

UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables

Trabajo de Diploma para optar por el Título de
Lic. en Contabilidad y Finanzas
CUM Abreus

Título: INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS PRODUCCIONES
VARIAS EN LA EMPRTESA HENEQUENERA JURAGUÁ ABREUS.

Autora: Mariela Marrero Padilla

Tutora: Lic. Catalina Pita Figueredo

"Año 55 de la Revolución"

Curso 2012-2013

Disciplina: Auditoría

Pensamiento





La Batalla Económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro de trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro Sistema Social”

Raúl Castro Ruz.

Dedicatoria



A los que creen en el mejoramiento humano.

A mi esposo Osvaldo por su infinito amor, paciencia y apoyo incondicional.

A mis padres, que me educaron en la honestidad y cumplimiento del deber.

A mis hijos: Marianela y Osvaldo poderosa razón para existir, perseverar y que colman mi vida de ternura y amor.

Agradecimientos



AGRADECIMIENTOS

Sería un riesgo mencionar los nombres de las personas a quien agradezco la elaboración de este trabajo, pues podría cometer la injusticia de excluir, sin intención, alguna de ellas.

El agradecimiento se extiende para todas aquellas personas que, de una forma u otra contribuyeron y se saben parte de este trabajo

A ellas.....

Muchas gracias.

Resumen



RESUMEN

El Trabajo de Diploma titulado “Indicadores de Gestión para las producciones Varias en la Empresa Henequenera Juragua”, su objetivo general diseñar indicadores de rendimiento para sus producciones de sogas, brochas y fibras para colchón, que permitan medir la Economía, Eficiencia y Eficacia de la empresa.

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 medir el desempeño de una empresa, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento, existen instrumentos muy útiles que combina indicadores financieros y no financieros, además ofrece un método estructurado para la selección de los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. La Empresa Henequenera Juraguá cuenta con herramientas para medir su economía, eficiencia y eficacia de sus producciones. 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 los indicadores, los cuales se validaron utilizando el método Especialista.

Palabras clave: indicadores, gestión, producciones varias, diseñar, rendimiento

SUMMARY

The Work of Diploma titled "Indicators of Administration for the Several productions in the Company Henequenera Juragua", their general objective to design yield indicators for their rope productions, brush and fibers for mattress that you/they allow to measure the Economy, Efficiency and Effectiveness of the company.

The design of the proposed yield indicators allows to the directive of the company, to know the behavior of the main productions and services that are lent and to trace strategies to elevate the yield of the same ones. Also one will be able to execute for the group of internal audit, control actions guided to examine and to evaluate the administration of the agricultural activity.

To measure the acting of a company, it is necessary to have indicators that allow to detect the opportunities of improvement, very useful instruments that it combines financial and not financial indicators, exist she also offers a method structured for the selection of the indicators guides that you/they imply to the address of the company. The Company Henequenera Juraguá has tools to measure its economy, efficiency and effectiveness of its productions. To give execution to the same one a wide and modernized bibliography related with the topic it was consulted. The objectives were analyzed traced by the company and the areas of key results. The indicators were designed, which were validated using the specialist method.

Keywords: indicators, management, various productions, design, performance

Índice



INTRODUCCION	1
CAPITULO I: “Generalidades teóricas sobre Auditoría de Gestión y sus Indicadores”	7
1.1 : Antecedentes de la Auditoría de Gestión.....	7
1.2 Integración conceptual de la Auditoria de Gestión.....	14
1.3: Objetivos y Propósitos de la Auditoría de Gestión.....	19
1.4: Ventajas de la Auditoría de Gestión para el Proceso Gerencial.....	22
1.5 Ventajas de la Auditoría de Gestión para el Proceso Gerencial.....	23
1.6 El Control de la Gestión.....	27
1.7 La Auditoria de Gestión como herramienta de Dirección.....	31
1.7 Aplicación de indicadores y su Análisis.....	34
1.8 Criterios para la construcción de indicadores:	39
1.9 Importancia de los indicadores	42
Capítulo II: Diseño de indicadores de las Producciones Varias en la Empresa Henequenera Juragua. Abreus	48
2.1 Reseña Histórica de la Empresa	48
2.1.1 Caracterización de la Empresa.....	48
2.2. PROCESO ESTRATÉGICO	52
2.2.1. Diagnóstico Estratégico.....	54
2.3. Indicadores de Gestión.....	55
2.4: Diseño de Indicadores en la Empresa Henequenera Juraguá.....	59
2.5: Propuesta de Indicadores de Gestión o Rendimiento para las producciones de la Empresa Henequenera Juragua. Abreus.....	62
CAPITULO III: “Validación de los Indicadores de Rendimiento de la empresa objeto de investigación por Criterio de Especialista.....	71
3.1: Validación de los Indicadores Propuestos	71
3.2 Elementos para la Aplicación del Método de Validación.....	73
3.3- Validación de los Criterios de los Especialistas	74
3.4- Encuesta.....	76

CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
Anexo.....	

