UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

"CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LIC. DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Sede Horquita

TRABAJO DE DIPLOMA

INDICADORES DE GESTIÓN, EN LOS CULTIVOS VARIOS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA HORQUITA.

DIPLOMANTE: **Vilma Chamizo Sanabria**

TUTOR: **Msc. María del Carmen Arguelles Cantero**

"AÑO 54 de la REVOLUCION "

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	Computación
Nombre, Apellidos y Firma	Nombre, Apellidos y Firma

_____

Firma del TUTOR

AVAL SOBRE TRABAJO DIPLOMA

AVALAN

1. Director de Empresa: Ing. Gianny Chávez Salomón

   Directora Contabilidad y Finanzas: Lic. Caridad Abraham Rodríguez

2. DATOS SOBRE ESTUDIO REALIZADO

TITULO: INDICADORES DE GESTION EN LOS CULTIVOS VARIOS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA HORQUITA.

AUTORA: Vilma Chamizo Sanabria

TUTORA: Msc. María del Carmen Arguelles Cantero

3. **ACTUALIDAD** En la Actualidad donde **l**as empresas implementan los lineamientos aprobados por el Partido y la Revolución las empresas gestionan estrategias que le permitan medir su gestión económica, y las mismas deben estar acompañadas de herramientas que faciliten tomar medidas oportunas para garantizar su materialización. Es por ello que un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia.

Los indicadores de carácter financiero deciden la salud de la empresa y a su vez su sostenimiento además para poder aspirar a nuevos procesos productivos y aumentar la productividad que tanto necesita nuestras empresas.

4. NOVEDAD:

La investigación radica en los indicadores que se diseñan en la Empresa Agropecuaria Horquita para evaluar los rendimientos de sus producciones en periodos determinados y la toma de decisiones oportuna de los directivos.

5. IMPACTO ECONÓMICO

6. La cuantificación económica de los resultados obtenidos pudiera representar a la Empresa un ahorro de $ 45 000. 00

6. VALOR CIENTÍFICO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado.

7. BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

_____	_____
Ing. Gianny Chávez Salomón	Lic. Caridad Abraham Rodríguez
Director General	Directora Contabilidad y Finanza

Pensamiento

"En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, Que digan mejor ahora que mañana".

Che.

Dedicatoria

Dedicatoria

A mis preciosos hijos que están junto a mí en el momento justo en que comenzaba este trabajo y gracias a ellos y pese a todas las adversidades que se presentan y dan las fuerzas para seguir adelante y luchas por nuestro futuro.

Todos los que me aman, les dedico esta tesis en demostrando que por difíciles que parezcan las cosas, pueden alcanzarse.

Agradecimientos

AGRADECIMIENTO

En este momento final, es realmente muy difícil demostrar solo con palabras la gratitud hacia todos aquellos seres que de una forma u otra han aportado para alcanzar esta meta.

El mencionar sus nombres no bastaría para captar y hacer comprender la importancia y extensión de su verdadera ayuda.

- ✓ *A Eulises: gracias por su ayuda, paciencia, comprensión, cariño y presencia en los momentos más difíciles que transité para seguir adelante.*

- ✓ *A todos los profesores de la carrera que aportaron sus conocimientos para de alguna forma nutrir los míos y con paciencia y dedicación me formaron como profesional.*

- ✓ *A María del Carmen Arguelles Cantero, por entregarme sus conocimientos y apoyarme en todo momento, gracias por confiar en mí.*

- ✓ *A mis compañeros de aula, que me hicieron vivir buenos y malos momentos que serán inolvidables para mí,*

- ✓ *A todos los que de una forma u otra contribuyeron al éxito de la investigación.*

A todos… ¡Muchas Gracias!

Resumen

RESUMEN

La investigación con el título: Indicadores de Gestión para las producciones varias de la Empresa Agropecuaria La Horquita ,su objetivo general consistió en diseñar indicadores de rendimiento, que ayuden a la toma de decisiones para determinar Economía, Eficiencia y Eficacia de sus principales producciones y servicios que prestan.

El diseño de los indicadores de rendimiento propuestos permite a los directivos de la empresa, conocer el comportamiento de las principales producciones y servicios que se prestan y trazar estrategias para elevar el rendimiento de los mismos. Asimismo se podrá ejecutar por el grupo de auditoría interna, acciones de control encaminadas a examinar y evaluar la gestión de la actividad agropecuaria.

Para darle cumplimiento al mismo se consultó una amplia y actualizada bibliografía relacionada con el tema. Se analizaron los objetivos trazados por la empresa y las áreas de resultados claves. Se diseñaron 20 indicadores, los cuales se validaron utilizando el método Delphi, y finalmente se procedió a efectuar los cálculos de los mismos para el año 2011, tomando como base el 2010

Summary

THEY SUM UP

The investigation with the title: Gestión's indicators for the Company Agropecuaria's varied productions The Little Gallows, his general objective consisted in designing indicators of performance, which they assist in the decision making to determine Economy, Efficiency and Efficacy of his principal productions that they render and services.

The proposed design of the indicators of performance allows to the company's executives, knowing the behavior of principal productions that are rendered and services and drawing strategies to raise the performance of the same ones. In like manner it will be able to be executed for the put on the right road group of internal audit, stock of control to examine and to evaluate the steps of agricultural activity.

An ample and updated bibliography related with the theme was looked up in order to give the same one fulfillment. They examined the objectives drawn by the company and the key result areas. They designed 20 indicators, which became validated utilizing method Delphi, and finally one proceeded to make the calculations of the same ones for the year 2011, taking like base the 2010

Introducción

INTRODUCCION

La Sociedad de hoy transita por grandiosos transformaciones a escala mundial, caracterizada por los aspectos siguientes: integración de la economía, la competencia, aparición de nuevas tecnologías para el tratamiento y comunicación de la información, nuevas técnicas de gestión y producción, etc. Todo ello ha originado modificaciones que influyen directamente en los aspectos organizativos en el sector empresarial.

El sector empresarial realiza sus actividades en condiciones limitadas de recursos, se hace vital para su supervivencia y evaluación, el uso más racional de éstos, naturalmente escasos, 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 auditoría, está llamada a constituir un recurso estratégico fundamental de la administración para la continuidad y desarrollo de la organización.

Para que una empresa cuente con una dirección eficiente es imprescindible garantizar un control preciso de los recursos, un registro adecuado de los hechos económicos que permitan conocer la situación actual y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de tomar las decisiones que correspondan.

La auditoría 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 inculcarse con distintas ramas del saber, la auditoría asume mayores retos. Los auditores han Tenido que ir arrancando paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

La Auditoría como elemento de análisis, control financiero y operacional surge como consecuencia del desarrollo producido por la Revolución Industrial del siglo XIX. En efecto, la primera asociación de auditores se crea en Venecia en el año1851 y posteriormente en ese mismo año se produjeron eventos que propiciaron el desarrollo de la profesión, así en 1862 se reconoció en Inglaterra la Auditoría como profesión independiente. En 1867 se aprobó en Francia la Ley de Sociedades que reconocía el Comisario de Cuentas o Auditor.

En 1879 en Inglaterra se estableció la obligación de realizar Auditorías Independientes a los bancos En 1880 se legalizó en Inglaterra el título de Chartered Accountants o contadores Autorizados o Certificados. En 1882 se incluyó en Italia en el código de comercio la función de los auditores y en 1896 el Estado de New York había designado como contadores públicos certificados, a aquellas personas que habían cumplido las regulaciones estatales en cuanto a la educación, entrenamientos y experiencia adecuados para ejecutar las funciones del auditor.

Es conveniente considerar que la contabilidad y la Auditoría que se realizaban en el siglo XIX. y a principios del siglo XX no estaban sujetas a Normas de Auditoría o Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, por lo que la dificultad para ejecutarlos e interpretarlos generó en el primer cuarto de siglo XX una tendencia hacia la unificación o estandarización de los procedimientos contables y de Auditoría, un ejemplo de esta aspiración son los folletos mencionados anteriormente que emitió el Instituto Americano de Contadores, así como el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera emitido por la asociación Hotelera del Estado de New York.

La Auditoría es un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico administrativo.

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. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoría, la de Gestión o Rendimiento. Su objetivo se fundamenta en verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

La Auditoría de Gestión, contribuye a proporcionar la disciplina necesaria para la información y visibilidad de los objetivos establecidos, los resultados logrados y cómo la dirección está utilizando sus recursos para lograr esos objetivos. El gerente para todas las circunstancias de hoy, reconoce que este tipo de auditoría es una herramienta administrativa, un instrumento que evalúa y determina la calidad de su funcionamiento. Es también un instrumento para medir la eficacia de un área funcional de la organización, en particular de cuán efectiva es la administración para alcanzar las metas deseadas; qué tan bien funciona la gerencia en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y control; y qué tan eficiente es la administración para tomar decisiones adecuadas dirigidas a alcanzar las metas de organización establecidas en las áreas funcionales.

La Auditoria de Gestión ayuda a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones, utiliza los Estados Financieros como un medio, promueve la eficiencia de la operación, promueve la eficiencia, el aumento de los ingresos, reducción de los costos. Es esencialmente analítica, su trabajo se realiza de forma detallada y pueden participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad afine a la actividad que se audite. También auditoría operacional u de operaciones, consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la

planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes.

Su objetivo se fundamenta en verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

Con respecto a la dirección, la Auditoría de Gestión funciona como un miembro muy importante. La dirección usa informes de auditoría que trata de aspectos globales de la gestión, para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; de esta forma, la dirección estaría sacando todo el beneficio posible de la auditoría de gestión, lo que supone como condición fundamental, que hay que prestarle la debida atención y asignarle el tiempo suficiente.

La complejidad que caracteriza a las actividades económicas, en su más amplio sentido, como consecuencia fundamentalmente, de los actuales procesos que se están llevando a cabo en el país, introduce nuevos elementos que reclaman, de forma directa e inmediata, nuevos sistemas de control. Bajo estas circunstancias La Auditoria de Gestión constituye a su vez, un diagnóstico y asesor para resolver retos que actualmente enfrentan los directivos de las organizaciones en el manejo de sus problemas ante los requerimientos de supervivencia, siendo más preventiva que correctiva; es también un elemento de apoyo y promotor de la creatividad y control para el acertado funcionamiento de esta. Lo anterior demuestra que la misma se apoya en los indicadores porque son fuentes de medición de cualquier proceso y permiten:

- Obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas.
- Hacer comparaciones.
- Hacer estimaciones, basándose en información histórica y en la evolución del indicador.
- Visualizar con facilidad. Ya sea en su presentación numérica o gráfica, con un vistazo se puede observar el comportamiento de lo medido.

Las Empresas de la Agricultura han pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento, en estos momentos se enfrentan al proceso de implementación del modelo de gestión económico financiero, que se basa en la necesidad de perfeccionarlo para lograr la eficiencia y eficacia que tanto necesita nuestro sistema social.

Situación Problémica

En el municipio de Abreus se han realizado múltiples auditorías, donde se han comprobado deficiencias, descontroles, desvió de recursos financieros, demostrando la necesidad de contar con instrumentos evaluadores a través de indicadores de gestión que indiquen a los decisores la situación actual de sus entidades.

Situación Problémica

La Empresa Agropecuaria Horquita del municipio de Abreus provincia de Cienfuegos, actualmente presenta resultados desfavorables al ser superior los gastos con relación a los ingresos, que marca su ineficiencia y su ineficacia, aspectos que no son analizados por las auditorías internas practicadas.

PROBLEMA CIENTÍFICO:

En la actualidad La Empresa Agropecuaria Horquita, objeto de investigación, no se evalúan indicadores de rendimiento, que faciliten a los ejecutivos tomar decisiones oportunas.

Hipótesis:

Diseño de indicadores de Rendimiento permite contar con una herramienta que mida la Economía, Eficiencia y Eficacia de las principales producciones varias en la Empresa Agropecuaria Horquita.

Objetivo General

Diseñar indicadores de Rendimiento en la Empresa Agropecuaria Horquita, para determinar Economía, Eficiencia y Eficacia de las principales producciones agropecuarias.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
2. Indicadores de Rendimiento en la Empresa Agropecuaria Horquita. Teoría del Método Delphi
3. Diseñar y validar los indicadores de rendimiento propuestos.

VIABILIDAD

Las condiciones que existen en la entidad objeto de estudio, sus fortalezas y la incidencia que esta tiene en el ámbito territorial garantizan su viabilidad y por ende el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Indicadores de Gestión

VARIABLE DEPENDIENTE

Producciones de la Empresa Agropecuaria Horquita

NOVEDAD CIENTIFICA

La propuesta de indicadores de rendimiento efectuada constituye la novedad de la presente investigación, La Empresa Agropecuaria Horquita no cuenta en la actualidad con dicha herramienta, que le permita medir los resultados de las principales producciones y servicios prestados que se ofrecen, y de esta manera, a partir de las deficiencias detectadas, los directivos pueden trazar estrategias, y a su vez, el grupo de auditoría interna pueda ejecutar acciones encaminadas a examinar y evaluar la gestión de la actividad agropecuaria.

BENEFICIOS ESPERADOS

Los resultados a que se arriben serán su lugar a dudas muy beneficiosas ya que permitirán:

1. Establecer el grado en que la empresa y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
2. Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
3. Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
4. Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
5. Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la empresa.
6. Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la empresa que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
7. Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
8. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

Estructura de la tesis

Cuenta con: Resumen, Introducción, 3 Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y anexos

Capítulo I: "Generalidades teóricas sobre Auditoría de Gestión o Rendimiento".

En el mismo se aborda la evolución histórica que ha tenido la Auditoría de Gestión o Rendimiento, así como conceptos esenciales asociados al tema.

Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en La Empresa Agropecuaria Horquita". Teoría del Método Delphi Contiene una breve caracterización de la empresa y se listan los indicadores presentes, posteriormente la teoría del Método Delphi para la validación de los indicadores propuestos.

