspecto. **(PT-O-3)**

El parque de ómnibus promedió en el año 2011 un total de 27 vehículos, con un promedio de disponibilidad técnica 21 vehículos y un promedio diario de 18 vehículos trabajando, con un aprovechamiento del parque en buen estado técnico del 88%, el cual se comportó por encima de lo planificado que era 87%, por lo que demuestra una **economía** para un buen aprovechamiento del parque de equipos. **(PT-O-4)**.

Por su parte los ingresos por servicios solicitados en el área de ómnibus alcanzaron un monto 918.3 MCUC del cual al sector turístico corresponde un monto de 203.3 MCUC, representando sólo el 22 % del total de ingresos, con un total de 1495 viajes de 3598 que se realizó durante el 2011, el resto pertenece a servicios prestados a terceros entre los que se encuentran Colaboración Médica

CubaDeporte, la EMCE y Cubamar este último con el mayor porcentaje de representatividad (69 %) con un total de 1451 viajes de un total de 2103 prestados a los mismos. **(PT O-5)**

Después de valorar la gestión de la actividad de la UEB Ómnibus podemos concluir que la misma es **EFICAZ**, al cumplir con el objetivo de trabajo trazado pues sobre cumplen los ingresos planificados con un ahorro en los portadores energéticos y un buen aprovechamiento del parque de equipos.

3.3.3 Área de Capital Humano

Los recursos humanos constituyen elementos básicos y fundamentales en la política de crecimiento y desarrollo económico y social a todos los sectores poblacionales del universo y cada día, resulta ser el factor mas priorizado, pues la inversión sola no condiciona el crecimiento y desarrollo del país según experiencias practicadas, pasadas y presentes en el mundo.

El Departamento de Recursos Humanos, tiene la misión de aplicar, controlar y dirigir el control de la fuerza de trabajo de la entidad, su uso racional y eficiente como parte de la política trazada por el Ministerio de Turismo y en especial lograr la permanencia y competencia de los trabajadores.

La plantilla de esta área está compuesta a un 1.9 % del total de trabajadores y está integrada

Por:

- Director Gestión de Capital Humano
- Especialista C en Gestión de Capital Humano.

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2011 sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo, comprobándose que el 100 % de los aspectos evaluados fueron positivos, mostrando así una buena gestión en la misma **(PT-CCHH-1)**

Se verificó los cálculos que se realiza en esta área para comprobar si existe un adecuado control de las bajas y sus causas, lo que puede corroborarse en el **(PT- CCHH-2)** sólo existen dos bajas y las mismas son por solicitud propia. Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al cierre de 2011 sobre la base de ello y la respuesta obtenida en el cuestionario.

La Sucursal Transtur Cienfuegos cierra el año con un promedio de 101 trabajadores, 4 más que el año 2010, con una ocupación real del 100%, y desglosada según categoría ocupacional en 6 dirigentes (5.94%), 33 técnicos (32.67%), servicio 16 (15.84%), administrativo 1(1%) y operarios 45 (44.55%) y con una composición de 14 mujeres para un 13.8 % del total y el resto 87 son hombres, para un 86.2 %. **(PT-CCHH-3), (PT-CCHH-4)**

El índice de ausentismo decrece en el 2011 con relación al año anterior en 16.5% dado por la incorporación de la licencia sin sueldo y la disminución de las ausencias justificadas. Si se compara el Fondo de tiempo utilizado, con el Fondo de Tiempo Máximo utilizable nos da un aprovechamiento del 98.8 %, 0.2 % superior al año 2010, dado por una buena disciplina laboral y el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 187 y 188 del MTSS, demostrando una eficiente gestión en esta área **(PT-CCHH-5)**

Objetivo Estratégico

1. Lograr la implementación de un sistema de Dirección de Fuerza de Trabajo que permita disponer de cuadros y trabajadores idóneos, competitivos motivados para alcanzar los objetivos de la organización.

Estrategias.

1. Profundizar la estrategia de preparación de los cuadros y sus reservas teniendo en cuenta los perfiles estratégicos de la organización.

2. Elaborar programas para la implementación y el desarrollo de las Matrices de competencia

3. Elaborar el Plan de Capacitación Anual teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje de cada trabajador y las necesidades objetivas y estratégicas de la organización.

En el Área de Gestión de Capital Humano todos los aspectos evaluados fueron positivos, existe una disminución del índice de ausentismo con relación al período anterior y cumple con los objetivos estratégicos trazados por lo que podemos evaluar la gestión de esta área como **EFICAZ**

3.3.4 Área Contable Financiera

La plantilla de esta área está compuesta por el 5.99% del total de trabajadores, desglosa en:

- Director Contable Financiero
- Especialista C en Gestión Económica (Especialista Principal)
- Especialista C en Gestión Económica (3)
- Cajero Pagador

Esta dirección dirige las Finanzas y Contabilidad y controla la aplicación de las normas y principios de contabilidad. La entidad posee dos cuentas bancarias una en MN, y otra en CUC de operaciones corrientes y son operadas directamente, sin necesidad de otros niveles de aprobación, lo que permite una autonomía en la gestión financiera.

Los estados financieros de la entidad se confeccionan mensualmente, estos permiten hacer evaluaciones periódicamente a las razones financieras y tomar las medidas para mejorar sus parámetros.

Estrategia de Economía

Objetivos estratégicos

- 1.- Lograr que la empresa cuente con una eficiente salud financiera.
- 2.- Certificar la Contabilidad.
- 3.- Trabajar con un eficiente Ciclo de Inventarios, Cobros y Pagos.

Estrategias.

- 1.-Diseño de un sistema de retroalimentación necesaria para la utilización eficiente del capital de trabajo.
- 2.- Elaborar un programa de auto auditorías, controles e inspecciones.
- 3.- Elaborar un manual de procedimientos.

Se comprobó que los objetivos trazados están cumplidos en su totalidad, pues la misma posee un capital de trabajo neto favorable y todas las razones son positivas, En el caso de las razones financieras que todas se comportan de manera positiva como ya había planteado es necesario destacar el peligro que existe en tener inventarios ociosos ya que al cierre del año los mismos acumularon un valor de 217.8 MP, aumentando en 35.0MP respecto al 2010. La rotación es de dos veces y la cobertura de 182 días, por lo que una tarea importante es la declaración de ociosos y sus acciones de venta. **(PT-E-4)**

Para contribuir con la evaluación de esta área se realizó, además, un cuestionario de trabajo que aporta al jefe la característica fundamental de esta dirección, sus aspectos positivos y también los aspectos en los cuales debe mejorar. **(PT-E-1).**

El personal participa directamente en la elaboración de los planes y sus posibles alternativas.

se evaluó la cuentas por cobrar y pagar y el análisis por edades. Se realizó los papeles de trabajo para evaluar la antigüedad de las mismas **(PT-E-2 y PT- E-3)**, se verificó que la Sucursal cerró con un monto total de 63.8 MP en cuentas por cobrar y de ellas sólo 1.8 MP son envejecidas representando un 2 % del total, y 5 % inferior al año anterior, lo que demuestra una **eficiencia** en la gestión de cobros. El ciclo de cuentas por pagar es de 2 días al cierre de 2011, inferior en 8 días con relación al 2010, no existen cuentas por pagar envejecidas, lo cual muestra la **eficiencia** en esta actividad.

Se verificó que el mayor monto dentro de los suministradores lo posee Comercializadora ITH con un monto de \$509.77 lo que significa el 52.2% del total, le sigue Servisa Cienfuegos con \$217.44 representando el 22% y el resto de los proveedores representan 25.6 % del total.

Luego de analizar todos los indicadores de esta área podemos decir que la misma cumple con sus objetivos estratégicos por lo que su gestión se evalúa de **EFICAZ**.

3.4 Conclusiones del Capítulo III

1. Al finalizar el presente capítulo se puede confirmar que la auditoria de gestión constituye una herramienta eficaz, para medir el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la utilización y manejo de los recursos y también permite controlar la planeación estratégica en la Sucursal Transtur Cienfuegos. Después de analizada la evaluación dada a la Actividad de Dirección y a las Áreas de Regulación y Control auditadas se llega a la conclusión que la entidad objeto de estudio tiene **ECONOMÍA, EFICIENCIA**, y no es **EFICAZ** al no cumplir el Presupuesto de Ingresos y Gastos como se hizo referencia cuando se analizó la actividad de dirección.