Introducción



INTRODUCCION

En la sociedad los elementos económicos determinan el modo de vida y las diferencias de los ideales y aspiraciones de los hombres, el mundo hoy se caracteriza por un dinámico desarrollo mercantil. Las Empresas tienen que adaptarse cada día más a las inestables condiciones del comercio mundial. La competencia tecnológica acecha en cada momento a las grandes compañías que intentan seguir ganando espacio en el mercado. A esto se le debe sumar también factores que han surgido en este mundo post - moderno como el impacto medioambiental, el agotamiento de los recursos naturales y la calidad que debe tener el producto que se vende o el servicio que se preste.

Las empresas tratan de buscar variantes y soluciones que se rijan por las nuevas leyes del mercado mundial y que a su vez logren maximizar las ganancias, pues para eso es que fueron concebidas. Es por eso que, una buena gestión, sustentada sobre una estructura empresarial fuerte, una Misión bien definida y una Visión clara de sus objetivos y Planes, podría abrirse paso en el mundo de hoy.

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.

La empresa moderna, independientemente de su nivel de desarrollo, realiza sus actividades en condiciones de limitaciones generalizadas 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.

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 Auditoría de Gestión constituye a su vez, un diagnóstico 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, 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. También es 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. 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.

La Empresa Henequenera, Juraguá, dedicada fundamentalmente a la producción del henequén con diferentes fines para la industria, aspira a volver a ser líder en su entorno competitivo y dentro del sector agropecuario, donde las actuales condiciones que enfrenta el país, el reordenamiento de la política económica, le imponen nuevos retos en su gestión. Esta entidad constituye una empresa determinante en el municipio por los recursos, financieros que aporta. En la misma, es conocido por los resultados obtenidos en investigaciones efectuadas, que no se aplican sistemáticamente controles a toda la organización que genere la mejora continua de la Empresa, lo cual ha ocasionado que sus resultados económicos y productivos disminuyan de forma sustancial, incluyendo las utilidades de la organización, aparejado a ello se muestra la carencia de herramientas por parte de los directivos para detectar desviaciones en el orden empresarial, sustentados por la falta de control y sistematicidad en el orden de las acciones internas.

Situación Problemática

La Empresa Henequenera Juragua del municipio de Abreus provincia de Cienfuegos, actualmente presenta resultados desfavorables obteniendo pérdidas considerables que ascienden a 21472,3MP , que marca su ineficiencia y su ineficacia, aspectos que no son analizados por las auditorías internas practicadas.

Problema Científico:

En la actualidad La Empresa Henequenera Juraguá, objeto de investigación, no se emplean indicadores, que faciliten a los ejecutivos tomar decisiones oportunas en función de sus ventas

Hipótesis:

El diseño de indicadores de Rendimiento permitirá a la Empresa Henequenera Juraguá evaluar la economía, eficiencia y eficacia de sus principales producciones.

Objetivo General

Diseñar indicadores de Rendimiento en la Empresa Henequenera Juraguá, Economía, en sus principales producciones.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente la Auditoría de Gestión o Rendimiento y sus Indicadores.
2. Realizar el diagnóstico de la Empresa Henequenera Juraguá.
3. Diseñar y validar los indicadores de rendimiento propuestos por el criterio de los Especialistas.

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

Producción del Henequén

NOVEDAD CIENTIFICA

Propuesta de indicadores de rendimiento efectuada constituye la novedad de la presente investigación, La Empresa Henequenera Juraguá no cuenta en la actualidad con instrumentos, que le permita medir los resultados finales de sus producciones y de esta manera, a partir de las deficiencias detectadas, los directivos pueden proponer acciones encaminadas a examinar y evaluar la gestión de la actividad.

Beneficios esperados

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

Establecer el grado en que la empresa y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.

Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.

Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la empresa.

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.

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.

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 y Indicadores".

En el mismo se aborda la evolución histórica que ha tenido la Auditoría de Gestión, así como elementos esenciales sobre los indicadores.