Capítulo III: Resultados de la Validación de los Indicadores de Rendimiento para las principales producciones varias de la empresa objeto de investigación. En este capítulo se

presenta los criterios de los expertos a través de la aplicación del método DELPHI sobre la propuesta de diseño de Indicadores de Rendimiento para evaluar los resultados de las principales Producciones.

En la investigación se utilizan los siguientes métodos:

Histórico-lógico: Para el procesamiento de la información teórico-práctica recopilada. **Observación:** En la consulta bibliografía especializada y de la documentación revisada. **Análisis y síntesis:** Para el estudio realizado y la selección de los aspectos a reflejar en el informe.

Estadísticos: Para procesar información numérica.

A partir de lo señalados se hace necesarios contextualizar el problema de investigación planteado a partir del marco teórico referencial.

Capítulo I

Capítulo I: "Generalidades teóricas sobre Auditoría de Gestión o Rendimiento".

1.1 Aparición y Avance de la Auditoria en el mundo.

Entre las nuevas actividades que surgen, se encuentra la que se puede dominar ya con más propiedad *contaduría pública*. En efecto, según los antecedentes comúnmente aceptados por todos los tratadistas de la contabilidad, George Watson fue el primer contador que ofrece al público sus servicios como auditor, en el año 1645, en Escocia. Se desconoce la fecha exacta en que comenzó a ejercer la contaduría pública, pero se sabe que durante muchos años desempeñó cargos de tesorero, cajero y contador del banco de Escocia, donde sin duda adquirió la experiencia y prácticas que le llevaron a ofrecer sus servicios al público.

El desarrollo de la contaduría pública en el mundo, principalmente en Inglaterra, influyeron notablemente las convulsiones económicas y financieras experimentadas por la humanidad en el siglo XIX, en el período que media entre la terminación de las guerras napoleónicas y el final de la guerra civil de los Estados Unidos. Las grandes crisis crearon la demanda de hombres especializados en problemas financieros y contables, capaces de brindar el análisis de las situaciones económicas, así como las soluciones a los problemas planteados. En 1799 había varias firmas de contadores públicos ejerciendo en Inglaterra, lo que más tarde dio lugar a la creación de varias asociaciones de la nueva profesión, siendo la primera la formada en Escocia en el año 1854. En 1885 se fundó la de Contadores Incorporados y Auditores de Inglaterra y en 1896 la Asociación de Contadores Públicos de Estados Unidos de Norteamérica.

1.2 Surgimiento y Desarrollo de la Auditoria en Cuba.

Puede decirse que la contaduría pública era desconocida en Cuba a principios de este siglo, debido sobre todo a que en su condición de colonia de España, toda su vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la Metrópoli.

A partir de 1898, fin de la guerra emancipadora del yugo español, el gobierno interventor del imperialismo norteamericano, preparó el camino para que sus grandes empresas capitalistas se introdujeran en Cuba, iniciándose el copo de su industria azucarera, los servicios públicos, la agricultura, la minería, la banca, etc. Toda esta actividad creaba las mismas necesidades de técnicos de la contabilidad de alto nivel, y de auditores, que tenían las casas matrices. Debe tenerse en cuenta que, salvo raras excepciones, la mayoría de las empresas norteamericanas que se organizaron en Cuba, eran sucursales cuya casa principal radicaba en territorio norteamericano.

Este contacto con la realidad de en cuanto a la enseñanza y la práctica de la contaduría pública en el país, determinó la creación de una escuela de nivel En los últimos años, antes del triunfo de la revolución socialista, los auditores cubanos habían afianzado su prestigio por la calidad de su trabajo.

En la etapa revolucionaria y socialista de la patria cubana los contadores públicos revolucionarios han cooperado estrechamente con el gobierno, no solo brindando sus conocimientos en el campo de la auditoria, sino también en la organización y planificación de la producción socialista, la economía y las finanzas.

1.3 Evolución histórica de La Auditoria de Gestión.

Con el transcurso del tiempo, se demuestra en el epígrafe anterior, que la auditoría 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 vincularse con distintas ramas del saber, la auditoria asume mayores retos.

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 está 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 la administración 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 la Auditoria de Gestión. Esta Auditoria se orienta hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, es una extensión de la administración.

La más actual o una de las más actuales de las Auditorias que ha llegado al escenario actual como una evolución lógica del devenir histórico. En un análisis de su desarrollo se tiene que la auditoría 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, de ahí su vinculación con la dirección estratégica.

1.4 Definición de Auditoría de Gestión

En Cuba la Auditoría de Gestión o Rendimiento, se encuentra definida en la resolución No 107/2010 reglamento de la Contraloría General de la República de Cuba, 1ro de agosto del 2009 , de la siguiente forma: 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 observan de las disposiciones que le son aplicables.

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 sistemas de información e instrumentos 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.

Eficiencia

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

Economía

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

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

Debe insistirse que su finalidad consiste en garantizar que los sistemas, procesos y mecanismos de gestión de la Empresa funcionen de la mejor manera posible. Y en tal sentido, todos los componentes de la misma deben tener presente que los elementos de cualquier sistema se desgastan, los procedimientos se quedan anticuados, las estructuras sufren el paso del tiempo y, en definitiva, existe la posibilidad de un permanente perfeccionamiento y mejora de la organización.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

1.5 Objetivos de la Auditoria de Gestión.

La auditoría de gestión se plantea fundamentalmente tres tipos de objetivos: de corto plazo, de mediano plazo, y de largo plazo.

Objetivos de corto plazo.

1. Asegurar el conocimiento, interpretación y la aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
2. Identificar problemas legales, de economía, de eficiencia, de efectividad de equidad que estén afectando sensiblemente la organización auditada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría.
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 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, la efectividad y la equidad 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 de calidad total en las organizaciones.
2. Crear condiciones favorables para redefinir los modelos de control con proyección de largo plazo.
3. Facilitar la consolidación de una política de control de calidad y de productividad con una visión de largo plazo.
4. Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de órdenes científicos-tecnológicos.

1.6 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTION

La Auditoría de Gestión, juega un papel fundamental ya que contribuye a proporcionar la disciplina necesaria para la información y visibilidad de los objetivos establecidos, los resultados logrados y cómo la dirección está utilizando sus recursos para lograr esos objetivos.

Una Auditoría de Gestión realizada oportunamente, es un medio excelente para evaluar el desarrollo de la administración a fin de mejorar ésta, lo que trae como consecuencia una reducción en los costos y un incremento en las ganancias de la organización.

Por lo anteriormente planteado, la evaluación sistemática de la gestión empresarial a través de la Auditoría de Gestión es, hoy por hoy, una herramienta eficaz para elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia con las cuales se desempeñan las empresas, las que constituyen el eje principal de las transformaciones económicas en las que el país se encuentra inmerso realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma. Por eso paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos, se hace necesaria la herramienta que propicie una revisión lógica y ordenada prestando auxilio a la administración.

Este tipo de auditoría es una herramienta administrativa, instrumento que evalúa y determina la calidad de su funcionamiento. Es también un instrumento para medir la eficacia de un área funcional de la organización, en particular de cuán efectiva es la administración para alcanzar las metas deseadas; qué tan bien funciona la gerencia en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y control; y qué tan eficiente es la administración para tomar decisiones adecuadas dirigidas a alcanzar las metas de organización establecidas en las áreas funcionales.

La Auditoría de Gestión procura una visión general de la calidad del equipo directivo y de su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo a la estrategia en los negocios de la competencia y de los clientes. Por consiguiente se concentra en los directivos principales de cada unidad organizativa enfoca al futuro, hacia horizontes de los cinco a ocho años venideros.

El 8 de junio de 1995 se dictó el Decreto –Ley No. 159 ¨ De la Auditoría, el que declaró como tarea fundamental del Estado, el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades, dirigido a prevenir el uso indebido de los recursos, rescatar la disciplina y la responsabilidad, así como lograr la máxima transparencia en la información económico contable, igualmente, verificar la honestidad de personas naturales y jurídicas, en la administración de los recursos del Estado.

Se práctica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

La auditoría se interrelaciona fuertemente con la administración; los fines de los sesenta y principios 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 negocio.

La auditoria revisa, comprueba, examina, estudia y analiza los hechos económicos anotados en los libros de contabilidad y toda la documentación que los respalda, sirviéndose de las demás ramas en su labor, exponiendo los resultados en un informe técnico

El ministerio de Auditoría y Control, como organismo de la Administración Central del Estado, no logro recibir un reconocimiento integral de su autoridad como herramienta política y estatal, para exigir a los restantes organismos de dicha Administración, el cumplimiento de las disposiciones legales y otras normas vigentes en esta materia y la toma de medidas preventivas y de fortalecimiento de sus respectivos sistemas de control, por la insuficiencia, entre otros motivos, de las disposiciones jurídicas que constituían el soporte legal de su actividad, ya que la mayoría de ellos aparecía como acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, sin rango de Ley o de Decreto-Ley .

Por tales motivos se crea un sistema de órganos que constituyen la Contraloría General de la República, y que con autonomía funcional y subordinado a la Asamblea Nacional de Poder Popular y al Consejo de Estado, estará encargado de preparar y proponer a los órganos superiores de dirección estatal la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas, y el control económico-administrativo, y a su vez dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como diseñar, regular, organizar y fiscalizar el sistema nacional de auditoría y, en los casos que así lo requieran, ejecutar las acciones que considere necesarias, con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público y luchar contra la corrupción (Lineamientos , pp. 5-9.)

A continuación relacionamos una breve reseña que conduce hasta la actual auditoría de gestión:

***** En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.

***** En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, como debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

***** En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa.

***** En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Auto diagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.

* En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

* En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

* En 1977, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguilano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.

* En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

* En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.

* En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.

* En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

Conceptos de Auditorías por diferentes autores:

Holmes, 1991 definió la Auditoría 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 propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados que se rindan".

Blázquez, 1965 plantea que "la Auditoría es la rama de la contabilidad que tiene por objetivo la revisión, comprobación, examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad y documentos de cualquier tipo de organización empleando métodos y artes propias, con la finalidad de exponer los hechos y situaciones económicas y financieras.

Miranda Estrada, define la auditoría 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.

Andrés S. Suárez**,** el término auditoría significa la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar. No sólo se utiliza para referirse a la censura de cuentas o revisión de contabilidades en sentido estricto, sino también para designar toda actividad de control "Expost" o "a Posteriori" de la actividad económica – financiera de cualquier institución, ya sea esta pública o privada.

Miegs: define la "Auditoría como una revisión crítica de registros, procedimientos y otros documentos de la contabilidad, con el propósito de determinar que los Estados Financieros de una entidad reflejan justamente su condición financiera y los resultados operativos.

Euroabc: Una auditoría de gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin de obtener el estado de situación actual. La auditoría de gestión empresarial, es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación.

Suárez, por medio de la Auditoría de Gestión se determina si la correspondiente entidad o institución pública, desde el punto de vista económico, utiliza óptimamente los recursos financieros públicos puestos a su disposición, esto es, la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es máxima, analizando las causas y los posibles remedios de las actuaciones ineficientes o poco eficientes. También a través de la Auditoría de Gestión se cumplen las leyes, reglamentos y demás normas legales que regulan la economía y eficiencia administrativas, por lo que el control de eficiencia es también en parte control de legalidad y viceversa.

Leonard, W, 1990: El propósito de una Auditoría de Gestión es revisar y apreciar operaciones y procedimiento. Implica también la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregir se para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones.

Gestión

Existen diversas definiciones de la Gestión, las que son señalados por diferentes autores:

Goldratt, define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes.

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros, plantean que el concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

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

El Decreto Ley # 159,1995 la auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los

resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Carmona, plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta 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 su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.

Se define como indicador de rendimiento la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencia de cambio generada en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.

Comprende todas las actividades de una organización, que implica el conocimiento, el establecimiento de metas u objetivos mensurables, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además, el desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el entorno correspondiente.

Control

Actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas. Control de los recursos.

El Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa. (Pérez, 2003,11).

El control es la acción que compara la actuación real con la prevista y marca los desvíos para corregir la acción, o bien prever las decisiones o planes". (Bruce, 2008,4).

La importancia del control radica en el impacto que produce en los propios objetivos, ya que de su aplicación puede revertirse o adaptarse el sistema de objetivos organizacionales, provocando cambios sustanciales en la asignación presupuestaria en el propio sistema social y en la eficiencia del proceso.

Requisitos de un buen Control

- ✓ Corrección de fallas y errores.
- ✓ El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

- ✓ Previsión de fallas o errores futuros, el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

Importancia del Control

- ✓ Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar.
- ✓ El control se emplea para: Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- ✓ Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público.
- ✓ Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales.
- ✓ La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- ✓ Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- ✓ Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. El principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- ✓ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Áreas del Control

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Las principales áreas de control en la empresa son: Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un optima rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Control de calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).

Control de costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra. Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub-ensamblados como terminados, entre otros. Control de operaciones Productivos: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros. Control de desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables. Control de mantenimiento y conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros. Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

1.7 Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de Control de Gestión

I. Diagnóstico Institucional: Todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitado de resultados productivos, de igual manera

analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

II. Identificación de procesos Claves: luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

III. Diseño del sistema de indicadores: De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Las condiciones que influyen en el Control de Gestión son: El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.

Los objetivos de la empresa**:** ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales. La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos. El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja. La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

1.8 Control de Gestión. Sus fines.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes: Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones. Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos. Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro. Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable son de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Instrumentos del Control de Gestión

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos. La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

Rendimiento

Actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que su rendimiento en la gestión sea eficaz y ajustado a los estándares de calidad.

Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

Dentro de los procedimientos relativos al trabajo de campo en las Auditorias de gestión se encuentra la medición del rendimiento, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de una gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición del rendimiento que se sustente en información consistente y oportuna el que estará formado por varios componentes y entre ellos los indicadores de rendimiento y las normas de rendimiento (criterios) son:

Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.