PAPELES DE TRABAJO

AREA DE DIRECCION GENERAL:

- DG-1 (Resumen de Auditoria)
- DG-2 (Reuniones Realizadas)
- DG-3 (Cuestionario Administración General)

AREA DE UEB SERVICIO DE OMNIBUS:

- O-1 (Cuestionario de Ómnibus)
- O-2 (Comportamiento de Kilómetros recorridos y Combustible Consumido)
- O-3 (Comportamiento de los Portadores Energéticos)
- O-4 (Análisis Disponibilidad Técnica)
- O-5 (Servicio Solicitados)

AREA DE CAPITAL HUMANO:

- CCHH-1 (Cuestionario de Capital Humano)
- CCHH-2 (Análisis de las Bajas y sus Causas)
- CCHH-3 (Por ciento trabajadores Femenino y Masculino)
- CCHH-4 (Ocupación Real – Por ciento Categoría Ocupacional)
- CCHH-5 (Índice de Ausentismo y de Aprovechamiento)

AREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS:

- E-1 (Cuestionario de Contabilidad y Finanzas)
- E-2 (Antigüedad de las cuentas por Cobrar)
- E-3 (Antigüedad de las cuentas por Pagar)
- E-4 (Resultados de las Principales Razones Financieras)
- E-5 (Cuadrante de navegación)
- E-6 (Comportamiento de los Ingresos y Gastos)

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos

Objetivo: Resultados de las auditorias, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.

Fuente: Expediente único de auditoria

Periodo: Cierre de Diciembre 2011

P/T:	DG- 1
Fecha:	10/01/12
Auditor	SSS

El Expediente Único de Auditoria de la entidad está conformado por hojas foliadas por Asesor Legal de la Sucursal, actualmente tiene en uso y se registra en hoja folio No. 0046, en hoja índice se registran las auditorias, inspecciones, verificaciones y comprobaciones recibidas a nivel de entidad, el folio de las hojas se corresponde con el número de registro. Las anotaciones en Expediente de Acciones de Control están realizadas por la Económica Centro acorde a lo establecido en Resolución No. 107/2009 de la Contraloría.

No	Fecha de Anotación	Tipo de auditoría	Fecha de Conclusión	Unidad ejecutora	Evaluación obtenida
44	14/04/2011	Auditoria Especial	14/04/2011	Grupo Auditoria Casa Matriz	ACEPTABLE
45	7/10/2011	Temática	7/10/2011	Oficina nacional de Administración tributaria	ACEPTABLE
46	5/12/2011	Inspección	5/12/2011	Ministerio de Trabajo y seguridad social	ACEPTABLE

Comprobaciones:e inspeccionan las áreas de las Cuentas por cobrar a corto plazo y almacenes, no encontrando deficiencias,

1. Se registran correctamente los Efectos por cobrar, se analizan por cliente y se controlan sus vencimientos y cobro.
2. Los mismos presentan sus documentos justificativos que constituyen contratos y facturas debidamente confeccionadas y expedientes.
4. Se realiza el 10% por área de acuerdo la legislación vigente
- 5 Fue revisado el periodo comprendido de Enero-Diciembre, la ejecución del presupuesto, se revisaron parte de la documentación y evidencias de orden legal, contable, comercial y financiera, así como el plan de prevención, actas de reuniones, comité de control interno.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Tema: Actas del Consejo de Dirección
Objetivo: Reuniones Realizadas
Período: Diciembre 2011
Fuente: Actas del consejo de Dirección

P/T:	DG-2
Fecha:	10/01/12
Auditor	SSS

Se revisaron las actas del consejo de dirección de 6 meses atrás verificándose que se analizan los puntos como son.

- Cumplimiento del plan de ingresos.
- Análisis de la corrupción e ilegalidades
- Demandas de los mercados para cumplimientos de los Ingresos
- Los contratos por clientes y proveedores
- Demandas de combustible y ahorro de los mismos
- Indicadores Económicos y Análisis Financieros al cierre de cada mes
- Control interno y auto preparación de los mismos
- Comportamiento del CDT del parque de vehículos
- Correlación Salario medio productividad
- Indicadores de Trabajo y Salario

Reuniones Planificadas	Reuniones Realizadas	%
6	9	150
Acuerdos Tomados	Acuerdos Cumplidos	%
40	35	88
Miembros de Dirección Capacitado / el cargo Dirección	Miembro del consejo	%
8	8	100
Objetivo Estratégico A cumplir	Objetivos Estratégico Cumplidos	%
10	10	100

Se verifico que en el semestre de 6 reuniones planificadas se realizaron 9 para un 150% de cumplimiento ya que 3 reuniones fueron extraordinarias con vista a la Inspección del MTSS, y para la preparación de la visita conjunta del MINTUR – MITRANS, y la tercera se debió a la situación existente en la Sucursal con el cumplimiento del plan de ingresos y que fue necesario confeccionar un plan de estrategias para resarcir la situación existente, de 40 acuerdos tomados se cumplieron 35 para un 88%, el incumplimiento está motivado por acuerdos que necesitan la aprobación del nivel central; de 8 Miembros del consejo de dirección todos están capacitados para el cargo para un 100% y de 10 Objetivos Estratégicos a cumplir se ejecutaron los 10 para un 100% por lo que la Sucursal presenta **eficacia**.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Evaluar el cuestionario de la Administración General
Período: Diciembre 2011

P/T:	DG-3
Fecha:	12/01/12
Auditor	SSS

Cuestionario a la Administración General	SI	NO
Evaluación de la Gestión		
Estructura organizacional		
<u>Estructura Formal</u>		
1. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización Pública?	X	
2. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?	X	
3. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?	X	
4. ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de Trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?	X	
<u>Estructura Informal</u>		
5. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	X	
6. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?	X	
7. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?	X	
8. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?	X	
Políticas y metas		
<u>Objetivo</u>		
9. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los		
a) planes,	X	
b) estrategias,	X	
c) políticas,	X	
d) procedimientos	X	
e) Normas?	X	
10. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?	X	

Empresa: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo. Evaluar el cuestionario de la Administración General.
Cierre Diciembre2011

P/T:	DG-3₁
Fecha:	12/01/12
Auditor	SSS

10. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?	X	
11. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:		
a) objetivos generales,	X	
b) objetivos principales,	X	
12. ¿Dispone la entidad de objetivos definidos?	X	
13. ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?	X	
14. ¿Tienen en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los Empleados?	X	
15. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?	X	
<u>Estrategias</u>		
16. ¿Están integradas las estrategias con:		
a) los objetivos,	X	
b) los planes,	X	
c) las políticas,	X	
d) los procedimientos y	X	
e) las normas	X	
17. ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?	X	
18. ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados?	X	
19. ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:		
a) cambios tecnológicos,	X	
b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios y	X	

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Evaluar el cuestionario de la Administración General
Período: Diciembre 2011

P/T:	DG-3₂
Fecha:	12/01/12
Auditor	SSS

20. ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales?	X	
Planes		
21. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo?	X	
22. ¿Se integran armónicamente con:		
a) los objetivos de la entidad,	X	
b) las estrategias,	X	
c) las políticas,	X	
d) los procedimientos y	X	
e) las normas	X	
23. ¿Se han cumplido todos los planes?		X
24. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes?	X	
25. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados?	X	
26. ¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	X	
27. ¿Se tienen creados planes alternativos?	X	
28. ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a:	X	
a) la propia dirección,	X	
b) del personal operativo,	X	
c) de terceros?	X	
Políticas y Procedimientos		
31. Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada	X	
32. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:		
a) formulación,	X	
b) difusión,	X	
c) educación,	X	
d) aceptación,	X	
e) aplicación,	X	
TOTALES	49	1

Comprobaciones:

1-Se comprobó que del 98 % de aspectos evaluados en el área de Dirección General fueron positivos, siendo negativo el punto 23 pues no se cumple el Plan de Ingresos y Gastos.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Evaluar el cuestionario de Ómnibus
Período: Diciembre 2011

P/T:	O- 1
Fecha:	15/01/12
Auditor	SSS

CUESTIONARIO DE OMNIBUS	SI	NO
1-Las organizaciones del servicio de transporte garantiza de forma efectiva los procesos de transporte y manipulación requeridas en el proceso de producción y servicio de a entidad en base a:		
a) La selección del medio de transporte que corresponda.	X	
b) Cantidad de pasajeros a transportar	X	
c) La selección del itinerario y flujo del mantenimiento	X	
2- Existe implementado un sistema de control de consumo de combustible, lubricante, neumáticos y acumuladores por medio de transporte existe a partir de:		
a) El consumo por kilómetros recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente	X	
b) El mantenimiento planificado.	X	
c) Disciplina en el cumplimiento del horario y el servicio solicitado por los clientes.	X	
TOTALES	6	