Capítulo II: "Diseño de indicadores de sus Principales Producciones en la Empresa Henequenera Juraguá". **Contiene una breve caracterización de la empresa y, presentación de los indicadores propuestos.**

Capítulo III: Validación de los Indicadores de Rendimiento para la empresa objeto de investigación por el criterio de Especialistas

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 indicadores diseñados

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.



CAPITULO I: "Generalidades teóricas sobre Auditoría de Gestión y sus Indicadores".

1.1 : Antecedentes de la Auditoría de Gestión

Tanto en la experiencia internacional como nacional en el campo del Control, conducen a reconocer la integración lograda hasta el momento entre la estrategia y la gestión lo que provoca efectividad de ésta con respecto al rumbo estratégico, en lo que la toma de decisiones y el control no desempeñan la función que de ellos se espera en un enfoque de mejoramiento continuo. Por lo general la administración se apropia de la planeación estratégica y tarde se da cuenta, si es que se da, de que no posee la herramienta idónea para su evaluación.

En Cuba la Auditoria de Gestión comienza a tener auge a principios de los años noventa como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se ha promovido desde sus inicios hasta la fecha por talleres y otras vías de divulgación para impulsar esta labor.

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

La Auditoria de Gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos.

Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el punto central de la Auditoria de Gestión por lo que está muy vinculado a la planeación estratégica. La Auditoria 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.

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

Siguiendo el devenir de la historia se expresa, a continuación, un breve resumen que conduce hasta la actual auditoría de gestión:

En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.

Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.

En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimar la productividad de la empresa.

En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable.

En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones;

En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.

En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.

En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.

En 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell proponen la auditoría.

En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

En 1964, Dimitris N. Chorafas expresa la urgencia de que las organizaciones tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

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, cómo 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 Nacional 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 Anguiano 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.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

En su desarrollo histórico han existido dos conceptos tradicionales: auditoría administrativa y auditoría operacional que evolucionaron hasta llegar a la auditoría de gestión. De forma

general la Auditoría administrativa se definió como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Mientras que la Auditoría Operacional ha quedado expresada como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra.

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.

Existen varias definiciones de sobre Gestión que son señalados por diferentes autores:

Goldratt (2000, p, 98) 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.

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 (Sánchez, 2005). 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

Definición de La Auditoría de Gestión

La más actual o una de las más actuales de las Auditorías 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 Auditoría de Gestión, de ahí su vinculación con la dirección estratégica.

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. Se enfoca al futuro, hacia horizonte de los 5 a los 8 años venideros.

De este modo, la cuestión principal que plantea la Auditoría de Gestión tiene dos partes:

¿Está el equipo de dirección en condiciones de afrontar los cambios que se avecinan?

¿Está el equipo directivo en condiciones de afrontar los cambios actuales?

A continuación se enuncian las opiniones de varios autores que ayudan a profundizar un tanto más en el conocimiento de las características esenciales de esta auditoría:

Se encuentra definida la Auditoría de Gestión u operacional (Ministerio de Auditoría y Control,

2005, p. 2): como el examen y evaluación de la gestión de una entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones legales.

Carmona (2001, p. 22) 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. 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.

El examen de la auditoría de gestión cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa o al ahorro de costos.

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

Hevia (2006, p 129) plantea que: “La Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y

objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa”.

Una Auditoría de Gestión puede ser amplia o abarcar parte de una organización. Otra manera de determinar el alcance de esta auditoría es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y

control. Otro enfoque consiste en limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: bajo, medio o alto. En general, el alcance de una Auditoría de Gestión debe ser considerado teniendo en cuenta la existencia de una adecuada correlación entre las utilidades y costos del mismo.

En la esfera internacional se le han concedido distintas denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero realmente los objetivos que se encierran en todos los argumentos son sincrónicos, siendo las más populares las siguientes:

Auditoría de las 3 E' s

Auditoría Operativa

Auditoría Operacional

Auditoría Comprehensive

Auditoría Integral

Auditoría Gerencial

Auditoría del Valor a Cambio de Dinero

Auditoría de Desempeño

Auditoría Administrativa Funcional

1.2 Integración conceptual de la Auditoria de Gestión.

Qué es la gestión:

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

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

El establecimiento de metas y objetivos.

El análisis de los recursos disponibles.

La apropiación económica de los mismos.

La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.

Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Existen varias definiciones de sobre Gestión que son señalados por diferentes autores: Goldratt (2000, p, 98) 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.