Series estadísticas históricas.

Presupuestos de ingresos y gastos.

Estados financieros.

Los Tableros de indicadores constituyen un conjunto que facilitan el monitoreo y seguimiento de la gestión de los diferentes niveles organizacionales.

1.9 Etapas de la Auditoría de Gestión.

El ejercicio de la auditoría exige el dominio de un camino claramente definido 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.

La auditoría cuenta con las siguientes etapas:

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.)
Fuente de abastecimiento de materias primas.
Destino de la producción o del servicio.
Cantidad de trabajadores (categorías).
Normas de consumo, cartas tecnológicas, fichas de costo, normas de trabajo, etc.
Auditorías 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 auditoría 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.
Planeación
Esta etapa conduce 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 las 3E.

Participantes.

Tiempo y Presupuesto.

Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la Auditoría

Objetivos : Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

Es donde se ejecuta la Auditoría por lo que se deberá.

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Que la Auditoría 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.

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 auditoría, calculado sobre la base de salario y cantidad de personas que conformarán el grupo multidisciplinario fundamentalmente

Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 E, teniendo en cuenta condición, criterio, efecto y causa., así como lo relacionado con el medio ambiente.

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.

Los elementos para esta etapa están contenidos de forma detallada en las resoluciones establecidas por el Ministerio de Auditoría y Control. Resolución Económica V Congreso No obstante adicionalmente se deberá considerar lo siguiente:

Introducción

Conclusión

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

Recomendaciones

Anexos

Síntesis

La gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estratégica operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

De acuerdo con lo anteriormente planteado los ejecutivos deben ser capaces de administrar todos los recursos disponibles con economía, eficiencia y eficacia.

A la vez el sistema de gestión tiene como función principal el logro de la meta de la organización donde todos sus subsistemas juegan un papel clave en la obtención de sus objetivos siempre y cuando exista coordinación y suficiente comunicación entre el personal que integra cada uno de ellos en el momento de la planificación y la toma de decisiones.

1.11 La Auditoria de Gestión como herramienta de Dirección.

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

La Auditoria de Gestión y el Proceso Administrativo.

La Planeación Estratégica.

En la Auditoria de Gestión, el auditor actúa sobre la gestión administrativa de la empresa.

Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo.

Distintos autores considerar que planificar de forma general es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles.

Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.

Hummel (2007, p. 9) asevera que “planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible”.

1.7 La Auditoria de Gestión como instrumento para el logro del perfeccionamiento empresarial.

A raíz del Período Especial, dado por los impactos y desequilibrios más urgentes provocados por la crisis, la Política Económica inicia una nueva etapa que debe abarcar aspectos estructurales de la economía, como la eficiencia económica en sus aspectos energéticos, materiales y financieros y comprende, así mismo la coordinación de políticas específicas y la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más complejos y eficaces.

La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con la que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, tendrá un efecto positivo en el balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones.

Lograr un propósito de esa envergadura obliga a profundizar en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía que permitan sostener la recuperación económica.

En este sentido la Auditoría de Gestión va a estar encaminada al cálculo de los indicadores que midan la economía, eficiencia y eficacia a través del examen de la situación económica de la empresa. Para ello revisa los Estados Financieros que miden cómo ha actuado la organización con el tiempo, realiza encuestas y cuestionarios de control interno de todas las áreas de la entidad para detectar cómo han evolucionado las mismas en el período de tiempo que se requiera.

Dentro de esta última examina los portadores energéticos, la utilización adecuada de los recursos, la maximización de sus ingresos y reducción de sus costos entre otros. En fin, abarca un por ciento significativo de información que le posibilita lograr el cumplimiento de sus objetivos; de esta forma también ayuda a la empresa auditada con el aporte de las recomendaciones que le hace a la misma. Dichas recomendaciones simplifican el trabajo de los gerentes e informan de los obstáculos que se interpongan al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de la entidad. Por lo que la administración desempeña un rol importante dentro del proceso de desarrollo de la auditoría, constituyendo el motor impulsor que induce a su entidad al perfeccionamiento y a ocupar un lugar importante en la economía nacional.

Dale (2007, p. 21) piensa en planeación como:"la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

La planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la

base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados (Naciones Unidas, 2008).

Ackoff, 2000, p. 36 afirma que la planeación es: un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación" y sobre el significado de la planeación, sostiene que "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es.

La planeación comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades (Bouchard, 2006, pg 13).

La estrategia se emplea igualmente en grandes o pequeñas entidades, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal o presupuestado. La estrategia se sitúa como una herramienta de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Conceptos de la Planeación Estrategia

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización ya que no basta con planear estratégicamente, se requiere pues incorporar la acción y el pensamiento estratégico al diseño. Se trata de todo un proceso integrado frente a un contexto en el que la anticipación en las respuestas va siendo cada vez una exigencia mayor. Surge entonces la dirección estratégica considerada la cuarta generación y el paradigma administrativo que predomina hoy en el mundo empresarial que busca la adaptabilidad constante de la organización al cambiante entorno que la rodea.

Actualmente es necesario dirigir las actividades económicas al campo del diagnóstico y de las decisiones estratégicas, así como elevar los niveles de profesionalidad de los directivos de cada una de las organizaciones.

La dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar, la administración reconoce o privilegia los aspectos críticos siguientes:

La importancia del entorno con sus oportunidades y amenazas.

El compromiso con la visión prospectiva a largo plazo.

Las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación.

Beneficios, Obstáculos y Ventajas de la Auditoría de Gestión

Beneficios de la Auditoría de Gestión.

En el caso de la Auditoría de gestión los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se vinculan a ellos, siendo este uno de los beneficios más importantes, pueden detectarse antes de que sucedan a diferencia de la auditoría financiera y otras que lo

hacen mas tarde cuando generalmente ya estos problemas han crecido en alcance y significan mayores costos para la organización.

Otro importante beneficio de la Auditoría de Gestión es que constituye una herramienta administrativa para ayudar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

En mayor medida que los negocios no triunfen como se espera se vincula a una pobre administración.

Ventajas de la Auditoría de Gestión

Asegura información detallada.

Descarga obligaciones importantes, dedicándose a asuntos no delegables.

Habitúa a los empleados a trabajar con órdenes y métodos.

Obliga a la empresa a replantear situaciones.

Extiende la función auditoría a toda la empresa.

Alcance y Riesgos de la Auditoria de Gestión.

Alcance de la Auditoria de Gestión.

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

La satisfacción de los objetivos institucionales.

El nivel jerárquico de la entidad.

La estructura organizativa.

La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar:

Regulaciones.

Economía, eficiencia y eficacia.

Salvaguarda de activos

Calidad de la información

Exceso de personal en relación con el trabajo a efectuar.

Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

Riesgos de la Auditoria de Gestión.

La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe (Sánchez, 2007).

Debe planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría se tendrá en cuenta también los tres componentes del riesgo:

Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.

Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor

Capítulo II

Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en La Empresa Agropecuaria Horquita". Teoría del Método Delphi.

2.1 Caracterización de la Empresa Agropecuaria La Horquita.

La Empresa Cultivos Varios Horquita en Perfeccionamiento Empresarial, fue fundada en el año 1973, se encuentra ubicada en extremo Suroeste del municipio de Abreus, provincia de Cienfuegos, limita por la porción al norte con el municipio de Aguada de Pasajeros, por el Este con el poblado de Yaguaramas, y por el Sur y Oeste con el municipio de Ciénaga de Zapata, provincia de Matanzas.

La Empresa cuenta con 21 Cuadros de ellos 6 Universitarios, incorporados a una Maestría en Sostenibilidad Agraria, 15 Técnicos medio, de ellos 7 están incorporados a la Universidad en la especialidad de Agronomía en la propia sede Universitaria de la Empresa. (Ver anexo 2).

En el entorno está ubicado un Instituto Politécnico Agropecuario donde los trabajadores de la Empresa se encuentran superándose en la Especialidad de Agronomía y Contabilidad, también en la propia Empresa existe una sede Universitaria con las especialidades de Agronomía y Contabilidad y Finanzas.

Para dar cumplimiento a su Objeto Social se cuenta

Área Total Cultivable	174.0 Cab.	2348 Ha.
Área con Riego	128.0 Cab.	1717 Ha.
Área sin Riego	46.0 Cab.	616 Ha.

- Total de Máquinas de Riego 26
- A niego con un área de 29.5 Cab.
- Equipos de la Reserva 9 equipos.

Además contamos con una Fábrica de Papa frita como alternativas para la obtención de divisa y con un centro de Humus de Lombriz que aunque no nos satisface todas nuestras necesidades existe un programa de construcción de centro de Humus y Compost, para así dar solución a nuestras necesidades, hoy con la producción que tenemos se benefician Huertos intensivos, semitapados, organopónicos y algunas áreas bajo maquinaria de Riego.

Se realiza con cada unidad productora el plan de siembra donde se establece las rotaciones adecuadas a los suelos y además teniendo en cuenta la proporción entre cultivos temporales y permanentes para poder tener la producción estable de acuerdo a las necesidades.

La Empresa mantiene estrecha relación con los centros de investigación INIVIT, INIFAT, Instituto de Riego, donde nos han facilitado instructivos técnicos, además bibliografía para asesorar a los trabajadores que han realizado tesis de grado en la carrera de Agronomía, así como la Universidad Agraria de la Habana y Cienfuegos, lo mismo han venido a la Empresa

como se han llevado productores. También cuenta con 68 tractores, 193 yuntas de bueyes, 482 implementos de tracción animal.

La misma tiene la Misión de:

Producir y comercializar viandas, frutales, granos, leche, y carne, servicios agropecuarios para satisfacer las necesidades del mercado nacional y en divisa con alta eficiencia económica y sin afectación del medio ambiente.

Visión

- Somos una Empresa con una estructura de dirección funcional con un incremento sostenido en la producción y en la prestación de los servicios.
- En un constante perfeccionamiento, con un colectivo de cuadros, técnicos y trabajadores consagrados y altamente motivados.
- En constante superación y un nivel creciente y sistemático de la calidad y diversidad de los servicios.
- Un servicio de alimentación, recreación y esparcimiento que nos permite la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de nuestros trabajadores.
- Una organización con alto desempeño en la gestión de los recursos humanos, con un colectivo idóneo con orgullo de pertenencia y con una elevada satisfacción laboral.
- Una organización con un alto desempeño en el cumplimiento de los principios generales del control interno y de la contabilidad.
- La Planificación Estratégica y Dirección por Objetivo y valores se ha consolidado y convertido en una herramienta efectiva de dirección.
- El avance en la red informática dentro del Grupo Empresarial, los servicios de correo electrónico e Internet, nos permite encontrarnos en los niveles medios Nacionales.

La empresa como resultado del cumplimiento de su objeto social, cosecha las siguientes producciones: Papa, boniato, malanga, yuca, Plátano, hortalizas, granos, frutales, arroz, etc.

La Empresa cuenta con 21 Cuadros de ellos 6 Universitarios, incorporados a una Maestría en Sostenibilidad Agraria, 15 Técnicos medio, de ellos 7 están incorporados a la Universidad en la especialidad de Agronomía en la propia sede Universitaria de la Empresa

Rango de Edad de los trabajadores

Rango de Edad	Cantidad Trabajadores
17-30 años	230
31-40 años	510
41-50 años	566
51-60 años	350

La empresa cuenta con el siguiente organigrama: Dirección, Dpto. Jurídico, Protección y Defensa, unidad de Aseguramiento, Dpto. de Recursos Humanos, Dpto. Economía, Dpto. Producción, Dpto. Maquinaria- Industria y Dpto. Pecuaria. Además del Dpto. de Agricultura urbana

La actividad económica que desarrolla se sustenta por la resolución No. 122 /2005 estableciendo como objeto social:

Producir y comercializar, de forma mayorista, viandas, frutas, granos, leche y carne para la población y las empresas, en moneda nacional y divisa.

Producir y comercializar viandas, granos, frutas y hortalizas, para el mercado interno y jugos para la Industria Farmacéutica, en moneda nacional y divisa.

Producir y comercializar madera para combustibles y carbón vegetal. En moneda nacional.

Producir y comercializar, de forma mayorista, ganado vacuno, ovino, caprino, cerdos, viandas, hortalizas, granos, condimentos, y otras producciones agropecuarias, en moneda nacional.

• Producir plantas ornamentales, posturas ornamentales, posturas de frutales, forestales y de flores y acopiar de las unidades básicas de producción cooperativa, cooperativas de créditos y servicios, cooperativas de producción agropecuaria y granjas estatales los excedentes de estas, producciones para su comercialización mayorista y minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, en moneda nacional.

• Producir y comercializar, de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado vacuno, según las regulaciones establecidas.

• Producir y comercializar de forma mayorista y minorista, condimentos y otras producciones agropecuarias del autoconsumo autorizadas en el Mercado Agropecuario Estatal y la venta a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

• Producir y comercializar de forma minorista las producciones de ciclo corto y largo en moneda nacional.

• Comercializar de forma minorista en moneda nacional productos de la tienda de estímulos, según nomenclatura aprobada a trabajadores de la empresa y su base asociada.

- Brindar servicios, de fomento y manejo de los bosques y frutales, en moneda nacional.
- Prestar servicio de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas para los trabajadores, en moneda nacional.
- Brindar servicio de talleres a equipos ligeros, equipos agrícolas e implementos, al Sistema del Ministerio de la Agricultura y a las distintas formas de producción (Unidad Básica de Producción Cooperativas (Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Crédito y Servicios y a los productores individuales), en moneda nacional.

- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimientos de obras menores y caminos de montañas en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad y alojamiento no turístico, con alimentación asociada, al sistema del Ministerio de la Agricultura ya terceros, en moneda nacional.

El programa viandero, ganadero, de frutas y hortaliza y Otras Producciones, permitirá a la Empresa el uso integral de las capacidades productivas de la zona que tiene bajo su administración, así como proporcionar trabajo estable a la población de la Comunidad.