Comprobaciones:

En el cuestionario de 6 aspectos evaluados todos fueron positivos, mostrando así una buena gestión en esta área para un total el 100%

Se comprobó la existencia de un sistema de control para el consumo de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores. La organización garantiza de forma efectiva la selección del medio de transporte de acuerdo a la disciplina en el cumplimiento del horario y el servicio solicitado por el cliente para reducir el consumo de combustibles y reducir al mínimo el daño al medio ambiente

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Análisis del comportamiento de Kilómetros recorridos y combustibles Consumidos
Período: Año 2010 y 2011
Fuente : Expediente Legal de la Empresa

P/T:	O- 2
Fecha:	15/01/12
Auditor	SSS

MESES	Kilómetros Recorridos 2010	Kilómetros Recorridos 2011	Combustible Consumidos 2010	Combustibles Consumido 2011
Enero	127087	140641	26667	31820
Febrero	147517	120609	31532	25496
Marzo	144304	151099	31444	31925
Abril	147719	136385	31713	29797
Mayo	141072	136535	30062	27436
Junio	138111	140223	30474	28438
Julio	164683	155144	35670	33330
Agosto	149576	148114	32883	31515
Septiembre	134084	117444	28117	24105
Octubre	141649	123697	29281	25232
Noviembre	151630	145113	32238	28340
Diciembre	76203	112115	17379	22270
Total del Año	1663635	1627119	357460	339704
Índice de Combustible por KM Recorrido por litro de Diesel	Para el 2010 - 4.65 kilómetros Recorridos por litro de diesel. Plan-4.39		Para el 2011- 4.79 kilómetros Recorridos por litro de diesel. Plan-4.55	

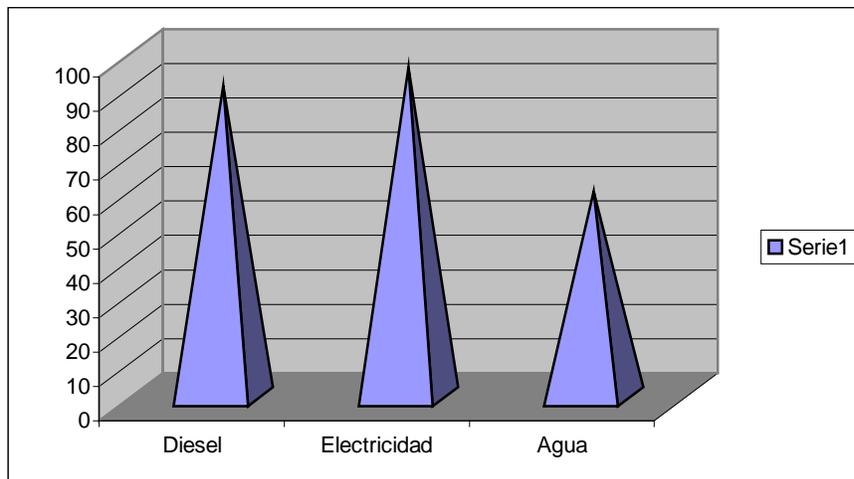
Comprobaciones:

- Se comprobaron dichos datos con las hojas de ruta de los ómnibus.
- Tomando como referencia el 2010 en el año 2011 se evidencia una **eficiencia** del 3% ya que se recorrieron 0.14 kilómetros de mas por cada litro de diesel consumido. índice de consumo de combustible promedio el valor de 4.79 KM/L, de 4.55 KM/L Planificado, para 105.95 % de cumplimiento y un crecimiento con respecto al 2010, lo que demuestra **economía**.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Comportamiento de los portadores Energéticos
Período: Diciembre 2011
Fuente: Estado Financiero

P/T:	O-3
Fecha:	18/01/12
Auditor	SSS

PORTADORES	UM	PLAN	REAL	% CUMPLIMIENTO
Diesel	Litros	364620	339704	93.17 %
Electricidad	KWH	90105	86431	95.92 %
Agua	M3	3400	2030	59.71 %



Comprobaciones:

- Se comprobó con el modelo 5073.
- Como se puede apreciar en la tabla el comportamiento de los portadores energético es favorable, ya que existe un ahorro del consumo eléctrico 4.8% y diesel 9.5%, Además podemos apreciar un ahorro de 40.29 % de consumo de agua, y el motivo del ahorro es la existencia de un taller de fregado de nuestros ómnibus ,por lo tanto hay **economía** y cual constituye beneficio para el medio ambiente

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: : Análisis de la situación Operaciones
Período: Diciembre 2011
Fuente: Análisis de la situación de Equipo
Área de Resultado Clave: Ómnibus

P/T:	O-4
Fecha:	18/01/12
Auditor	SSS

Indicador	Real 2010	Plan 2011	Real 2011	% Cumplimiento R2011/ R2010	% Cumplimiento R2011/P2011
Coef. Aprovechamiento Técnico	0.85	0.86	0.79	0.93%	0.92
Coef.Aprov.Parque en Buen. Estado. Técnico	0.83	0.87	0.88	1.06	1.01
Coef.Aprov. Recorrido	0.62	0.62	0.63	1.01	1.01
Ing x Litro de Combustible	2.50	2.40	2.71	1.08	1.13
Ingreso x KM Ocupado	0.86	0.85	0.90	1.05	1.06

(MP)

Indicador	Real 2010	Plan 2011	Real 2011	% de Cumplimiento
Ingresos Total ómnibus	1129.3	1075.0	1121.2	104.29 %
De ello:CUC	889.4	875.0	918.3	104.95 %

Comprobaciones:

Se comprobó que el parque de ómnibus de la Sucursal promedio en el Año 2011 un total de 27 vehículos, siendo el Coeficiente de Disposición Técnica del 79% de un plan del 86 %. Se mantuvieron trabajando diario de 18 vehículos con un coeficiente de Aprovechamiento del parque en Buen Estado Técnica del 88%. El cual se comportó por encima de la cifra planificada. Que era del 87 %, por lo que demuestra una **economía** en la utilización de los vehículos Por su parte los servicios solicitados en el área de ómnibus alcanzaron un monto 918.3 MCUC, de un plan 889.4 MCUC para un 104.5 %, representando un crecimiento con respecto al año anterior de 8 %, lo que nos muestra la **eficacia** del servicio en el año.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Servicios Solicitados
Periodo: Diciembre 2011
Área de Resultado Clave: Servicio de Ómnibus

P/T:	O- 5
Fecha:	20/01/12
Auditor	SSS

Clientes	Cant. de Servicio		Importe Total
	2010	2011	
Cubanacan	640	638	\$ 67 779.65
Cubatur	225	227	50 829.06
Havanatur	720	630	85 024.30
O. Cliente	3839	2103	716 364.76
Total	5424	3598	918 300.00
Cubanacan	11.80%	17.73%	7.36%
Cubatur	4.15%	6.30%	5.52%
Havanatur	13.28%	17.50%	9.24%
Total AAVV	29.23%	41.55%	22.13%
O. Cliente	70.77%	58.45%	77.87%

Comprobaciones:

Se comprobó que los servicios solicitados en el área de ómnibus alcanzaron un monto 918.3 MCUC del cual al sector turístico corresponde un monto de 203.3 MCUC representando 22.13% del total de los ingresos, con un total de 1495 viajes de 3598 que se realizaron durante el 2011 el resto pertenece al servicio solicitado a tercero. por lo que representa **eficacia**

P/T:	CCHH-1
Fecha:	23/01/12
Auditor	SSS

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Evaluar cuestionario del capital humano

Período: Diciembre 2011

CUESTIONARIO CAPITAL HUMANOS	SI	NO
1- ¿Existe compatibilidad entre las necesidades de los recursos humanos con los objetos y metas trazados por la Empresa.	X	
2- ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya?		
a) El análisis y descripción del trabajo y del puesto específico ocupar.	X	
b) La necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal	X	
c) Se prevén las necesidades de personal en los plazos corto, mediano y largo	X	
d) Los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente.	X	
3- ¿Se tiene en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal con vistas a su contratación?		
a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios.	X	
b) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante	X	
c) Exámenes físicos.	X	
4- ¿Existe un programa de orientación para el nuevo empleado, que tenga en cuenta?		
a) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de esta área	X	
b) Información sobre la rutina diaria del trabajo y formas de traslado hasta este.	X	
a) Una explicación sintetizada de las reglas de trabajo y la política de los recursos humanos.	X	
5- ¿Se tiene en control del personal mediante?		
a) Plantilla de cargo.	X	
b) Registros de entrada y salida.	X	