Según Sánchez (2005) 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.

En Cuba según el Reglamento 107/09 se le denomina Auditoría de Gestión o Rendimiento que reemplaza las antiguas denominaciones de auditoría administrativa y auditoría operacional.

Este rápido recorrido por la historia conduce a comprender una evolución que a todas luces transita por un camino de saltos cualitativos en el control, que llega hasta la auditoría de gestión, que sin dudas seguirá perfeccionándose en el devenir del tiempo pues surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad, ya que existe la necesidad por parte de la administración de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo; es decir evaluar si los planes se están cumpliendo y si la empresa está alcanzando sus metas. Lo que realmente interesa destacar es, que 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 mediante la cual se preste auxilio a la administración.

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. Se enfoca al futuro, hacia horizonte de los 5 a los 8 años venideros.

A continuación se enuncian las opiniones de varios autores que ayudan a profundizar un tanto más en el conocimiento de las características esenciales de esta auditoría.

Se encuentra definida la Auditoría de gestión o de rendimiento según el Reglamento de la Ley 107 (2009, p. 79): como el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Carmona, 2001, p. 22) 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. 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.

La Auditoría de Gestión es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la Administración si las diversas operaciones se llevan a cabo a no de manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. También debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades. Cook (n.d.)

Hevia, 2006, p.129 plantea que: La Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa.

Euroabc ,2005,p14 dice que una auditoría de gestión empresarial es una auditoria con objetivos diferentes a las clásicas auditorias contables, auditorias de calidad o auditorias 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 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. Leonard, 1990, p.134) plantea que el propósito de una auditoría de gestión es revisar y apreciar operaciones y procedimiento, implica también la información a la administración de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones.

Hevia, 2007, p: 52 plantea la Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa.

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 consideran 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.

Sobre la planeación lo considera 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. Dale, 2007, p. 21

Ackoff, 1998, 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.

Koontz, 2008, p. 79 afirma que la previsión es la base de la planeación y considera la planeación como: una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Drucker, 1999, p. 42 propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas correctas – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas correctamente. De estos dos criterios, sugiere que la efectividad es

más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas.

Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo y son vitales también para la Auditoría de Gestión. De aquí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

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, 2006,22).

1.3: Objetivos y Propósitos de la Auditoría de Gestión.

1-Evaluar los objetivos y planes organizacionales y su eficacia.

2-Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.

3-Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.

4-Verificar la existencia de métodos adecuados de operación y administración.

5-Comprobar la correcta utilización de los recursos poniendo énfasis en la economía y la eficiencia. Esta Auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar: Medición y comparación de logros. Control interno eficaz. Cultura de la responsabilidad. Mejoramiento de la planificación. Necesidad de un buen sistema de información integral. Este tipo de Auditoría se dirigirá en forma selectiva a actividades y materias que desde el punto de vista económico o por sus características, considere conveniente para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos que se relacionan entre sí.

Técnicas utilizadas en la Auditoría de Gestión:

Observación

Confirmación

Verificación

Investigación

Análisis

Evaluación

Objetivos generales:

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

Adquiere el tipo de recurso que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesita y al menor costo posible.

Aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones.

Protege y conserva adecuadamente sus recursos.

2-Verifica si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y la utilización de los recursos, de acuerdo con:

La utilización de procedimientos operativos eficientes.

El empleo de la menor cantidad posible de recursos para la prestación de los recursos en la cantidad, calidad y oportunidad apropiada.

3- Evaluar el sistema de control interno para contribuir a asegurar el logro de los objetivos y metas de la entidad.

4-Comprobar el cumplimiento de las leyes, normas y políticas aplicables en la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.

Áreas principales que integran una organización objeto de la Auditoría de Gestión.

Las áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión, son las siguientes:

Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:

Evaluación de la posición competitiva

Evaluación de la estructura organizativa

Balance Social

Evaluación del proceso de la dirección estratégica

Evaluación de los cuadros directivos

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

Análisis de la estrategia comercial

Oferta de bienes y servicios

Sistema de distribución física

Política de precios

Función publicitaria

Función de ventas

Promoción de ventas

Auditoría de la gestión del sistema financiero:

Capital de trabajo

Inversiones

Financiación a largo plazo

Planificación Financiera

Área internacional

Auditoría de la gestión del sistema de producción:

Diseño del sistema

Programación de la producción

Control de calidad

Almacén e inventarios

Productividad técnica y económica

Diseño y desarrollo de productos

Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:

Productividad

Clima laboral

Políticas de promoción e incentivos

Políticas de selección y formación

Diseño de tareas y puestos de trabajo

Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

Análisis de proyectos y programas

Auditoría de la función de procesamiento de datos

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

1.4: Ventajas de la Auditoría de Gestión para el Proceso Gerencial.