AGRICULTURA URBANA.

SEMI PROTEGIDOS. **AREAS**

ENTIDAD	**NOMBRE**	**HA**	**M^2**
Granja Urbana	El Polígono	0.5	5000
	El CIAL	0.5	5000
	Moncada	0.5	5000
	El Rábano	0.3	3000
	Yaguaramas	0.5	5000
Granja # 7	El Nín	0.4	4000
Granja # 4	Mijalito # 1	0.4	4000
	Mijalito # 2	0.5	5000
UBPC V. Girón	V. Girón	0.3	3000
Casa Cultivo	Melocotón	1.0	10 000
Total		4.9	49 000

AGRICULTURA URBANA.

Organopónicos. **AREAS**

ENTIDAD	**NOMBRE**	**HA**	**M^2**
Granja Urbana	El Parqueo	0.2	2000
	Moncada	3.0	30 000
Granja # 7	El Cedro	0.5	5000
Granja # 4	Batey Nuevo	0.5	5000
UBPC Che Guevara	Che Guevara	0.25	2500
UBPC La Victoria	El tanque	0.2	2000
CCS A. Maceo	A. Maceo	0.2	2000
IPA Fco del Sol	IPA	0.4	4000
Total		5.25	52500

Contamos con 68 tractores, 150 yuntas de bueyes, 482 implementos de tracción animal, 3 talleres de prestación de servicios y 4 tractores de reservas, aun tenemos insuficiencia en cuanto a los implementos agrícolas, hoy la situación de los bueyes no es favorable porque necesitamos más, por lo que se ha establecido una estrategia para continuar la doma de bueyes hasta suplir las necesidades.

Todas nuestras producciones se contratan con el Establecimiento de Acopio el cual es el encargado de asumir todas las producciones, donde se determina el potencial por cultivo del cual está previsto según contrato entregar, el 80 % de esta producción se contrata a partir de los planes de siembra, que van a determinar una producción en variedades y surtidos qu8e deben de satisfacer en gran medida las necesidades de la población con previo acuerdo con el Establecimiento de Acopio, se establece el destino de toda la producción contratada y sistemáticamente se chequea en cada unidad productiva el destino de la producción.

AREAS DE RESULTADOS CLAVE DE LA EMPRESA AGROPECUARIA HORQUITA HASTA EL 2015

I. Gestión económica y financiera
II. Tecnologías
III. Gestión del capital humano
IV. Perfeccionamiento del sistema empresarial.
V. Capital relacional. Mercadotecnia
VI. Defensa, seguridad y protección
VII. Sistema Integrado de Gestión

POLITICAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA HORQUITA HASTA EL 2015

ARC: 1. - Gestión económica y financiera

- ✓ Actuar de manera que se garantice la contabilidad de los hechos y el control.
- ✓ Los resultados económicos garantizan el funcionamiento estable de la empresa.
- ✓ Las finanzas permiten disponer de recursos suficientes para hacer frente a las obligaciones de la empresa y mantener una remuneración adecuada a los trabajadores.

ARC: 2.- Tecnologías

- ✓ Alcanzar cada vez mejores índices de eficiencia en el control y la utilización de los equipos y portadores energéticos.
- ✓ Se fortalecerá y potenciará el uso de un sistema integral de contratación económica, logrando que el contrato se convierta en un instrumento de trabajo para elevar la eficiencia.
- ✓ Promover la innovación y mejora continua de las tecnologías

- ✓ Promover y dar prioridad al uso y el conocimiento crecientes de las más novedosas técnicas de informática y comunicaciones.
- ✓ La información en la empresa se organiza y procesa como un Sistema de información gerencial automatizado.

ARC: 3.- Gestión del capital humano

- ✓ Incorporar a la Empresa los especialistas con experiencia profesional y personal calificada, requisitos conductuales y capacidades potenciales que permitan integrarse rápidamente a su cultura organizacional y de funcionamiento.
- ✓ Desarrollar y apoyar el Plan de formación y el plan de carrera de los trabajadores, de acuerdo con las competencias clave de la organización.
- ✓ Elevar el desempeño y la efectividad de cada uno en el puesto que ocupa, bajo la premisa de que la máxima responsabilidad por este resultado es del propio trabajador.
- ✓ Mantener la estabilidad del personal de la Empresa, basada en la creación de una cultura de la efectividad y un clima laboral de seguridad, salud y medio ambiente que contribuyan a elevar el desempeño de la organización.
- ✓ La atención política, moral y material a nuestros trabajadores debe constituirse en un elemento distintivo dentro del sector de la agricultura

ARC: 4.- Perfeccionamiento del sistema empresarial.

- ✓ Se ejercerá una dirección participativa que contribuya a consolidar la motivación y el compromiso de los cuadros, dirigentes y trabajadores con el cumplimiento de la misión y de todas las tareas encomendadas.
- ✓ Se garantizará el enfoque sistémico y de mejora continua en todas las acciones que se acometan con vistas a consolidar el perfeccionamiento empresarial y el desarrollo futuro de la organización.

ARC: 5 –Seguridad alimentaria y consumo social

- ✓ Lograr incrementos en la producción de alimentos que garanticen un mayor aporte a la seguridad alimentaria de la población.
- ✓ Producir mediante el programa de Agricultura Urbana hortalizas y condimentos frescos.
- ✓ Garantizar la estabilidad de los precios limites o máximos en los mercados agropecuarios estatales del MINAG

ARC: 6.- Defensa, seguridad y protección

- ✓ Cumplir de manera estricta con las tareas de la defensa y la defensa civil.
- ✓ Lograr la máxima efectividad del sistema de seguridad y protección garantizando para ello el completamiento y la preparación de las fuerzas especializadas.

ARC: 7.- Sistema Integrado de Gestión

- ✓ Trabajar por la implantación y consolidación de un sistema integrado de gestión que incluya seguridad laboral y salud de los trabajadores, la gestión ambiental y la gestión de la calidad como elementos fundamentales en su concepción y ejecución.
- ✓ Priorización y satisfacción de las expectativas los clientes, como medio de mostrar la excelencia en la producción y los servicios en la Empresa.
- ✓ Promover un alto desempeño en la producción y la prestación de los servicios
- ✓ Actuar sin no conformidades con los requisitos del Sistema de la Calidad
- ✓ El Sistema de la calidad de la empresa estará encaminado a la mejora continua

VALORES COMPARTIDOS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA HORQUITA

La Empresa Agropecuaria Horquita, empresa estatal socialista, organización en perfeccionamiento, incorporara dentro de su cadena de propósitos un conjunto de valores a defender por todos los trabajadores y que la identifiquen y diferencien en su gestión, procesos y funcionamiento general.

Estos valores se vinculan al desempeño de todas las personas que integran la organización; desde la figura de alta dirección hasta el más simple de operario de la empresa, y su instrumentación tiene como punto de partida y soporte legal a las Políticas de la Empresa.

COMPROMISO: Estar dispuestos consecuentemente a cumplir con la palabra empeñada

HUMANISMO: Ser sensibles y compasivos ante las dificultades ajenas

SENTIDO DE PERTENENCIA: Sentir como propio todo lo que pertenezca a la organización con gran nivel de compromiso e implicación.

CONSAGRACIÓN: Trabajar con abnegación y sacrificar lo necesario por el desarrollo de la empresa.

RESPONSABILIDAD: Cumplir con el trabajo individual personal y consolidar y enriquecer continuamente las competencias profesionales

EFICIENCIA: Hacer bien lo que se debe hacer e incrementar sostenidamente los resultados individuales y los de la Empresa, satisfaciendo las expectativas del cliente.

MEJORA CONTÍNUA: Ser incansables en la búsqueda de nuevas áreas de mejora para su perfeccionamiento.

ETICA: Compartir entre los Directivos y trabajadores costumbres, principios o pautas de la conducta humana acordes a la moral socialista.

Indicadores

CONCEPTOS DE INDICADORES. BASES DE MEDICIÓN

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

¿Qué son los indicadores?

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Indicadores de rendimiento: son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía, y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Pueden ser indicadores cuantitativos, dentro de los primeros se encuentran los indicadores de eficiencia y efectividad, mientras que los segundos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una buena administración.

Indicadores de eficiencia: relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

Indicadores de economía: los precios pagados por los bienes y servicios y remuneraciones con respecto a un precio predeterminado.

Indicadores de efectividad: miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.

Estos no deben verse aislados, la interpelación de los resultados así como su análisis y determinación de las causas que originan las desviaciones o incumplimientos es lo que permite la gestión desde el más amplio punto de vista.

Las fuentes de estos indicadores son:

Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.

Series estadísticas históricas.

Presupuestos de ingresos y gastos.

Estados financieros.

Los Tableros de indicadores constituyen un conjunto que facilitan el monitoreo y seguimiento de la gestión de los diferentes niveles organizacionales.

Análisis de indicadores.

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

Actualmente es cada vez más marcada la necesidad por parte de la alta gerencia de tener unos indicadores que puedan responder por el éxito futuro de la organización o la entidad en condiciones cambiantes. Por lo tanto el sistema de indicadores de gestión deberán reportar a cada administrador oportuna y periódicamente, en forma sintetizada, la información que es relevante en su área de responsabilidad.

Los indicadores permiten a la gerencia orientarse para saber hacia dónde deben concentrarse los esfuerzos, son un criterio, una visión clara y concisa de la realidad.

El propósito de definir indicadores es apoyar a la administración para que identifique anticipadamente los problemas que perfilan en la ejecución de los procesos para corregirlos en forma oportuna.

Los indicadores: Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.

Se pueden analizar en términos absolutos y relativos.

Son de orden cualitativos y cuantitativos.

Son selectivos.

Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.

Importancia de los indicadores

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Ventajas de los Indicadores de Gestión

Motivar a los miembros de la empresa para alcanzar metas y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder. Estimular y promover el trabajo en la empresa. Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario. Impulsar la eficacia y la eficiencia de las actividades de las empresas. Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la empresa, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas. Identificar oportunidades de mejorar en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa. Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las

actividades de la organización y la gestión de las unidades de la empresa con respecto al cumplimiento de sus metas.

Para el diseño de indicadores debe tenerse en cuenta:

¿Qué se quiere medir?

¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?

¿Con qué información cuenta?

¿Dónde se obtendrá información?

Interrelación de las tres E:

Deben relacionarse entre sí al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad, o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Economía: Insumo correcto al menor costo

Eficiencia: Insumo que producen los mejores resultados

Eficacia: Resultados que brindan los efectos deseados

En el mundo que desarrollan dos nuevas “E”, Ecología y Equidad y nuestro centro ha expresado que para la propia evaluación de la gestión de una organización se hace necesario la evaluación de la conducta ética de la institución y sus miembros, lo que implicaría una más para un total de seis a tener en consideración.

Criterios para la construcción de indicadores:

Atendiendo la relación insumo-producto, para cada una de las áreas y procesos encargadas de desarrollar el plan de actividades, se establecen relaciones entre las variables representativas así:

- Indicadores de Economía de los procesos: Se relacionan variables de procesos y de productos. Además se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión.
- Indicadores de Economía de los insumos: Se relacionan variables de insumo (uso) y de productos. Establecen relaciones entre los insumos o recursos (humanos físicos, financieros y técnicos) necesarios en el desarrollo de las actividades de la entidad.
- Indicadores de Eficiencia: Se relacionan variables de insumos (asignación) y de productos.
- Miden la relación de dos magnitudes: la producción física de los bienes y servicios y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar el producto. El indicador habitual de la eficiencia es el costo unitario o costo promedio, ya que relaciona la productividad física con su costo.
- Indicadores de Eficacia: Relación entre variables de productos, con las metas u objetivos de la organización.

Cualidades de los Indicadores:

Un indicador constituye una imagen cifrada de la realidad que refleja el desempeño de la organización en determinados aspectos, de ahí que sea imprescindible el conocimiento de los mismos para un buen diseño y/o perfeccionamiento del Control de Gestión. Sus cualidades son:

- Medible y cuantificable.
- Confiable.
- Oportuno.
- Coherente y Consistente.
- Neutral.
- Concreto y Objetivo.

BASES DE MEDICIÓN:

Base: Fundamento o apoyo principal en que estriba o descansa alguna cosa.

Medición: Es la acción y efecto de medir y medir es determinar una cantidad comparándola con otra.

Importancia de la medición:

- La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Nos permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Nos permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

Se podrían seguir enumerando razones. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerencial su mejoramiento.

El conocimiento profundo de un parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerencial el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa. Muchas veces se interpreta que la medición solo, es útil para conocer las tendencias promedios, olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta solo las tendencias promedios sino que debemos ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

Sin medición no podemos con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más.

Pruebas para la gestión.

La realización de pruebas para la evaluación de la gestión, consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

Niveles de revisión.

Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía.

La esencia de la evaluación de la gestión es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía.

Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas antieconómicas, ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias aparentes.

INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO:

INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD:

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

EFICACIA:

"Eficacia": Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz.

Eficacia se refiere a los Resultados en relación con las Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. Eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

EFECTIVIDAD:

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado .La elevación de la efectividad de la producción es una tarea de todo el pueblo. El partido enseña que solo aumentando la efectividad económica pueden garantizarse los recursos y medios suficientes para asegurar simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el desarrollo sucesivo de la producción.

La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra. El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema de volumen de gasto que intervienen para crear uno u otro tipo de producto .El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.

- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localidad de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir los puntos de partida de un plan de producción son:

- ✓ Productividad del trabajo.
- ✓ Rendimiento de los fondos.
- ✓ Aplicación de nuevas tecnologías.
- ✓ Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- ✓ Aumento de la calidad.
- ✓ Ahorro de recursos.

Composición de los Indicadores.