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Evaluar cuestionario del capital humano
Período: Diciembre 2011

P/T:	CCHH-1₂
Fecha:	23/01/12
Auditor	SSS

c) Registro de vacaciones	X	
d) Tarjeta SNC-2-25	X	
6- ¿Se han diseñado en la dirección de recursos Humanos planes de capacitación?	X	
7- ¿Se tiene en cuenta en el diseño los planes de capacitación los aspectos siguientes?		
a) Cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado	X	
b) Evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica	X	
c) Los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluido	X	
8- Respecto a las funciones de dirección se tienen en cuenta.		
a) Los programas de personal establecidos	X	
b) Se dirige sobre la base de conceptos de Economía, Eficiencia y Efectividad de las operaciones	X	
c) Se practica un buen sistema de comunicaciones	X	
d) Posee la dirección un consejo de dirección eficiente	X	
9- ¿El sistema de salario contempla.		
a) Una adecuada distribución del fondo de tiempo.	X	
b) El perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de Trabajo.	X	
c) La disminución de la fluctuación laboral	X	
10- ¿Se cuenta con instrumentos para medir el cumplimiento de los objetivos y políticas de la organización		
a) Las escalas de sueldo	X	
b) Sistemas de pagos de estimulación	X	
c) Evaluación del personal.	X	
d) Aumento por merito e idoneidad	X	
TOTALES	30	

Comprobaciones:

1. Se comprobó que de un total de 30 preguntas el 100% fueron positivas.
2. En la aplicación del cuestionario al director de gestión de capital humano y al técnico se comprobó que sus respuestas fueron coincidentes en cuanto a las preguntas realizadas. Determinándose la compatibilidad entre las necesidades de los recursos humanos con los objetos y metas trazados por la Empresa, se tiene control del personal Mediante Plantilla de cargo, registros de entrada y salida, registro de vacaciones y la tarjeta SNC-2-25.
3. Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de capacitación los aspectos que necesita conocer cada puesto de trabajo

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: análisis de las Bajas ocasionadas y causas
Fuente: Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada
Periodo: Diciembre 2011
Área de Resultado Clave: capital Humano

P/T:	CCHH- 2
Fecha:	23/01/12
Auditor	SSS

DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LAS BAJAS EN EL PERIODO DE ENERO DICIEMBRE 2011.

En el periodo analizado se comprobó que fuero bajas 2 trabajadores
Por solicitud Propia.....2

Comprobaciones:

1 Se comprobó mediante entrevista que los trabajadores que causaron bajas por solicitud propia esto fue debido a cercanía a su lugar de residencia y a mejoras salariales. Por lo que es **eficaz**

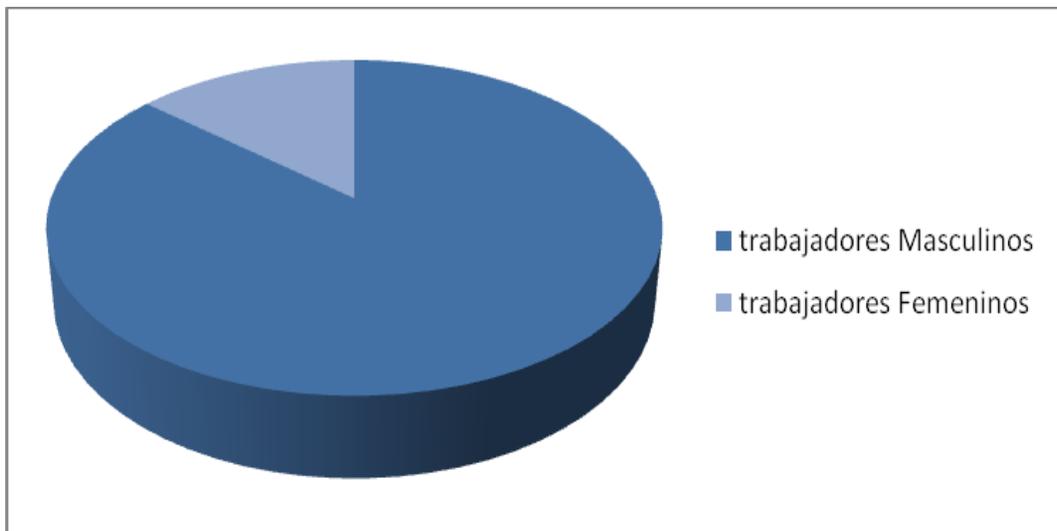
Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Tema: Nominas
Objetivo: Por ciento de trabajadores femenino y masculino
Período: Diciembre 2011
Área de Resultado Clave: Capital Humano

P/T:	CCHH-3
Fecha:	26/01/12
Auditor	SSS

Categoría	Total	Masculino	%	Femenino	%
Total	101	87	86.1 %	14	13.8%

Total de trabajadores masculino = $\text{Trabajadores Masculinos} / \text{Total de trabajadores} \times 100$
 = $87 \text{ trabajadores Masculinos} / 101 \text{ trabajadores} \times 100$
 = 86,1%

Total de trabajadores femeninos = $\text{Trabajadores femeninos} / \text{Total de trabajadores} \times 100$
 = $14 \text{ trabajadores Femeninos} / 101 \text{ trabajadores} \times 100$
 = 13,8 %



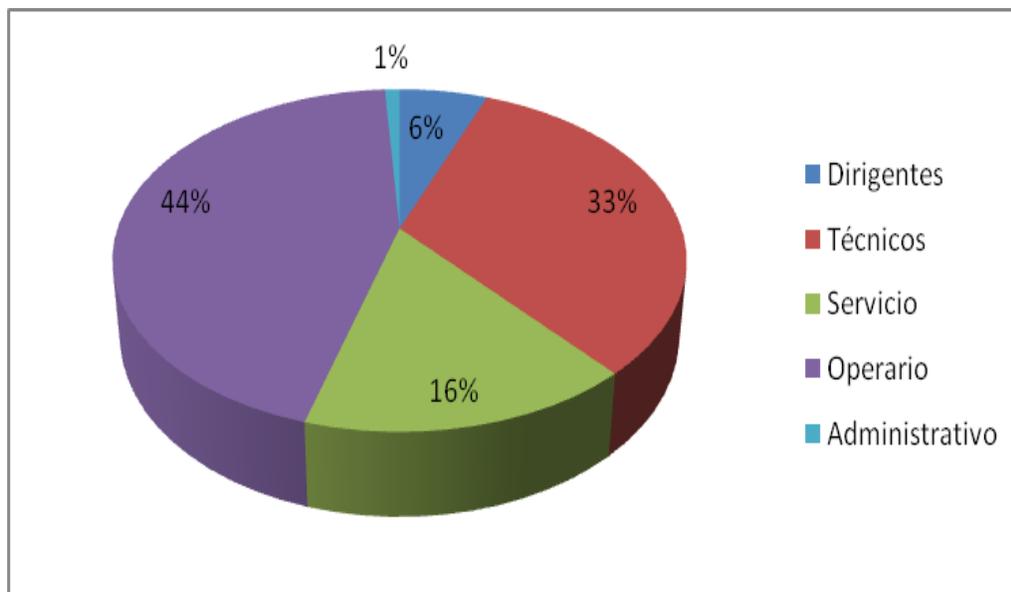
Comprobaciones:

1. Se comprobó que el 86,1 % de los trabajadores de la Sucursal son hombres.
2. Se comprobó que el 13,8 % de los trabajadores de la Sucursal son mujeres.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Tema: Nominas
Objetivo: Ocupación Real – Por Ciento Categoría Ocupacional
Período: Diciembre 2011
Área de Resultado Clave: Capital Humano

P/T:	CCHH-4
Fecha:	26/01/12
Auditor	SSS

CATEGORIA	APROBADA	EXISTENTE	% QUE REPRESENTA
TOTAL	101	101	100
DIRIGENTE	6	6	5.94
TECNICOS	33	33	32.67
SERVICIO	16	16	15.84
OPERARIO	45	45	44.55
ADMINISTRATIVO	1	1	0.99