La popularidad creciente de esta auditoría, tanto en los negocios como en la administración, es atribuible en gran parte a su contribución positiva para mejorar las operaciones, diagnóstica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar, hace la función de médico general, de ahí que ayuda con las recomendaciones al tratamiento que debe realizar la administración para incrementar su eficiencia por lo que se desprenden sus principales Ventajas:

Descarga obligaciones importantes, dedicándose a asuntos no delegables

Extiende la función auditoría a toda la empresa.

Asegura información detallada.

Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.

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.

1.5 Ventajas de la Auditoría de Gestión para el Proceso Gerencial.

La popularidad creciente de esta auditoría, tanto en los negocios como en la administración, es atribuible en gran parte a su contribución positiva para mejorar las operaciones, diagnóstica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar, hace la función de médico general, de ahí que ayuda con las recomendaciones al tratamiento que debe realizar la administración para incrementar su eficiencia por lo que se desprenden sus principales Ventajas:

Descarga obligaciones importantes, dedicándose a asuntos no delegables.

Extiende la función auditoría a toda la empresa.

Asegura información detallada.

Habitúa los empleados a trabajar con orden y métodos.

La Auditoría 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.

Por lo anteriormente expuesto queda demostrado que la aplicación de una Auditoría de Gestión en una empresa ayuda a que la misma transite por los caminos del perfeccionamiento pues tanto éste como la Auditoría van encaminados a lograr objetivos comunes.

Integración conceptual de la Auditoría de Gestión.

Hasta aquí ha quedado claro el concepto de auditoría y el por qué de la necesidad de llegar a la Auditoría de Gestión, ahora bien, qué es la gestión.

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

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

El establecimiento de metas y objetivos.

El análisis de los recursos disponibles.

La apropiación económica de los mismos.

La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.

Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Desarrollo de la empresa

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las de tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen. Estos términos son:

- a) Filosofía de la gestión
- b) Objetivos
- c) Línea de actuación
- d) Decisión
- e) Estrategia
- f) Acción

Filosofía de la gestión

Para entender bien que es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la empresa en cuestión. Esto dará una serie de datos sobre el carácter de la empresa, acerca de cómo y dónde ha llegado el sitio que ocupa en el universo, sus fortalezas y debilidades y la relación que guarda con las instituciones sociales y políticas. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de:

Quienes forman la empresa y como son las relaciones mutuas.

La historia de la empresa considerada.

El fondo ético de sus dirigentes, empleados, clientes, competidores y proveedores.

El universo en que se mueve.

La estructura económica de la misma.

La Administración

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante éstos y después. El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar. La planeación se refiere a determinar adónde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias, políticas y preparación de planes de acción.

Funciones de la Administración y Características

Entre las funciones de la Administración se encuentran: Planeación, Organización, Ejecución y

1.6 El Control de la Gestión

- **Planeación:** es la etapa de investigación, definición y precisión. Consiste en la utilización de métodos o lógicas que permiten un desglose racional de las estrategias y objetivos globales en acciones con sus recursos necesarios a fin de que se puedan distribuir entre los miembros que las ejecutan en un período de tiempo determinado. En otras palabras implica: estrategias, objetivos, metas, recursos, tiempo.
- **Organización:** es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de forma tal que se puedan lograr los objetivos de la organización en forma eficiente. Es el establecimiento de reglas armonizadas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos.
- **Ejecución:** es el proceso de velar porque el grupo lleve a cabo sus funciones con eficiencia y entusiasmo.
- **Control:** Proceso Administrativo en el que se garantiza las actividades, con relación a los recursos. En este proceso se debe asegurar que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas. Este se inicia en el momento donde termina la planeación.

Objetivos e Importancia de la Administración

Objetivos

Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo según Juan Pablo Amador es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente, en esta definición hay cuatro elementos que son:

1. Meta

2. Campo de acción

3. Definición de la Acción

4. Orientación

Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa.

La clasificación de objetivos en una empresa puede ser la siguiente:

1. Obtener Utilidades (Económicos)
2. Proporcionar buenos productos o servicios
3. Mantener a la cabeza de los competidores
4. Bienestar de los empleados (Sociales)
5. Ser eficiente
6. Progresar

Importancia

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos para mencionar su importancia:

1. La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas

partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

2. Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.