Un indicador correctamente elaborado tiene las siguientes características: Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad. Forma de Cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la forma de cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan. Unidades: la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan. Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Es necesario comparar el valor resultante del indicador con diversos patrones de referencia para que este cobre sentido. Algunos patrones pueden ser: Las metas establecidas. El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias). El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.

Naturaleza de los Indicadores

Existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc. En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los

factores claves de éxito. Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores de gestión. Por lo que se pueden encontrar indicadores de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto); de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.), y de productividad.

Vigencia

Según su vigencia, los indicadores se clasifican en:

Temporales: Cuando su validez tiene un finito, por lo general se asocian al logro de un objetivo, a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo general a procesos

Importancia de la medición:

- La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Nos permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Nos permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

Se podrían seguir enumerando razones. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerencial su mejoramiento.

El conocimiento profundo de un parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerencial el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa.

Muchas veces se interpreta que la medición solo, es útil para conocer las tendencias promedios, olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta solo las tendencias promedios sino que debemos ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

Sin medición no podemos con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más.

Relación de los indicadores con la planificación empresarial.

Para el diseño e implementación de indicadores de gestión es importante disponer de una planificación empresarial, con niveles estratégico, corporativo y operativo. Esta información es necesaria para determinar la cadena de valor vertical que existe desde los niveles superiores hacia los inferiores y viceversa.

Para el logro de la misión deben diseñarse estrategias, que corresponden a los objetivos corporativos o de gerencia media y para la consecución de estos últimos, se diseña el plan operativo para cada unidad operativa de la organización.

Los objetivos operativos.

El gran objetivo institucional es la misión y los objetivos corporativos pueden presentar una redacción en términos generales. Los objetivos operativos tienen la característica de ser específicos, para lo cual deben cumplir entre otras, con las siguientes características:

- Comienzan con un verbo en infinitivo que denota acción.
- Señalan en forma puntal una meta o logro.
- Establecen el plazo de ejecución de dicha meta
- Indican los costos o presupuesto asignado para la consecución de la meta.

La especificidad con que se plantean estos objetivos permite identificar fácilmente variables o atributos que serán medidos posteriormente a través de los indicadores. Esto no quiere decir que no se apliquen indicadores a nivel estratégico o corporativo. Puede y debe hacerse, lo importante es desarrollar la habilidad para identificar las variables.

Criterios para la construcción de indicadores:

Atendiendo la relación insumo-producto, para cada una de las áreas y procesos encargadas de desarrollar el plan de actividades, se establecen relaciones entre las variables representativas así:

- Indicadores de Economía de los procesos: Se relacionan variables de procesos y de productos. Además se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión.
- Indicadores de Economía de los insumos: Se relacionan variables de insumo (uso) y de productos. Establecen relaciones entre los insumos o recursos (humanos físicos, financieros y técnicos) necesarios en el desarrollo de las actividades de la entidad.
- Indicadores de Eficiencia: Se relacionan variables de insumos (asignación) y de productos.
- Miden la relación de dos magnitudes: la producción física de los bienes y servicios y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar el producto. El indicador habitual de la eficiencia es el costo unitario o costo promedio, ya que relaciona la productividad física con su costo.
- Indicadores de Eficacia: Relación entre variables de productos, con las metas u objetivos de la organización.

La realización de pruebas para la evaluación de la gestión, consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los

asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

Niveles de revisión.

Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía.

La esencia de la evaluación de la gestión es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía.

Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas antieconómicas, ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias aparentes.

El uso de indicadores contribuye a:

- Obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas.
- Hacer comparaciones.
- Realizar estimaciones, basándose en información histórica y en la evolución del indicador.
- Visualizar con facilidad el comportamiento de lo medido.

Para diseñar indicadores se debe conocer qué se quiere medir y el nivel al que se desea llegar, a qué nivel de profundidad se quiere arribar, con qué información se cuenta y de dónde se obtendrá la información. Esto es un punto clave, pues la confiabilidad de la información y la rapidez con que se obtenga, son factores de gran importancia en el momento de realizar el análisis.

Determinar, para cada indicador el estado, el umbral y el rango de gestión

Los indicadores serán mecanismos útiles de control si pueden ser comparados con valores de referencia establecidos previamente. Estos valores de referencia se definen a partir de los

objetivos y las condiciones del sistema que se desea monitorear y controlar. Los valores típicos de referencia son:

• Estado: Valor inicial o actual de un indicador.

• Umbral: Es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener.

• Rango de gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo aceptables, que el indicador puede tomar.

Para el diseño de indicadores debe tenerse en cuenta:

¿Qué se quiere medir?

¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?

¿Con qué información cuenta?

¿Dónde se obtendrá información?

Propuesta de Indicadores para la empresa la Horquita

1. Capital de Trabajo
2. Solvencia
3. Liquidez Inmediata
4. Rotación de las Cuentas por cobrar
5. Endeudamiento
6. Rentabilidad
7. Rotación de Activos Fijos
8. Rotación de Activos Circulantes
9. Rotación de Inventarios
10. Ciclo de Inventario
11. Ciclo de Cobro
12. Rotación de Cuentas por Pagar
13. Ciclo de Pago
14. Margen de Utilidad sobre Ventas
15. Costo por peso de la Producción
16. Productividad del Trabajo
17. Cumplimiento de las metas
18. Satisfacción del cliente
19. Consumo de Agua
20. Consumo de Electricidad

Fundamentación Teórica del El Método Delhi

Son múltiples las ocasiones en que las técnicas matemáticas y estadísticas no permiten revelar la evolución de determinadas situaciones que pueden ser multivariadas en sus manifestaciones. De ahí que se precise buscar métodos que a partir de la experiencia y conocimientos de un

grupo de personas considerados expertos en la temática que se está abordando, puedan exponer sus criterios subjetivos sobre la cuestión a ellos consultada. Estos métodos de carácter subjetivo son denominados métodos de consulta a expertos y entre ellos está el método Delphi.

El método Delphi, se considera como uno de los métodos subjetivos más confiables, ya que constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado

Características básicas del Método Delphi

El método Delphi fue creado sobre los años 1963-64 por la Rand Corporation con el propósito de realizar pronósticos referidos a posibles acontecimientos que se pudieran manifestar en las diferentes ramas de la ciencia, la técnica y la política.

La particularidad fundamental de este método consiste en sostener un diálogo anónimo entre el grupo de personas consideradas expertos en la temática que se está abordando, expertos que son consultados de manera individual mediante cuestionarios que le son aplicados para obtener un consenso a partir de las valoraciones subjetivas que realicen cada uno de ellos.

El conjunto de opiniones que se obtiene de la consulta es sometido a un procesamiento estadístico.

Los resultados que se obtienen se les da a conocer a cada uno de ellos con el objetivo de que puedan modificar si así lo estiman las opiniones anteriormente dadas, a partir de conocer el criterio de sus colegas expertos.

Este proceso se repite las veces que se considere necesario por el equipo de investigación, hasta tanto se considere que los elementos de respuestas ofrecidos por dichos expertos no presentan variaciones significativas y puedan entonces ser consideradas respuestas totalmente consensuadas.

Fases del Método.

Antes de iniciar un DELPHI se realizan una serie de tareas previas, como son:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.
- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada uno de los procesos que requiere la metodología.

Los métodos de expertos tienen las siguientes ventajas:

La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema.

El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría haberse tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

Sin embargo, estos métodos también presentan inconvenientes, como son:

La desinformación que presenta el grupo como mínimo tan grande como la que presenta cada individuo aislado. Se supone que la falta de información de unos participantes es solventada con la que aportan otros, aunque no se puede asegurar que esto suceda.

La presión social que el grupo ejerce sobre sus participantes puede provocar acuerdos con la mayoría, aunque la opinión de esta sea errónea. Así, un experto puede renunciar a la defensa de su opinión ante la persistencia del grupo en rechazarla.

El grupo hace de su supervivencia un fin. Esto provoca que se tienda a conseguir un acuerdo en lugar de producir una buena previsión.

En estos grupos hay veces que el argumento que triunfa es el más citado, en lugar de ser el más válido.

Estos grupos son vulnerables a la posición y personalidad de algunos de los individuos. Una persona con dotes de comunicador puede convencer al resto de los individuos, aunque su opinión no sea la más acertada. Esta situación se puede dar también cuando uno de los expertos ocupa un alto cargo en la organización, ya que sus subordinados no le rebatirán sus argumentos con fuerza.

Puede existir un sesgo común a todos los participantes en función de su procedencia o su cultura, lo que daría lugar a la no aparición en el debate de aspectos influyentes en la evolución.

Este problema se suele evitar con una correcta elección de los participantes.

El método de expertos ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes. Esta intenta ser la filosofía de la Metodología DELPHI.

La técnica DELPHI se ha convertido en una herramienta fundamental en el área de las proyecciones tecnológicas, incluso en el área de la administración clásica y operaciones de investigación. Existe una creciente necesidad de incorporar información subjetiva (por ejemplo análisis de riesgo) directamente en la evaluación de los modelos que tratan con problemas complejos que enfrente la sociedad, tales como: medio ambiente, salud, transporte, comunicaciones, economía, sociología, educación y otros.

En un DELPHI Clásico se pueden distinguir cuatro circulaciones o fases:

Primera circulación: El primer cuestionario es desestructurado, no existe un guión prefijado, sino que se pide a los expertos que establezcan cuáles son los eventos y tendencias más importantes que van a suceder en el futuro referentes a la temática en estudio.

Cuando los cuestionarios son devueltos, se realiza una labor de síntesis y selección, obteniéndose un conjunto manejable de eventos, en el que cada uno está definido de la forma más clara posible. Este conjunto formará el cuestionario de la segunda circulación.

Segunda circulación: Los expertos reciben el cuestionario con los sucesos y se les pregunta por la fecha de ocurrencia. Una vez contestados, los cuestionarios son devueltos al moderador, quien realiza un análisis estadístico de las previsiones de cada evento. El análisis se basa en el cálculo de los estadísticos descriptivos, centrándose en la mediana (en el primer cuartil o cuartil inferior, el 25% de los expertos consideran que el evento va a suceder o es factible; en el segundo cuartel, la consideración viene dada por el 50% de los expertos; y en el tercer cuartil o cuartil superior, la intervención viene dada por el 75% de los expertos). El moderador confecciona el cuestionario de la tercera circulación que comprende la lista de eventos y los estadísticos calculados para cada evento.

Tercera circulación: Los expertos reciben el tercer cuestionario y se les solicita que realicen nuevas previsiones. Si se reafirman en su previsión anterior y esta queda fuera de los márgenes entre los cuartiles inferior y superior, deben dar una explicación del motivo por el que creen que su previsión es correcta y la del resto del panel no.

Estos argumentos se realimentarán al panel en la siguiente circulación. Al ser estos comentarios anónimos, los expertos pueden expresarse con total libertad, no estando sometidos a los problemas que aparecen en las reuniones cara a cara. Cuando el moderador recibe las respuestas, realiza de nuevo el análisis estadístico y, además, organiza los argumentos dados por los expertos cuyas previsiones se salen de los márgenes intercuartiles.

El cuestionario de la cuarta circulación va a contener el análisis estadístico y el resumen de los argumentos.

Cuarta circulación: Se solicita a los expertos que hagan nuevas previsiones, teniendo en cuenta las explicaciones dadas por los expertos. Se pide a todos los expertos que den su opinión en relación con las discrepancias que han surgido en el cuestionario. Cuando el moderador recibe los cuestionarios, realiza un nuevo análisis y sintetiza los argumentos utilizados por los expertos.

Capitulo III

Capitulo III: Diseño de los Indicadores ge rendimiento de la empresa agropecuaria La Horquita.

3.1 La Ficha Técnica

La ficha técnica constituye una guía para la identificación, lectura, calculo, ubicación e interpretación de los indicadores de gestión .Constituye un documento dúcil y flexible que puede incorporar información adicional que mejore su contenido e interpretación

El conjunto de fichas técnicas de los indicadores que miden los objetivos y procesos de las áreas relevantes o misionales de la organización constituyen el tablero de indicadores y es una herramienta que nos permite controlar en forma concurrente las actividades y resultados de la empresa.

Indicadores de Economía

1- Nombre: Capital de Trabajo.

Forma de Cálculo: Activo Circulante – Pasivo Circulante

Unidades: Pesos.

Glosario: Se define como los fondos o recursos con que opera la empresa a Corto Plazo, después de cubrir las deudas y obligaciones que vencen en ese Corto Plazo. La liquidez permite diagnosticar la capacidad de pago de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a Corto Plazo.

2- Nombre: Liquidez General

Forma de Cálculo: Activo Circulante Pasivo Circulante

Unidades: Pesos. Glosario: Expresa las veces que el Activo Circulante cubre al Pasivo Circulante, o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante.

3- Nombre: Liquidez Inmediata

Forma de Cálculo: Activo Circulante – Inventarios /Pasivo Circulante

Unidades: Pesos.

Glosario: Expresa las veces que los activos líquidos (efectivos, inversiones temporales, efectos y cuentas por cobrar), ya que el resto de los Activo Circulante sobre todo los inventarios, demoran más en convertirse en efectivo líquido, cubren al Pasivo Circulante, o cuántos pesos de activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a Corto Plazo.

Indicadores Financieros de Endeudamiento:

Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

4- Nombre: Endeudamiento

Forma de Cálculo: Pasivo Total /Activo Total

Unidades: Por ciento.

Glosario: Mide el porcentaje de fondos proporcionado a la empresa por los acreedores, y tiene como objetivo conocer cuál es el nivel de deudas de la empresa, es decir en qué medida ha obtenido sus recursos contrayendo deudas.

Indicadores Financieros de Eficiencia de los Activos:

Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.

5- Nombre: Rotación de Activos Fijos

Forma de Cálculo: Ventas Netas/ Activos Fijos Totales ó Promedio

Unidades: Pesos.