Comprobaciones:

1. Se comprobó que la plantilla aprobada que se encuentra cubierta y son realmente 101 trabajadores de la Sucursal Transtur Cienfuegos.
2. Se comprobó que el 32.67 % de los trabajadores son técnicos.
3. Se comprobó que el 5.94 % de los trabajadores son dirigentes.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Nominas
Objetivo: Calculo del índice de Ausentismo y de Aprovechamiento
Fuente: Tarjeta entrada y salida
Periodo: Diciembre 2011
Área de Resultado Clave: Capital Humano

P/T:	CCHH-5
Fecha:	29/01/12
Auditor	SSS

INDICADORES	Año 2010	Año 2011
Índice de ausentismo	1.39 %	1.16 %
Índice de aprovechamiento F.T Máximo Utilizable	98.6 %	98.8 %
Índice de Aprovechamiento F. T Utilizado	70.6%	74.3%

Índice de Aprovechamiento = Fondo de Tiempo Utilizado / Fondo de Tiempo Total
FT Utilizado

$$= 23515 / 31613$$

$$= 74.3 \%$$

Índice de ausentismo = (Tiempo no Utilizado) / Fondo de Tiempo Utilizado x 100

$$= 276 / 23791 \times 100$$

$$= 1,16 \%$$

Índice de aprovechamiento = Fondo de Tiempo Utilizado/ Fondo de Tiempo Máx. Utilizable
FT máx. Utilizable

$$= 23515 / 23791$$

$$= 98.8 \%$$

CALCULO AUXILIAR

Fondo de tiempo Total

$$= \text{Promedio de Trabajadores} \times \text{Días}$$

$$= 101 \times 313$$

$$= 31613$$

Fondo de tiempo Utilizado

$$= \text{Fondo de tiempo utilizable} - \text{Tiempo no utilizado}$$

$$= 23791 - 276$$

$$= 23515$$

Comprobaciones:

1. Se comprobó que en el Año 2010, existía certificados médicos, licencia de maternidad, Licencia sin sueldo, Ausencias Justificadas tomado del Resumen de Ausencias y en igual periodo del año 2011 existían Certificados Médicos, Licencia de maternidad, ausencias Justificadas, Accidentes, Otros.
2. Se cálculo el índice de ausentismo, verificándose que es del 1.16 % representa el Año 2011, que con relación a igual periodo del año anterior mejora el índice.
3. Se cálculo el índice de aprovechamiento Utilizable, comprobándose que es del 98.8 % representa el Año 2011, que con relación a igual periodo del año anterior mejora el índice considerándose que las incidencias no son significativas.
4. Se Calculo el índice de Aprovechamiento Utilizado, comprobándose que es del 74.3% que representa el Año 2011, que con relación a igual periodo del Año anterior mejora el índice

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos

Objetivo: Evaluar cuestionario de contabilidad y finanzas

Periodo: Diciembre 2011

P/T:	E-1
Fecha:	29/01/12
Auditor	SSS

CUESTIONARIO DE ECONOMIA	SI	NO
1- ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?	X	
2- ¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema Contable actual?	X	
3- ¿Está el departamento dotado de personal adecuado?	X	
4 - ¿Es adecuado el nivel de entrenamiento, para:		
a) ¿la dirección?	X	
b) ¿los empleados?	X	
5- ¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y Procedimientos contables actuales?	X	
6- ¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?	X	
7- ¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?	X	
8- ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?	X	
9- ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?	X	
10-¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?	X	
11- ¿Concuerdan los planes del departamento con:		
a). Los objetivos de la organización?	X	
b). Planes de otras áreas?	X	
12- ¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmiendas, borroneos)?	X	
13- ¿Los informes de control contables son:		
a). oportunos?	X	
b). fáciles de utilizar?	X	
c). diseñado de forma adecuada?	X	

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Evaluar cuestionario de economía
Periodo: Diciembre 2011

P/T:	E-1₂
Fecha:	29/01/12
Auditor	SSS

14- ¿Se preparan los siguientes informes:		
a). Estado de origen y aplicación de recursos.	X	
b). Flujo de caja.	X	
c). Análisis e interpretación de los Estados Financieros	X	
d). Estado de resultados departamental.	X	
e) Estado de Resultado	X	
f) Balance general.	X	
g). Situación de los inventarios	X	
h) Anexo de gastos	X	
l) Balance de comprobación de saldos	X	
j) Informe de costo	X	
k) Ganancia o pérdida por centro de costo	X	
l) Antigüedad de las cuentas por pagar	X	
m). Antigüedad de las cuentas por cobrar.	X	
15- ¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?	X	
16- ¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?	X	
17- ¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma sean compatibles con los objetivos generales de la organización?	X	
18- ¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	X	
19-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?	X	
20-¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?	X	
21-¿Es significativa para la dirección la información sobre contabilidad de costos?	X	
22- ¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?	X	
23-¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?	X	
TOTALES	39	

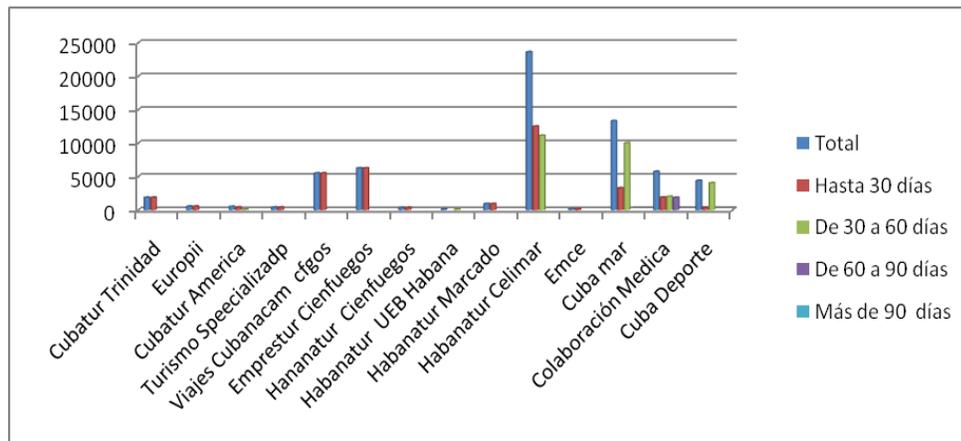
Comprobaciones:

1. Se comprobó que de un total de 39 preguntas el 100% fueron positivas.
- 2- Se comprobó que los trabajadores del área conocen su contenido de trabajo. Exponiendo las buenas relaciones entre superior y subordinado en el departamento, se nota que existe un trabajo en equipo donde el personal participa en las decisiones relativas a su trabajo, elevando así una confianza entre jefe y sus subordinados, hay suficiente conocimiento sobre los fines de contabilidad y finanzas que son compatibles con los objetivos generales de la organización.
- 3- Se evidenció que el área de contabilidad y finanzas participa en la elaboración de los planes, estos concuerdan con los objetivos de la organización. Obtienen correctamente los informes de los demás departamento ya que estos suelen ser oportunos, fáciles de utilizar y diseñados de forma adecuada.
- 4- Se verificó la realización le los Estado de origen y aplicación de recursos, flujo de caja, análisis e interpretación de los Estados Financieros, Estado de Resultado, Balance General, situación de los inventarios, balance de comprobación de saldo y antigüedad de las cuentas por pagar y cobrar utilizando estos para la toma de decisiones de la dirección.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Antigüedad de las cuentas por cobrar CUC
Período: Diciembre 2011
Fuente: Anexo de cuentas por cobrar
Área de Resultado Calve: Economía

P/T:	E- 2
Fecha:	29/01/12
Auditor	SSS

Empresas	Total	Hasta 30 días	De 30 a 60 días	De 60 a 90 días	Más de 90 días
Cubatur Trinidad	1873.50	1873.50			
Europii	544.00	544.00			
Cubatur America	512.00	424.00	88.00		
Turismo Specializadp	411.00	411.00			
Viajes Cubanacam cfgos	5497.00	5497.00			
Emprestur Cienfuegos	6259.58	6259.58			
Hananatur Cienfuegos	372.00	372.00			
Habanatur UEB Habana	141.00		141.00		
Habanatur Mercado	933.00	933.00			
Habanatur Celimar	23618.30	12498.30	11120.00		
Emce	176.25	176.25			
Cuba mar	13315.00	3291.00	10024.00		
Colaboración Medica	5747.50	1894.70	2005.40	1847.40	
Cuba Deporte	4395.90	360.50	4035.40		
TOTAL CUC	63796.03	34534.83	27413.80	1847.40	