Glosario: Expresa las veces que las Ventas Netas cubren el Activo Fijo Total ó Promedio, o sea, cuántos pesos se generaron de Ventas Netas por cada peso de Activo Fijo Total ó Promedio

6- Nombre: Rotación de Inventarios

Forma de Cálculo: Costo de Ventas /inventario Promedio Inventario

Promedio Inventario Inicial + Inventario Final /2 Unidades: Veces.

Glosario: Tiene como objetivo determinar si se está manteniendo en el almacén un nivel adecuado de inventarios. Indica la cantidad de veces que se renovaron los inventarios en el período. Una baja razón de rotación de inventarios muestra que existe un nivel excesivo de inventarios que constituyen una inversión con una tasa de rendimiento baja o de cero.

7- Nombre: Ciclo de Inventarios:

Forma de Cálculo: 360 / Rotación de Inventarios

Unidades: Días. Glosario: Este indicador muestra los días que demora la empresa en convertir en producción vendida los materiales adquiridos.

Indicadores Financieros de la Gestión de Cobros y Pagos:

8- Nombre: Rotación de Cuentas por Cobrar.

Forma de Cálculo: Ventas Netas/Cuentas por Cobrar Promedio Cuentas por Cobrar Promedio / Cuentas por Cobrar Inicial + Cuentas por Cobrar Final / 2 Unidades: Veces.

Glosario: Indica las veces que rota las Cuentas por Cobrar, y sirve además para calcular el ciclo de cobro.

9 - Nombre: Ciclo de Cobro.

Forma de Cálculo: 360/Rotación de Cuentas por Cobrar

Unidades: Días.

Glosario: Tiene como objetivo determinar el período promedio de cobranza, es decir el tiempo que entre la venta y su cobro.

10 - Nombre: Rotación de Cuentas por Pagar.

Forma de Cálculo: Compras Netas al Crédito/ Inventario Promedio

Unidades: Veces.

Glosario: Indica las veces que rota las Cuentas por Pagar.

Indicadores para la Evaluación del Desempeño:

La rentabilidad mide el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles.

Los indicadores de rentabilidad deben ser altos o crecientes ya que sólo a través de ellos la empresa prospera.

11-Nombre: Margen de Utilidad sobre Ventas

Forma de Cálculo: Utilidad después de Impuestos / Ventas Netas

Unidades: Pesos.

Glosario: Muestra la utilidad obtenida por cada peso de venta

Indicadores para la Evaluación del Desempeño:

12- Nombre: Rendimiento sobre los Activos Totales

Forma de Cálculo: Utilidad después de Impuestos /Activos Totales Promedio

Unidades: Pesos.

Glosario: Muestra la capacidad de generación de utilidades de los activos de la empresa, o lo que es lo mismo que nivel de ganancia se obtiene por cada peso de recurso invertido.

Indicadores de Eficiencia

13- Nombre: Productividad del Trabajo

Forma de Cálculo: PB/Promedio de Trabajadores

Unidades: Pesos

Glosario: Mide el aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva

14- Nombre: Costo por peso de la Producción

Forma de Cálculo: Costo de la PB/valor de la Producción

Unidades: Pesos

Glosario: Mide el volumen de los gastos de la producción

15- Nombre: Rentabilidad

Forma de Cálculo: Ganancia de la Producción /Promedio de AFT + Promedio de inventarios

Unidades: Pesos

Glosario: Mide el volumen de la ganancia

Indicadores de Eficacia

16-Nombre: Eficacia.

Forma de Cálculo: Ventas Netas Real / Ventas Netas Plan

Unidades: Por ciento.

Glosario: Mide la relación entre las Ventas Netas real y las Ventas Netas planificadas, para medir El nivel de eficacia de la empresa en el año.

17- Nombre: Gastos Generales de Administración.

Forma de Cálculo: Gastos Generales de Administración Real ventas Netas / Gastos Generales de Administración Plan Ventas Netas

Unidades: Por ciento.

Glosario: Relaciona los Gastos Generales de Administración y las Ventas Netas reales con los Gastos Generales de Administración y las Ventas Netas planificadas, para medir el por ciento de eficiencia de la empresa.

Nombre: Gastos Operacionales.

Forma de Cálculo: Gastos Operacionales Real / Gastos Operacionales

Unidades: Por ciento.

Glosario: Expresa la relación en por ciento de los Gastos Operacionales reales y los Gastos Operacionales planificados para medir el nivel de economía de la entidad.

18 - Nombre: Gastos Generales de Administración.

Forma de Cálculo: Gastos Generales de Administración Real / Gastos Generales de Administración Plan

Unidades: Por ciento.

Glosario: Expresa la relación en por ciento de los Gastos Generales de Administración reales y los Gastos Generales de Administración planificados, y sirve para obtener el nivel de economía de la empresa.

Indicadores de Ecología

19- Nombre: Consumo de Gasolina Regular.

Forma de Cálculo: Consumo de Gasolina Real / Consumo de Gasolina Plan

Unidades: Por ciento.

Glosario: Mide la relación entre la cantidad de gasolina regular en litros que se planificado y la gasolina que realmente se empleó.

20- Nombre: Consumo de agua.

Forma de Cálculo: Abasto de Agua Real / Abasto de Agua Plan

Unidades: Por ciento.

Glosario: Mide la relación entre la cantidad de metros cúbicos de agua que se planificó y la que realmente se empleo.

VALIDACION DE LOS INDICADORES PROPUESTOS A LA EMPRESA

La aplicación del método Delphi plantea los requisitos siguientes:

- *El anonimato de los expertos.*

Puesto que se les da a conocer los resultados de las rondas de respuestas de ellos, el no conocimiento de quiénes son los que respondieron, elimina las posibles influencias de aquellos que pudieran ser considerados más conocedores del tema en cuestión.

- *La retroalimentación controlada*

Esto significa que una vez obtenidas las respuestas de la ronda de preguntas, deben ser totalmente procesadas de forma tal que se les ofrezca nuevamente a los expertos para que conozcan los criterios de los otros encuestados sobre las propias preguntas a él formuladas. Lo que permite al experto revisar su valoración y mantenerla o modificarla en la próxima ronda de preguntas. Este proceso se debe realizar cada vez que se considere llevar a vías de hecho una nueva consulta.

♣ *La respuesta estadística de grupo*

El mantener un procesamiento estadístico de los resultados de cada una de las rondas les va permitiendo a los investigadores conocer la evolución de las respuestas de los encuestados lo que les permitirá sacar conclusiones finales de la temática que están abordando.

Por otra parte se considera muy poderoso el hecho de que las decisiones finales que tomen los investigadores estén avaladas por los resultados de las opiniones consensuadas de un grupo de personas considerados como expertos en la materia que se trate.

Elementos metodológicos que debe poseer la aplicación práctica del método:

1. La elaboración del cuestionario
2. La selección del grupo de expertos que se va a encuestar.

La selección de los expertos debe hacerse con rigurosidad, a partir de plantearse qué persona se considerará experto.

Se entenderá por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia

La competencia de un experto se podrá considerar a partir de la valoración que se realice del nivel de calificación que posea en una determinada esfera del conocimiento.

La competencia de un experto se puede medir a partir de obtener el coeficiente k, que se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$K = \frac{1}{2}(kc + ka)$$

Donde kc, es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.

Luego, para cada experto se obtiene su coeficiente de conocimiento kc sobre el tema. Así, el resultado obtenido fue el siguiente:

Experto No.	Coeficiente de conocimiento kc
1	1,0
2	0,9
3	0,9
4	0,8
5	0,9
6	1,0
7	0,9
8	0,8
9	0,9

Para calcular el coeficiente de argumentación o Fundamentación ka, se empleó la tabla patrón siguiente, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
1.Análisis teóricos realizados por usted	0,2	0,15	0,05
2.Experiencia obtenida como directivo de la entidad	0,4	0,35	0,25
3.Experiencia obtenida como trabajador de la entidad	0,3	0,25	0,15
4.Su intuición	0,1	0,05	0,05

Ver Anexo D

De este modo, se obtiene par los expertos:

Eperto1 $K = \frac{1}{2}(1,0 + 0,95) = 0,975$

Experto2 $K = \frac{1}{2}(0,9 + 0,9) = 0,9$

Experto.3 $K = \frac{1}{2}(0,9 + 0,85) = 0,875$

Experto.4 $K = \frac{1}{2}(0,8 + 0,8) = 0,8$

Experto.5 $K = \frac{1}{2}(0,9 + 0,95) = 0,925$

Experto.6 $K = \frac{1}{2}(1{,}0 + 0{,}95) = 0{,}975$

Experto.7 $K = \frac{1}{2}(0{,}9 + 0{,}9) = 0{,}9$

Experto.8 $K = \frac{1}{2}(0{,}8 + 0{,}8) = 0{,}8$

Experto.9 $K = \frac{1}{2}(0{,}9 + 0{,}9) = 0{,}9$

Como se puede observar el grado de competencia es alto.

Para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall o coeficiente de correlación de rango.

El coeficiente se define así:

Coeficiente de Kendall

$$K = \frac{12\sum_{j=1}^{n}(S_j - \bar{S})^2}{m^2(n^3 - n) - m\sum_{i=1}^{m} T_i}$$

Recomendado para emplear cuando $n > 7$, donde:

m: número de expertos.

n: número de preguntas o indicadores.

$S_j = \sum_{i=1}^{m} R_{ij}$ donde R_{ij} es el rango asociado a la evaluación del experto i a la pregunta j

$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^{n} S_j}{n}$ es la media y

T_l es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto i para las preguntas

$\mathrm{T_l} = \frac{\sum_{i=1}^{l}(t^3 - t)}{12}$ donde l : número de grupos con rangos iguales para el experto i

t : número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i

Se plantea entonces las siguientes hipótesis estadísticas:

H_0: No existe concordancia entre los expertos

H_1: Existe concordancia

Como ya se ha expuesto antes uno de los elementos metodológicos que debe poseer la aplicación práctica del método son los cuestionarios. Para efectuar la validación de los indicadores para Empresa Agropecuaria Horquita se aplicó en la investigación un cuestionario,

ya que solo se efectuó una circulación **Anexo 15** El cuestionario para la consulta fue sometido a 9 expertos seleccionados, trabajadores dirigentes de la entidad objeto de estudio, cuyas respuestas se pueden encontrar en el **Anexo F**.

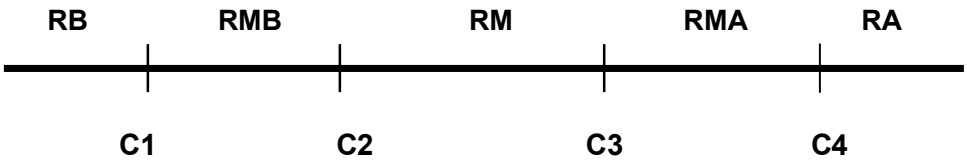
El procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas realizadas por los expertos, que se muestra en el **Anexo G**, permitió apreciar el consenso de estos, de acuerdo a las hipótesis establecidas anteriormente (**). Al procesar las respuestas empleando el paquete SPSS, dado que α=0.05 >Sig. asintót**.=** 0,003475852 se rechaza Ho y por tanto puede arribarse a la conclusión que existe concordancia entre los expertos con un nivel de significación del 5 %.

Luego se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C4) que se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas:

1. Evalúa el rendimiento de los servicios bancarios en un nivel bajo. RB
2. Evalúa el rendimiento de los servicios bancarios en un nivel medianamente bajo.RMB
3. Evalúa el rendimiento de los servicios bancarios en un nivel medio.RM
4. Evalúa el rendimiento de los servicios bancarios en un nivel medianamente alto. RMA
5. Evalúa el rendimiento de las producciones en un nivel alto. RA

El procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas realizadas por los expertos, que se muestra en el **Anexo G**, permitió apreciar el consenso de estos, de acuerdo a las hipótesis establecidas anteriormente (**). Al procesar las respuestas empleando el paquete SPSS, dado que α=0.05 >Sig. asintót**.=** 0,003475852 se rechaza Ho y por tanto puede arribarse a la conclusión que existe concordancia entre los expertos con un nivel de significación del 5 %.

Luego se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C4) que se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas: RB, RMB, RM, RMA, RA



(Ver Anexo H)

Posteriormente se realizan los siguientes pasos:

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias acumuladas **(Ver Anexo I)**

2do. Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas **(Ver Anexo I)**

3er. Paso. Buscar la imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, mediante la inversa de la curva normal**. (Ver Anexo J)**

Los puntos de corte se obtienen al dividir la suma de los valores correspondientes a cada columna entre el número de los aspectos a evaluar.

$N - P$, se determina de la forma siguiente:

N, se obtiene de dividir la sumatoria de las sumas (176,719822) entre el producto del número de categorías (5) por el número de aspectos a evaluar (20).

$N = 176.719822/(5*20) = 0{,}3971232$

P, son los promedios, por tanto, $N - P$ será como se muestra en el **Anexo J**.

$N - P$, es el valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar del procedimiento.

Los puntos de corte sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada aspecto a evaluar del procedimiento según la opinión de los expertos consultados. **(Ver Anexo K)**

3.1.2 Encuesta.

Uno de los elementos metodológicos que debe poseer la aplicación práctica del método son las encuestas o entrevistas.

Para efectuar la evaluación de los indicadores propuestos para Campismo Popular se realizó una encuesta a partir de la propuesta que aparece en el Capítulo II, de manera que los expertos seleccionados ofrecen su opinión sobre cada una de las etapas a través de 5 categorías evaluativos: **(Ver Anexo F)** 5.