Comprobaciones:

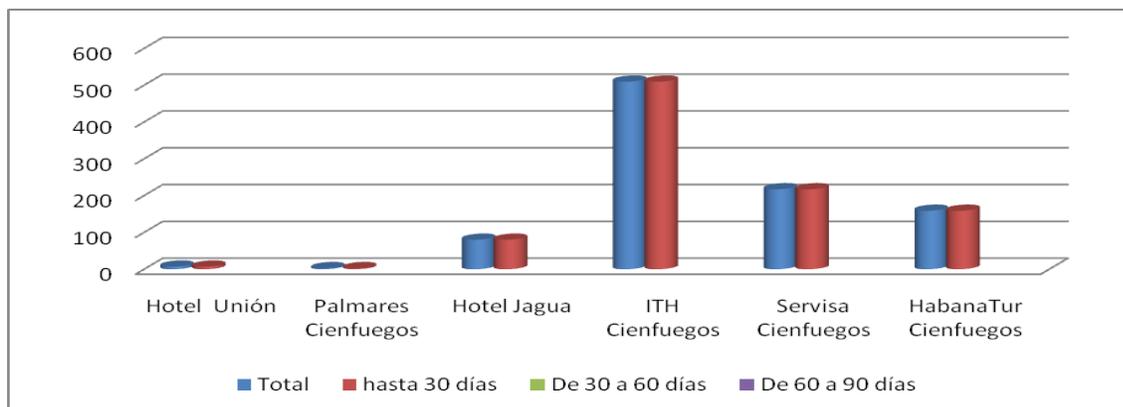
En el análisis efectuado de cuentas por cobrar se comprobó que la sucursal tiene buena gestión de cobro cerró con un total de 63.8 MCUC en cuentas por cobrar y de ellas solo envejecidas 1.8 MCUC correspondiente a colaboración médica representando el 2 % del total.

Se comprobó que el ciclo de cobro cerró en 7 días.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Antigüedad de las cuentas por pagar cuc
Período: Diciembre 2011
Fuente: Anexo de cuentas por pagar
Área de Resultado Calve: Economía

P/T:	E-3
Fecha:	31/01/12
Auditor	SSS

Empresas	Total	Hasta 30 días	De 30 a 60 días	De 60 a 90 días
Hotel Unión	7.20	7.20		
Palmares Cienfuegos	3.00	3.00		
Hotel Jagua	80.28	80.28		
ITH Cienfuegos	509.77	509.77		
Servisa Cienfuegos	217.44	217.44		
HabanaTur Cienfuegos	159.11	159.11		
TOTAL CUC	976.80	976.80		



Comprobaciones:

De un total de cuentas por pagar \$ 976.80 se determinó mediante un análisis por antigüedad que el 100 % de estos saldos se encuentran en 30 días, además:

Se verificó que el importe total coincide con el saldo reflejado en el balance general.

Se comprobó que no existen cuentas por pagar envejecidas y el ciclo de pago se encuentra en 2 días

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Análisis de los resultados de las principales razones financieras
Período: Diciembre 2011
Fuente: Estados Financieros

P/T:	E-4
Fecha:	31/01/12
Auditor	SSS

Indicadores Financieros	U/M	2010	2011
Capital de trabajo	Pesos	280.9	359.3
Liquidez	Pesos	2.05	2.73
Liquidez inmediata (prueba ácida)	Pesos	1.36	1.58
Solvencia	Pesos	14.7	18.7
Ciclo de cobro	Pesos	13	7
Ciclo de pago	Pesos	10	2
Rentabilidad económica	Pesos	0.2	0.23
Rentabilidad financiera	Pesos	0.14	0.31

Comprobaciones:

Para la realización de los cálculos nos auxiliamos de los estados financieros.

La empresa posee un capital de trabajo favorable.

Posee una situación financiera favorable pues todas sus razones son positivas

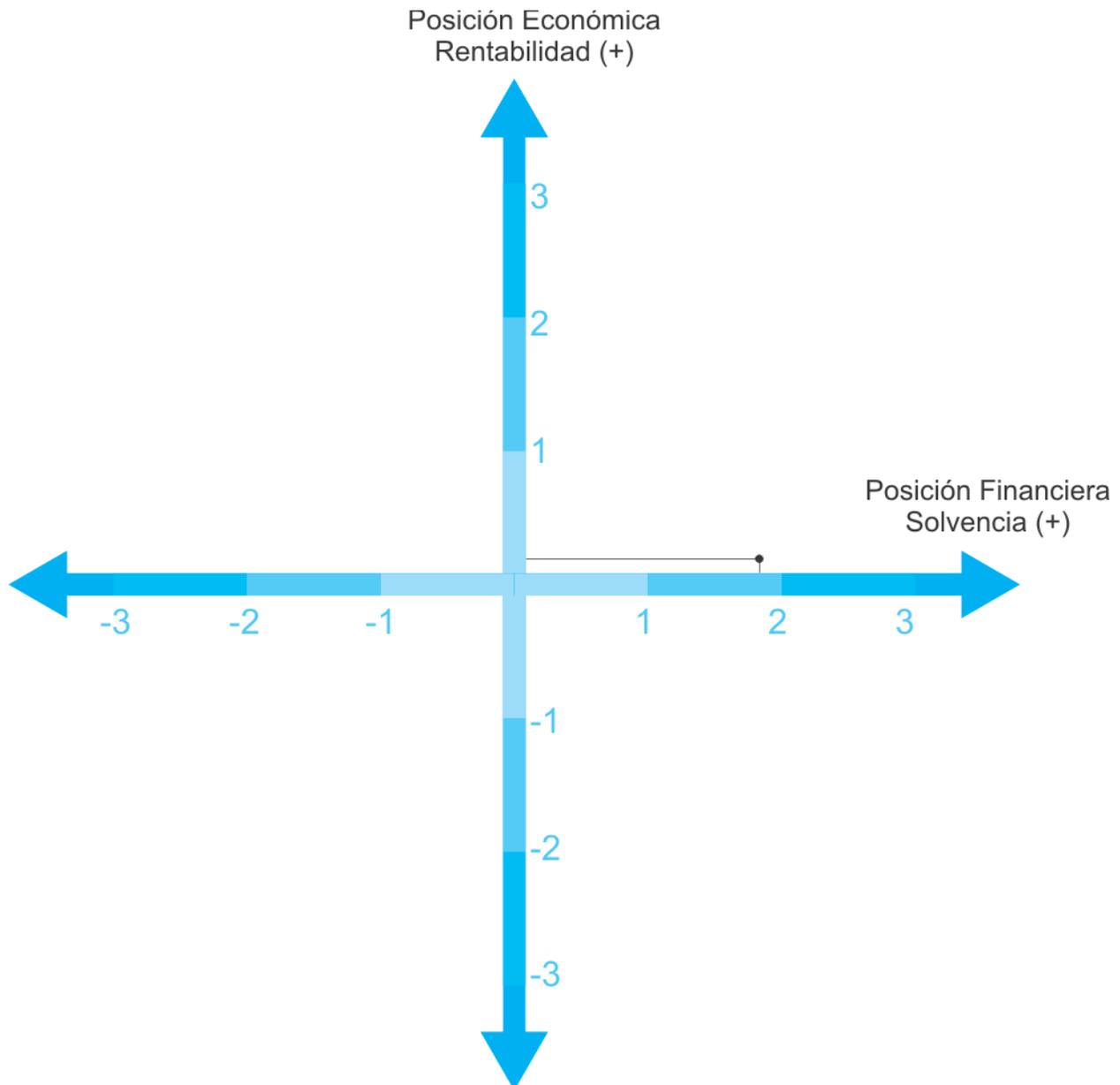
Posee inventarios ociosos que son necesarios depurar.

El plazo promedio de pagos de la Sucursal a los proveedores es de 2 días.

La empresa se encuentra dentro de los parámetros establecidos con un ciclo de cobro de 7 días.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Período: Diciembre 2010 , 2011
Fuente: Razones de Solvencia y Rentabilidad

P/T:	E- 5
Fecha:	31/01/12
Auditor	SSS



Comprobaciones:

Se procedió a ubicar la empresa en el cuadrante de navegación según su liquidez y rentabilidad.
 Se comprobó que si hay rentabilidad y hay solvencia.