- Muy adecuada (MA)
- Bastante adecuada (BA)
- Adecuada (A)
- Poco adecuada (PA)
- No adecuada (NA)

Los indicadores a encuestar son los siguientes

21. Capital de Trabajo
22. Solvencia
23. Liquidez Inmediata
24. Rotación de las Cuentas por cobrar
25. Endeudamiento
26. Rentabilidad
27. Rotación de Activos Fijos
28. Rotación de Activos Circulantes
29. Rotación de Inventarios

30. Ciclo de Inventario
31. Ciclo de Cobro
32. Rotación de Cuentas por Pagar
33. Ciclo de Pago
34. Margen de Utilidad sobre Ventas
35. Costo por peso de la Producción
36. Productividad del Trabajo
37. Cumplimiento de las metas
38. Satisfacción del cliente
39. Consumo de Agua
40. Consumo de Electricidad

Conclusiones

Conclusiones

La presente investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

La Auditoria de Gestión proporciona instrumentos para la revisión y evaluación de las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles, constituyendo un elemento esencial en el escenario actual.

Al diseñar los indicadores se utiliza el Método DELPHI, donde se seleccionaron 7 expertos de acuerdo al nivel de competencia, para validar la propuesta de Indicadores de Rendimiento, los cuales fueron aceptados por los expertos.

El diseño de los indicadores permite medir los resultados de las diferentes cosechas de sus producciones, le brinda a la empresa herramientas evaluadoras a través de la economía, eficiencia y la eficacia para la toma de decisiones en momentos oportunos.

Al cierre del ejercicio los rendimientos muestran resultados favorables comportándose los mismos al 97.9 %, esto se debe al incumplimiento a causas de situaciones climatológicas.

La investigación permite utilizar la propuesta de los mismos para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos.

Recomendaciones

Recomendaciones

Al finalizar la investigación realizada en la empresa Agropecuaria la Horquita recomendamos lo siguiente:

Continuar enfatizando el estudio para fortalecer el mando único integral dirigido al mejoramiento y preparación de la toma decisiones de los directivos .Se diseña los indicadores de rendimiento teniendo en cuenta los resultados obtenidos por las diferentes producciones y la no evaluación sistemática de sus resultados.

Evaluar de forma sistemática los resultados obtenidos en cada periodo para dotar a la empresa de instrumentos que permitan obtener economía, eficiencia y eficacia.

Revisar la estadística realizada y hacer comparaciones de los valores obtenidos por productos y áreas.

Bibliografía

Alfred Chandler. (2005). *Estratégica y Dirección Estratégica.*

Auditoría de Gestión. (2002).

Auditoría de Gestión. (s.d.). . Recuperado a partir de

http://www.integraconsulting.com.mx.retrieved january 28, 2010.

Contabilidad General I. Félix Varela. (s.d.). .

Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. (s.d.). Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno.

E.A.J. (2006). Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión para evaluar resultados de las empresas industriales y comerciales del Estado.

Euroabc, (n.d). (s.d.). La Auditora de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial.

Fonteboa Vizcaíno,A. (s.d.). Curso de habilitación de autores. Centro de estudios contables, financieros y de seguros. (En formato digital).

G.E. (s.d.). La Auditoría un Examen Exhaustivo de la Actividad Empresarial.

Goldratt E.La Meta. (n.d). (s.d.). *Un Proceso de Mejora Continua.*

L.M. (s.d.). Un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas.

L.T.M.R. (s.d.). La Auditoría de Gestión, una necesidad en la eficiencia.

Maira Carmona González. (2005). El Control Interno en IDECOP.

Ministerio de Auditoría y Control. (s.d.). Guía para la realización de Auditorías de Gestión.

Ministerio de Auditoria. (s.d.). Decreto Ley 159 de la Auditoría.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (s.d.). Resolución 14/08 Licencia Ambiental Grupo Electrógeno Fuel Oil en Yaguaramas.

Ministerio de la Contraloría. (s.d.). Ley de la Contraloría General de la República de Cuba.

Ministerio de la Industria Básica. (s.d.). Resolución 227/2006.

Ministerio de la Industria Básica. (s.d.). Resolución 23/2006.

Ministerio de la Industria Básica. (s.d.). Resolución 265/2006.

Miranda, Sánchez Juan Carlos. (n.d). (s.d.). Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión.

Oficina Nacional de Auditoría. (2000). Lo que todos debemos conocer sobre Auditoría (Editora Política).

Pérez Maran Saily. (s.d.). Guía Metodológica para la Ejecución de Auditoría de Gestión en la Agencia de Seguridad y Protección.

Raúl de Armas García. (2008). *Auditoría de Gestión. Conceptos y Métodos.*

Vilchez Troncoso, Martin. (2006). Apuntes de Auditoría Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Enríquez.

Wolimsky, Jaime. (s.d.). Manual de Auditoría Integral y Ambiental. (Ley 81 artic 93b y artic 95). Medio Ambiente.

Anexo

Anexo D

Cálculo del coeficiente de argumentación

Expt. 1	Alto	Medio	Bajo
1	X 0,2		
2		X 0,35	
3	X 0,3		
4	X 0,1		
Suma total			0.97

Expt. 2	Alto	Medio	Bajo
1		X 0,15	
2		X 0,35	
3	X 0,3		
4	X 0,1		
Suma total			0.90

Expt. 4	Alto	Medio	Bajo
1		X 0,15	
2			X 0,25
3	X 0,3		
4	X 0,1		
Suma total			0.80

Expt. 3	Alto	Medio	Bajo
1		X 0,15	
2		X 0,35	
3	X 0,3		
4		X 0,05	
Suma total			0.85

Expt. 5	Alto	Medio	Bajo
1	X 0,2		
2	X 0,4		
3	X 0,3		
4		X 0,05	
Suma total			0.95

Expt. 6	Alto	Medio	Bajo
1	X 0,2		
2		X 0,35	
3	X 0,3		
4	X 0,1		
Suma total			0.98

Expt. 7	Alto	Medio	Bajo
1	X 0,2		
2	X 0,4		
3	X 0,3		
4		X 0,05	
Suma total			0.95

Expt. 8	Alto	Medio	Bajo
1		X 0,15	
2			X 0,25
3	X 0,3		
4	X 0,1		
Suma total			0.81

Expt. 9	Alto	Medio	Bajo
1	X 0,2		
2	X 0,4		
3	X 0,3		
4		X 0,05	
Suma total			0.94

Anexo 15

CUESTIONARIO

El presente cuestionario fue diseñado como parte del Método DELPHI (método de expertos) con el objetivo de identificar los indicadores de rendimiento para evaluar los resultados de los principales productos y servicios bancarios.

Usted forma parte de los expertos seleccionados, contamos con sus certeros criterios y su colaboración. A continuación listamos un grupo de posibles indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia, a evaluar por usted, donde la escala a considerar es ascendente, es decir, la incidencia de estos sobre las principales producciones va creciendo desde 1 hasta 5. Por favor marque con una cruz (X) en la tabla que a continuación le presentamos.

Indicadores de Rendimiento para Evaluar los Resultados de los principales Producciones

Indicadores	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Capital de Trabajo					
2. Solvencia					
3. Liquidez Inmediata					
4. Rotación de las Cuentas por cobrar					
5. Endeudamiento					
6. Rentabilidad					
7. Rotación de Activos Fijos					
8. Rotación de Activos Circulantes					
9. Rotación de Inventarios					
10. Ciclo de Inventario					
11. Ciclo de Cobro					
12. Rotación de Cuentas por Pagar					
13. Ciclo de Pago					
14. Margen de Utilidad sobre Ventas 15. Costo por peso de la Producción					
16. Productividad del Trabajo					
17. Cumplimiento de las metas					
18. Satisfacción del cliente					
19. Consumo de Agua					
20. Consumo de Electricidad					

Por favor, presente cualquier idea o sugerencia sobre el tema tratado, o sugerencias no incluidas en el espacio que aparece a continuación.

Gracias por su cooperación en contestar esta encuesta.

Anexo F

Respuestas del cuestionario por los expertos

Indicador / Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	4	3	4	3	5	4	3	3	3
2.	4	4	4	5	5	4	4	5	4
3.	5	4	5	3	4	5	5	5	4
4.	3	4	4	4	4	3	4	5	4
5.	5	4	4	5	4	5	5	5	4
6.	5	4	5	4	5	5	4	5	4
7.	5	4	5	5	5	5	4	5	4
8.	4	4	4	4	4	4	4	5	5
9.	3	4	4	4	5	3	4	3	3
10.	5	4	4	4	5	5	4	5	5
11.	5	4	4	4	5	5	5	5	5
12.	4	4	5	5	5	5	4	4	5
13.	4	4	5	5	5	5	4	4	4
14.	4	4	5	5	5	5	5	5	3
15.	5	4	5	5	4	3	3	4	4
16.	5	4	5	5	5	5	5	4	4
17.	4	4	5	5	4	5	5	4	4
18.	5	4	3	3	5	4	5	4	5
19.	5	4	5	5	4	4	4	5	3
20.	5	4	5	5	4	5	3	5	4

Anexo G

Procesamiento estadístico de los datos

Rango	Rango Promedio	Rango	Rango Promedio
1.	29,1	12.1	42,3
2.	51	12.2	50,4
3.	43,8	12.3	50,4
4.	31,8	12.4	30,3
5.	49,5	12.5	35,7
6.	57,9	12.6	42,3
7.	65,1	12.7	42,3
8.	35,7	12.8	36,3
9.	39,9	13.1	35,7
10.	50,4	13.2	42,3
11.	50,4	14.1	31,4
12.	58,5	14.2	42,3
13.	58,5	15.1	19,8
14.	58,5	15.2	31,8
15.	57	16.1	31,8
16.	65,1	16.2	43,8
17.	50,4	16.3	35,7
18.	38,4	17.1	50,4
19.	57	17.2	43,8
20.	57	18.1	57

Estadísticos de contraste	
N	9
W de Kendall(a)	0,290897555
Chi-cuadrado	127,994924
gl	88
Sig. asintót.	0,003475852
a	**Coeficiente de concordancia de Kendall**

Anexo H

Puntos de corte para la aplicación del método Delphi

c1 RB 5	c2 RMB	c3 RM	c4 RMA	c5 RA	total
1	2	2	0	0	5
2	3	0	0	0	5
2	2	1	0	0	5
0	4	1	0	0	5
2	3	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
4	1	0	0	0	5
0	5	0	0	0	5
1	3	1	0	0	5
2	3	0	0	0	5
2	3	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
4	1	0	0	0	5
2	3	0	0	0	5
2	1	2	0	0	5
3	2	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5

Anexo I

Frecuencias absolutas acumuladas

Frecuencias relativas acumuladas

Frecuencias absolutas acumuladas				Frecuencias relativas acumuladas			
1	3	5	5	0,2	0,6	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
2	4	5	5	0,4	0,8	1	1
0	4	5	5	0	0,8	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1
4	5	5	5	0,8	1	1	1
0	5	5	5	0	1	1	1
1	4	5	5	0,2	0,8	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1
4	5	5	5	0,8	1	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
2	3	5	5	0,4	0,6	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1

3	5	5	5	0,6	1	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1
0	4	5	5	0	0,8	1	1
1	2	5	5	0,2	0,4	1	1
1	4	5	5	0,2	0,8	1	1
1	4	5	5	0,2	0,8	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1

Anexo J

Cálculo del valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar

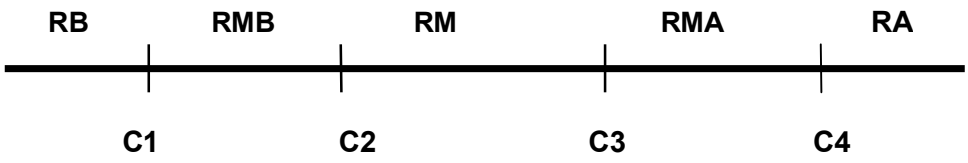
Inversa de la distribución normal				Suma	Promedio	N-P
0,84162123	0,2533471	0,9999997	0,9999997	1,41172527	0,35293132	0,04419188
-0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	1,7466523	0,43666307	-0,03953988
-0,2533471	0,84162123	0,9999997	0,9999997	2,58827353	0,64706838	-0,24994519
0	0,84162123	0,9999997	0,9999997	2,84162063	0,71040516	-0,31328196
-0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	1,7466523	0,43666307	-0,03953988
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	-0,16621343
0,84162123	0	0,9999997	0,9999997	2,84162063	0,71040516	-0,31328196
0	0	0,9999997	0,9999997	1,9999994	0,49999985	-0,10287665

0,84162123	0,84162123	0,9999997	0,9999997	1,9999994	0,49999985	-0,10287665
-0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	1,7466523	0,43666307	-0,03953988
-0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	1,7466523	0,43666307	-0,03953988
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	-0,16621343
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	-0,16621343
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	-0,16621343
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	-0,16621343
0,84162123	0	0,9999997	0,9999997	2,84162063	0,71040516	-0,31328196
-0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	1,7466523	0,43666307	-0,03953988
-0,2533471	0,2533471	0,9999997	0,9999997	1,9999994	0,49999985	-0,10287665
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	-0,16621343
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	-0,16621343
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	-0,16621343

Anexo K

Puntos de corte para determinar el grado de adecuación de cada aspecto a evaluar

20,2075169	18,9273927	88,9999733	88,9999733	176,719822	**Suma de puntos de corte**
0,22705075	0,21266733	0,9959997	0,9796997		



ANÁLISIS DE LA FUERZA LABORAL

Indicador	Dirig	Muj	Tec	Muj	Adm	Muj	Serv	Muj	Obrer	Muj	Total	Muj
Estatal	29	1	103	64	14	12	136	50	845	140	1137	276
UBPC	15	4	10	2	6	5	12	6	390	68	434	85
CPA	1	-	2	2	6	2	4	1	72	8	85	13
CCS	4	-	3	1	14	6	8	3	26	4	57	14
Total General	49	5	118	69	40	25	160	60	1347	220	1713	379

Rango de Edad de los trabajadores

Rango de Edad	Cantidad Trabajadores
17-30 años	230
31-40 años	510
41-50 años	566
51-60 años	350
+ 60 años	57

OFICINA NACIONAL DE ESTADISTICA | INDICADORES SELECCIONADOS | Mes | 2011 | Modelo 0336-00

ESTATAL | NO ESTATAL | SECTOR AGROPECUARIOS | Enero

01 ( ) Empresa | 03 ( ) CPA | Cultivos Varios Horquita | Código: 135-0-3501

02 ( ) CCS y P | 04 ( ) UBPC

		SUPERFICIE (HA)				VENTAS (TON)				
CULTIVOS	FILA		Existente	Cosechada y	PRODUCCION	TOTAL		Mercado		Auto
		Sembrada	Sembrada	en producción	Ton		Contratadas	Agropecuario	Trabajadores	Cosumo
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TUBERCULOS Y RAICES	1	147,4	846,2	103,0	586,6	75,8	75,8			139,4
PAPA	2		402,6							
BONIATO	3	41,9	91,5	8,5	14,1	6,3	6,3			7,8
MALANGA	4	69,3	234,0	46,9	440,7	69,5	69,5			
YUCA	5	36,2	118,1	47,6	131,8					131,6
NAME	6									
HORTALIZAS	7	81,4	372,0	38,3	1347,8	32,9	15,6	17,2	0,1	1314,9
TOMATE	8	17,4	115,3	7,9	24,1	10	5,3	4,7		14,1
CEBOLLA	9				9,5	0,1	0,1			9,4
AJO	10		1,3							
PIMIENTO	11	0,8	2,1							
CALABAZA	12	18,8	82,2	14,8	13,9	3,5	3,5			10,4
PEPINO	13	8,2	18,4							
MELON	14									
COL	15	9,4	20,7	6,2	130,7	1,7	1,7			129
OTRAS HORTALIZAS	16	26,8	132,0	9,4	1169,6	17,6	5	12,5	0,1	1152
ARROZ CASCARA HUMEDO	17	204,0	531,4	263,5	332,5	312	312			19,9
MAIZ	18	34,4	97,3		148,3					148,3
FRIJOL	19	253,3	789,8	20,8	45,3	32,3	31,3		1	9,5
DE ELLO: NEGRO	20									
CARITA	21									
TABACO	22									
KENAF	23									
SOYA	24			4,0						
GIRASOL	25	9,4	9,4							
PLATANO	26	13,4	375,9		106,7	9,7	9,7			97

PLATANO	26	13,4	375,9		106,7	9,7	9,7			97
FRUTA	27									
DE ELLO: EN MICROJET	28									
VIANDA	29	13,4	375,9		106,7	9,7	9,7			97
DE ELLO: BURRO	30	5,9	102,4		106,7	9,7	9,7			97
DE ELLO: EN MICROJET	31									
CITRICOS	32									
NARANAJA DULCE	33									
TORONJA	34									
LIMON	35									
OTROS	36									
OTRAS FRUTAS	37	16,2	424,9		30,2	0,6	0,6			29,6
COCO	38		5,2		9,7					9,7
MANGO	39	1,3	227,3							
GUAYABA	40	1,1	43,3		2	0,6	0,6			1,4
FRUTA BOMBA	41	11,8	24,6		6,9					6,9
PINA	42		83,4							
OTRAS	43	2,0	41,1		11,6					11,6
CAFE	44		0,9							
CACAO	45									
HENEQUEN	46									
SORGO	47									
Pastos y Forrajes Cult	48			///////////////	///////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
De ello: Leguminosas	49			///////////////	///////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Caña de Azucar	50			///////////////	///////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Granos	51			///////////////	///////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
King Grass	52			///////////////	///////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Transformaciones de past	53	//////////		///////////////	///////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Produccion de Heno (T)	54	//////////	//////////	///////////////	120	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Chapea total	55	//////////	96,9	///////////////	///////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
S U M A D E C O N T R O L	99	1024	5666,1	570,9	4895,4	592	556,4	34,4	1,2	3436,5

INDICADOR	FILA	VACUNO	EQUIDO	OVINO	CAPRINO	PORCINO	CUNICOLA	AVICOLA	BUFALO
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8
ENTREGAS A SACRIFICIO (CAB)	1	71	1			6			
PRODUCCION DE CARNE (KG)	2	21,8	0,3			0,1			
DE ELLO VTAS. TOTALES	3	21,8	0,3			0,1			
DE ELLO . CONTRATADAS	4	21,8	0,3						
A TURISMO	5								
. A M. AGROP.	6	//////////							//////////
. A TRABAJADORES	7	//////////				0,1			//////////
AUTOCONSUMO (Comed.)	8								
RECUPERACION DE CUEROS (U)	9	20						//////////	
DE ELLO VTAS A INDUSTRIA	10							//////////	
VACAS,CABRAS,BUF. EN ORD.	11	228	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
PRODUCCION DE LECHE (L)	12	77,6	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
DE ELLO VTAS. TOTALES	13	76,7	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
DE ELLO . CONTRATADAS	14	76,3	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
A INDUSTRIA	15	40,5	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
A POBLACION	16	35,8	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
A ORGANISMOS	17		//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	

INDICADOR	FILA	VACUNO	EQUIDO	OVINO	CAPRINO	PORCINO	CUNICOLA	AVICOLA	BUFALO
.A TRABAJADORES	18	0,4	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
AUTOCONSUMO (Comed.)	19	0,9	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
CONSUMO ANIMAL	20		//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
INSUMO PRODUCTIVO	21		//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
MERMAS Y/O PERDIDAS	22		//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
PRODUCCION DE HUEVOS	23	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////		//////////
DE ELLO VTAS. TOTALES	24	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////		//////////
DE ELLO CONTRATADAS	25	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////		//////////
DE ELLO A TURISMO	26	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////		//////////
A MERC. AGROPECUARIO	27	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////		//////////
A TRABAJADORES	28	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////		//////////
AUTOCONSUMO (Comed.) U	29	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////		//////////
EXISTENCIA FINAL (CAB)	30	4149	203	78	57	69	93	361	
REPRODUCTORAS	31	1294	47	38	23	11	24	135	
NACIMIENTOS	32	38				9	//////////////	//////////////	
MUERTES TOTALES	33	9	1			4	//////////////	//////////////	
DE ELLO CRIAS	34	1					//////////////	//////////////	
SUMA CONTROL	99	6183,6	252,9	116	80	99,3	117	496	

Certificamos que los datos contenidos en este modelo
Corresponden a los anotados en nuestro Registros
Para la elaboración del mismo

Vicedirector Economico
Nombre y Apellidos:
Caridad Abraham Rodriguez

Firma: _____

Director
Nombre y Apellidos:
Giamny Chavez Salomon

Firma: _____

Dia	Mes	Año
31	1	2012

OFICINA NACIONAL DE ESTADISTICA | INDICADORES SELECCIONADOS | Mes | 2011 | Modelo 0336-00

ESTATAL | NO ESTATAL | SECTOR AGROPECUARIOS | Enero

01 ( ) Empresa | 03 ( ) CPA | Cultivos Varios Horquita | Código: 135-0-3501

02 ( ) CCS y P | 04 ( ) UBPC

		SUPERFICIE (HA)				VENTAS (TON)				
CULTIVOS	FILA	Sembrada	Existente Sembrada	Cosechada y en producción	PRODUCCION Ton	TOTAL	Contratadas	Mercado Agropecuario	Trabajadores	Auto Cosumo
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TUBERCULOS Y RAICES	1	451,6	1018,8	234,7	1655,3	762,3	755,5	3	3,8	236,4
PAPA	2		375,8	26,8	562,2	557,4	557,4			4,8
BONIATO	3	103,7	136,6	25,3	14,2	6,4	6,4			7,8
MALANGA	4	276,8	384,5	104,0	804,8	148,4	148,4			
YUCA	5	71,1	121,9	78,6	274,1	50,1	43,3	3	3,8	223,8
NAME	6									
HORTALIZAS	7	116,8	351,0	94,4	3185,3	627,9	222,6	405	0,3	2557,4
TOMATE	8	25,4	123,1	7,9	437,9	193,8	97,8	96		244,1
CEBOLLA	9				10,9	1,5	1,5			9,4
AJO	10		0,4	0,9						
PIMIENTO	11	3,0	4,3		33,8	33,8	33,8			
CALABAZA	12	32,2	68,8	41,6	13,9	3,5	3,5			10,4
PEPINO	13	14,9	23,6	1,5	8	8	8			
MELON	14									
COL	15	9,4	20,7	6,2	135,9	6,9	6,9			129
OTRAS HORTALIZAS	16	31,9	110,1	36,3	2544,9	380,4	71,1	309	0,3	2164,5
ARROZ CASCARA HUMEDO	17	255,0	582,5	263,5	467	363,7	363,3	0,4		102,7
MAIZ	18	114,3	173,6	3,6	148,3					148,3
FRIJOL	19	278,1	681,9	153,4	193,3	160,5	157,6		2,9	29,3
DE ELLO: NEGRO	20									
CARITA	21									
TABACO	22							//////////		
KENAF	23							//////////	//////////	//////////
SOYA	24			4,0						
GIRASOL	25	11,4	11,4							
PLATANO	26	23,3	338,3		211	39,1	38,9	0,2		171,9

		SUPERFICIE (HA)				VENTAS (TON)				
CULTIVOS	FILA	Sembrada	Existente Sembrada	Cosechada y en producción	PRODUCCION Ton	TOTAL	Contratadas	Mercado Agropecuario	Trabajadores	Auto Cosumo
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9
FRUTA	27				7	7	7			
DE ELLO: EN MICROJET	28									
VIANDA	29	23,3	338,3		204	32,1	31,9	0,2		171,9
DE ELLO: BURRO	30	13,8	95,5		196,4	24,5	24,3	0,2		171,9
DE ELLO: EN MICROJET	31									
CITRICOS	32									
NARANAJA DULCE	33									
TORONJA	34									
LIMON	35									
OTROS	36									
OTRAS FRUTAS	37	27,4	401,7		79,3	40,1	33	7	0,1	39,2
COCO	38		4,4		19,4	0,1	0,1			19,3
MANGO	39	1,3	200,5							
GUAYABA	40	2,1	44,2		7,9	6,5	0,7	5,8		1,4
FRUTA BOMBA	41	22,0	33,8		19,4	12,5	11,2	1,2	0,1	6,9
PINA	42		83,4		21	21	21			
OTRAS	43	2,0	35,4		11,6					11,6
CAFE	44		0,9							
CACAO	45									
HENEQUEN	46									
SORGO	47									
Pastos y Forrajes Cult	48	40,3		//////////////	//////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
De ello: Leguminosas	49			//////////////	//////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Caña de Azucar	50	26,8		//////////////	//////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Granos	51			//////////////	//////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
King Grass	52	13,4		//////////////	//////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Trasnformaciones de past	53	//////////		//////////////	//////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Produccion de Heno (T)	54	//////////	//////////	//////////////	240	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
Chapea total	55	//////////	195,5	//////////////	//////////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////
S U M A D E C O N T R O L	99	1991	5960,9	1082,7	11506,8	3487,5	2645,2	831	11,3	6462

INDICADOR		FILA	VACUNO	EQUIDO	OVINO	CAPRINO	PORCINO	CUNICOLA	AVICOLA	BUFALO
A		B	1	2	3	4	5	6	7	8
ENTREGAS A SACRIFICIO (CAB)	1	174	1			12		22		
PRODUCCION DE CARNE (KG)	2	50,2	0,3			0,3		0,1		
DE ELLO VTAS. TOTALES		3	50,2	0,3			0,2			
DE ELLO . CONTRATADAS		4	50,2	0,3						
A TURISMO		5								
. A M. AGROP.		6	//////////							//////////
. A TRABAJADORES		7	//////////				0,2			//////////
AUTOCONSUMO (Comed.)		8					0,1		0,1	
RECUPERACION DE CUEROS (U)	9	40						//////////		
DE ELLO VTAS A INDUSTRIA	10							//////////		
VACAS,CABRAS,BUF. EN ORD.	11	277	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////		
PRODUCCION DE LECHE (L)	12	158,5	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////		
DE ELLO VTAS. TOTALES		13	156,4	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
DE ELLO . CONTRATADAS		14	155,1	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
A INDUSTRIA		15	54,8	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
A POBLACION		16	97,1	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
A ORGANISMOS		17	3,2	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
.A TRABAJADORES		18	1,3	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
AUTOCONSUMO (Comed.)		19	2,1	//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
CONSUMO ANIMAL		20		//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
INSUMO PRODUCTIVO		21		//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
MERMAS Y/O PERDIDAS		22		//////////////	//////////////		//////////////	//////////////	//////////	
PRODUCCION DE HUEVOS	23	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////	0,1	//////////	
DE ELLO VTAS. TOTALES		24	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////		//////////
DE ELLO CONTRATADAS		25	//////////	//////////////	//////////////	//////////	//////////////	//////////////		//////////

INDICADOR	FILA	VACUNO	EQUIDO	OVINO	CAPRINO	PORCINO	CUNICOLA	AVICOLA	BUFALO
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8
DE ELLO A TURISMO	26	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////		//////////
A MERC. AGROPECUARIO	27	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////		//////////
A TRABAJADORES	28	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////		//////////
AUTOCONSUMO (Comed.) U	29	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////	//////////	0,1	//////////
EXISTENCIA FINAL (CAB)	30	8621	1962	103	57	67	103	274	
REPRODUCTORAS	31	3653	50	48	23	11	24	135	
NACIMIENTOS	32	110	8	4		14	//////////	//////////	
MUERTES TOTALES	33	35	1			5	//////////	//////////	
DE ELLO CRIAS	34	13					//////////	//////////	
SUMA CONTROL	99	13702,1	2022,9	155	80	109,8	127	431,4	

Certificamos que los datos contenidos en este modelo
Corresponden a los anotados en nuestro Registros
Para la elaboración del mismo

Vicedirector Económico
Nombre y Apellidos:
Caridad Abraham Rodríguez

Firma: _____

Director
Nombre y Apellidos:
Giamny Chávez Salomón

Firma: _____

Día	Mes	Año
6	3	2012