Entidad: Sucursal Transtur Cienfuegos
Objetivo: Comportamiento de los Ingresos y Gastos
Período: Diciembre 2010 , 2011
Fuente: Estados Financieros

P/T:	E-6
Fecha:	31/01/12
Auditor	SSS

INDICADORES	U/M	REAL 2010	PLAN 2011	REAL 2011	% de Cumplimiento
INGRESOS TOTALES	MP	4,298.6	4,335.8	4,142.6	95.54
De ello: CUC	MCUC	3,882.6	3,953.9	3,898.1	98.59
C+ GASTOS TOTALES	MP	3,427.4	3,333.5	3,210.4	96.31
De ello: CUC	MCUC	1,008.3	1,130.4	1,092.2	96.63
COSTO / PESOS MT	MP	0.797	0.769	0.775	100.80
COSTO / PESOS CUC	MCUC	0.260	0.286	0.280	98.01
UTILIDAD	MP	871.2	1,002.3	932.2	93.01
De ello: CUC	MCUC	2,874.3	2,823.5	2,805.8	99.37

Comprobaciones:

1. Se tomaron del Balance General los datos correspondientes a los ingresos y gastos del año 2010 y 2011 comprobando que estos coincidían con el estado de ganancia y pérdida y el estado de situación.
2. Se comprobó que los ingresos en moneda total se cumplieron al 95.54%. Los ingresos en divisa se cumplen 98.6%

3. Se comprobó que la utilidad en monea total se cumple al 93.1% lo que significan 61.0 MP mas de utilidades que en el 2010. La utilidad en divisa se cumple al 99.4%, lo que representa 68.4 MCUC menos con respecto al 2010.

4. A pesar del incumplimiento de los ingresos lo que deteriora la eficiencia se logro un ahorro, es decir de los gastos en moneda total lo que provoco que de un índice de costo por peso de ingreso en moneda total de 0.769 planificado, se ejecuto 0.775 para un 100.8 %



Conclusiones

CONCLUSIONES

Concluida la investigación objeto de este trabajo, en la Sucursal TRANATUR Cienfuegos se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. La Guía para ejecutar la Auditoria de Gestión en La Sucursal Transtur Cienfuegos se ciñe a las características y condiciones de la entidad, por lo que los ejecutivos de la misma contarán con la herramienta que garantice el control sistemático de la gestión de la organización, dando así cumplimiento a los objetivos propuestos y validez a la hipótesis trazada.
2. En la elaboración de la Guía para realizar la Auditoria de Gestión en la Sucursal Transtur Cienfuegos se ha tenido como fundamento esencial las características estructurales y funcionales de la organización. Para la ejecución de la auditoría se utilizaron varios instrumentos de evaluación. La estructura final es la siguiente: 9 Cuestionarios y 48 indicadores de rendimiento.
3. En el análisis de la actividad de dirección se evidencia que la empresa le falta trabajo sistemático para alcanzar los ingresos planificados, es decir para la obtención de **Eficacia**.
4. En el período analizado, la empresa mantuvo una posición económica - financiera Favorable, se encuentra en el **I Cuadrante de Navegación** con una rentabilidad general de 0.23.
5. El ciclo de cobro es de 7 días, inferior 6 días al año anterior.
6. Existen inventarios ociosos por un valor de 217.8 MP y la rotación es de dos veces al año.
7. El índice de ausentismo descrece en 16.5 % con respecto al año anterior.
8. La actividad de la UEB Ómnibus, capital humano, contable financiera podemos decir que cumple sus objetivos y sus indicadores, existe interrelación para medir el grado de **Economía, Eficiencia y Eficacia** en la utilización y manejo de sus recursos.
9. Luego de analizar los resultados de los indicadores por cada área se llego a la conclusión que la sucursal transtur Cienfuegos se considera **EFICIENTE** en el control que ejerce sobre la utilización del manejo de sus recursos.



Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Las conclusiones a las que se arriban en la investigación permitieron elaborar las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar la Guía de Auditoría de Gestión elaborada en este trabajo, anualmente como herramienta de validación para el Sistema de Control Interno y el funcionamiento de la planeación estratégica de tal forma que contribuya al desarrollo del perfeccionamiento empresarial y en las evaluaciones para la realización de ajustes en los sistemas de la Sucursal.
2. Buscar alternativas que permitan incrementar los ingresos en la actividad de Renta.
3. Mantener un control estricto de los inventarios en exceso.
4. Extender el estudio efectuado a otras SUCURSAL de Transtur por todo el País.



Bibliografia

BIBLIOGRAFIA

- Aiteco. (2011). Métodos y Herramientas. Retrieved from <http://www.aiteco.com>.
- Audinform. (2011). Evolución Histórica de la Auditoría. Retrieved from <http://www.audinform.com/modules>.
- Alonso, L. (2011). Manual de Auditoria. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos13/auditor/auditor.shtml>
- Benitez Miranda, M. A., & Miranda Deaurohas, V. M. (1997). *Contabilidad y Finanzas para la Información Económica de los cuadros de dirección*. Cuba.
- Borras, F. (2011). Auditoria, Control y Fiscalización. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos15/auditor/auditor-fiscalizacion.shtml>.
- Consejo de Administración. (2000). *Código de Ética*. New York.
- Consejo de Estado. (2011). *Resolución Económica del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Cuba: Política.
- Contraloría General de la República. (2010). Reglamento de la Ley 107/09.
- Cook, J. (1994). *Auditoría*. México: Latinoamericana.
- Coopers, L. (2011). *Manual de Auditoría*. Deusto. Retrieved from <http://www.monografía.com/trabajos14/auditoria/auditoria-control.shm> .
- Defimse, P. I. (1991). *Auditoria Montgomery*. México: Lemusa. (p 45)
- Franco, F. (2011). Gaceta Financiera. Retrieved from <http://www.gacetafinanciera.com>.
- Gavilán, A. (2011). Informes de Auditoría. Retrieved from <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/>.
- Gitman, L. J. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera*. Cuba: Científica.
- González M, C. (2011). El papel de la auditoria en el proceso de la mejora continúa de la gestión. Retrieved from <http://www.upr.edc.cu>.
- González, G. (2011). El Control Interno como profesión: Métodos y Disciplina. Retrieved from <http://www.ocu.ucr.ac.cr/boletin2-2011-artulog.htm>.

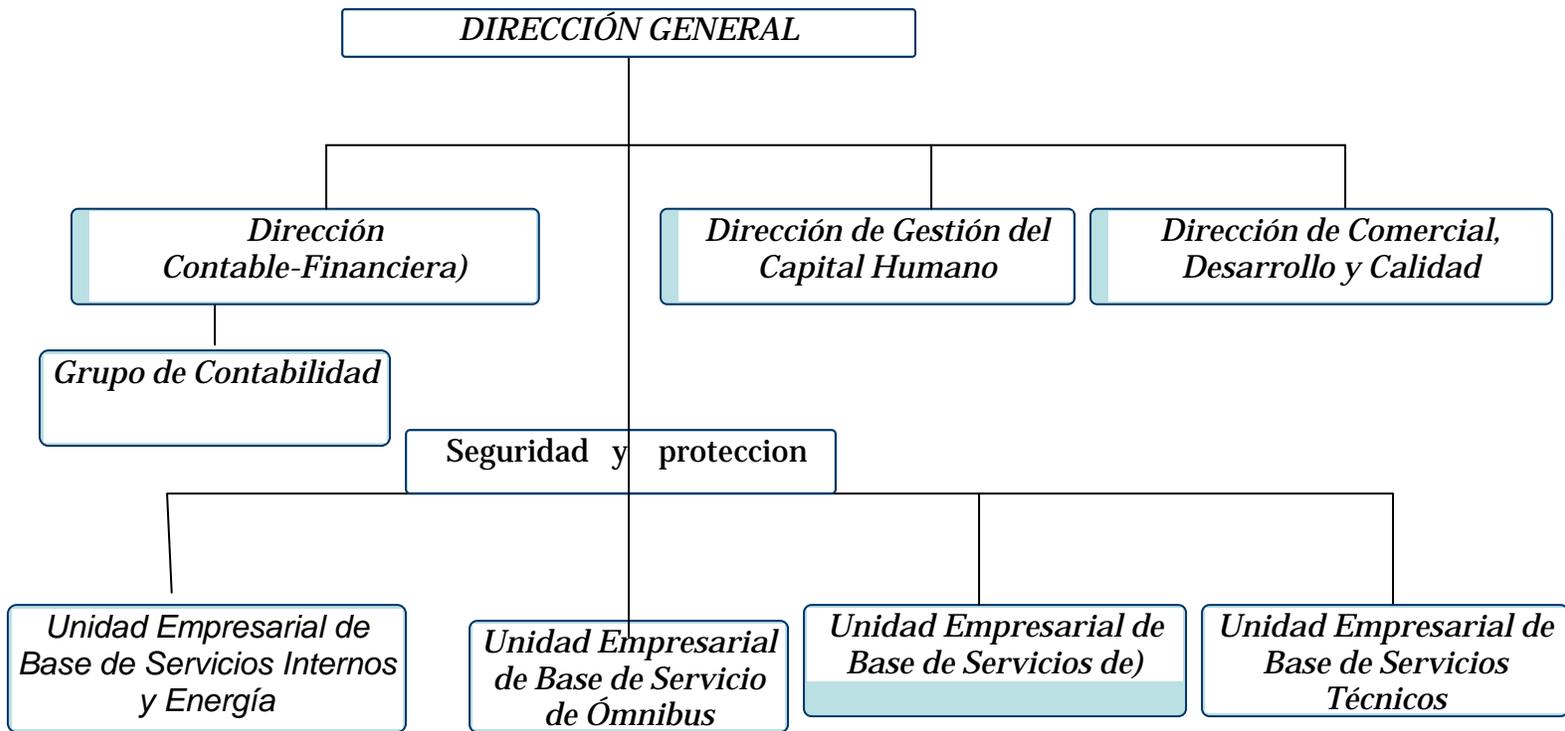
- Heffes, G., Galán, A., & Holguín, F. (1994). *Auditoría de los Estados Financieros: Técnicas y Aplicaciones Modernas*. Iberoamericana.
- Herman Brasseaux, J., & Miles, F. L. (1977). *El informe de Auditoría*. México: Contables y Administrativas.
- Holmes, A. (1960). *Principios y Procedimientos* (2° ed.). México: UTHEA.
- Hongren, C. T., Sumden, G. L., & Elliot, J. A. (1994). *Contabilidad Financiera*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Instituto Interno de Auditores. (n.d.). Código de Éticas y Normas de Auditorías Internas. Retrieved from <http://www.iaia.org.ar/normas.html>.
- MAC. (2002). Manual del Auditor, concepto y clasificación (p. 1). Habana.
- Meigs, W. B. (1997). *Principios de Auditoria* (Vol. 2). México: Diana. (p. 45)
- Ministerio de Auditoría y Control. (2002). Manual de Auditor, Normas de Auditoría. (p. 2)
- Ministerio de Auditoría y Control. (2009). Manual del auditor y otras tecnicas de auditoria (p. 23). Habana.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2004). *Metodología para la evaluación y clasificación de las Auditorias. Resolución No.102/04*. Cuba. (p. 35)
- Miranda, A., (1981). *Auditoria de las Empresas Socialistas* (Vol. 3). Habana.
- Nobles, H. S. (1950). *Elementos de la Contabilidad* (Vol. 2). México.
- Oficina Nacional de Auditoria. (1995). *Resolución No.3/95*. Habana.
- Oficina Nacional de Auditoria. Cuba. (1995). Auditoría. Decreto Ley No.159/95.
- Pérez, V. (2011). La Auditoría Interna en España, una aproximación conceptual. Retrieved from <http://www.ti.usc.es>.
- Poblete, F. (2011). Normas de Auditoría. Retrieved from <http://www.eduardoleyton.com>.
- Pomares, C. (2011). Desarrollo de la Auditoría en el Mundo. Retrieved from [p://www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria.desarrollo.shtan](http://www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria.desarrollo.shtan)

- Suarez, A. S. (1991). *La Moderna Auditoria: Un análisis conceptual y metodológico*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.... (p 425p)
- Weston, J. F. (1996). *Finanzas y Administración*. México: Iberoamericana.
- Willinghan, J., & Carmichael, D. (1982). *Auditoria: Conceptos y Métodos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

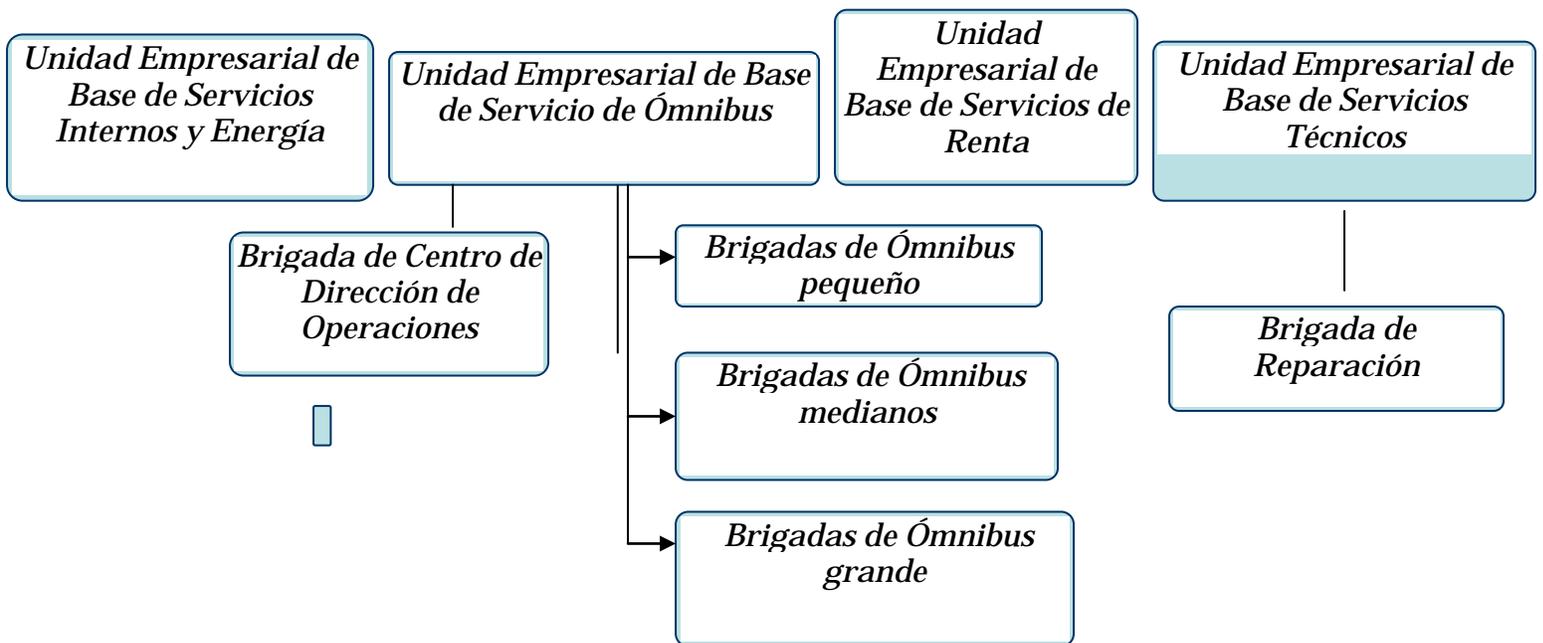


Anexos

ANEXO A



Estructura Unidades Empresariales de Base.



ANEXO B

RAZONES FINANCIERAS		
RAZÓN	CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Capital de trabajo	Activo circulante – Pasivo Circulante	Mide el margen de seguridad para cumplir con las obligaciones a corto plazo.
Liquidez General	Activo circulante / Pasivo circulante	Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones a corto plazo.
Liquidez Inmediata	Activo líquido / Pasivo circulante	Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos Corriente.
Solvencia	Activo real / Recursos ajenos	Mide la capacidad total de pago que tiene el negocio tanto de las deudas a corto como a largo plazo
Ciclo de cobro	Cuentas por cobrar / ventas diarias al crédito multiplicado por No. Días del periodo	Expresa los días de ventas pendientes al cobro.
Ciclo de pago	Cuentas por pagar / compras diarias al crédito multiplicado por No. Días del periodo.	Expresa los días de compra Pendientes de pago.
Rentabilidad económica	U.A.I.I. / Activo total Promedio	Mide la eficiencia en el uso de los recursos del negocio.
Rentabilidad financiera	Utilidad neta / Patrimonio promedio	Mide el rendimiento extraído a la inversión de los propietarios.