No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.

4. En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración.

5. La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

6. Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.

7. La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

8. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

Se puede concluir diciendo que la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

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

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.

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 es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

1.7 La Auditoría de Gestión como herramienta de Dirección.

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

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

Economía

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. 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.

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

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

Ahorrar esos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.

Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.

Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

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

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.

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

Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Que los desperdicios que se originan en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos establecidos.

Que las normas de trabajo sean correctas.

Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.

Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos en el proceso de producción o de servicio.

Que todo los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

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

Eficacia

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con 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.

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

Que la producción y el servicio se haya cumplido en la cantidad y la calidad esperada.

Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. En resumen que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

La auditoría de gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de auditoría de gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditoría en su totalidad y en forma constante.

1.7 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.

En nuestra investigación se emplea una revisión de alto nivel que consiste en obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la administración para asegurar utilización de indicadores y poder evaluar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad. Incluye entrevistar a la alta dirección respecto a la práctica empleada para asignar y controlar los recursos.

Sistema de indicadores de Rendimiento de la Gestión.

Dentro de los procedimientos relativos al trabajo de campo en las Auditorías 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).

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.

Cualidades de los Indicadores:

Medible y cuantificable.

Confiable.

Oportuno.

Coherente y Consistente.

Neutral.

Concreto y Objetivo.

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.

Características de 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.

Propósito de los indicadores:

Crear una cultura de medición y mejoramiento.

Establecer criterios de comparación con el mejor.

Analizar cumplimiento de planes y objetivos.

Valorizar los factores determinantes para obtener el éxito.

Cálculo del Indicador

Relación entre variables que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivo y metas previstas e impactos esperados.

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. El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenece la empresa.

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.

Niveles de aplicación:

1) Indicadores Estratégicos.- Miden el cumplimiento de los objetivos con base en: actividades, programas especiales, procesos estratégicos, proyectos organizacionales y de inversión.

2) Indicadores de Gestión.- Informan sobre procesos y funciones clave, se utiliza en procesos administrativos: controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones del cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control, verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

3) Indicadores de Servicio.- Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de usuarios o clientes, se emplean para implementar acciones de mejora continua, mejorar la calidad de la atención a usuarios o clientes; permiten identificar el desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio; la satisfacción o calidad que percibe el cliente o usuario sobre el producto o servicio recibido.

4) Indicadores Financieros.- Son utilizados para medir la rentabilidad, liquidez, financiamiento, producción y otros

1.8 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.

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.

La auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras y explicaciones. Debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que lo provocan y el efecto que lo produce, es decir, el precio del incumplimiento.

Para que un indicador cumpla con su objetivo de servir de instrumento para el análisis y evaluación de la gestión, es importante tener en cuenta las razones siguientes:

Para el análisis, además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe confrontar con períodos anteriores, con el fin de ver su evolución en el tiempo.

Si se tienen datos de entidades que desarrollen la misma actividad los resultados deben ser verificados con ellos.

Es preciso tener claros los factores internos y externos que puedan afectar los resultados.

Niveles de aplicación:

Indicadores Estratégicos.- Miden el cumplimiento de los objetivos con base en: actividades, programas especiales, procesos estratégicos, proyectos organizacionales y de inversión.

Indicadores de Gestión.- Informan sobre procesos y funciones clave, se utiliza en procesos administrativos: controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones del cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control, verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

Indicadores de Servicio.- Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de usuarios o clientes, se emplean para implementar acciones de mejora continua, mejorar la calidad de la atención a usuarios o clientes; permiten identificar el desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio; la satisfacción o calidad que percibe el cliente o usuario sobre el producto o servicio recibido.

Indicadores Financieros.- Son utilizados para medir la rentabilidad, liquidez, financiamiento, producción y otros.

Los indicadores muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño, son de orden cualitativo o cuantitativo, deben permitir actuar en forma proactiva e inmediata, se ajustan según los cambios que ocurran en los planes estratégicos o normativos de la organización, además pueden ser comparados consigo mismos, en el tiempo y con estándares internos y externos.

La Auditoría de Gestión o Rendimiento es una herramienta que le proporciona a la dirección, al grupo de auditores y a otras personas interesadas, una evaluación independiente y objetiva de los servicios que se ofrecen. Puede servir para dos funciones importantes: ayuda a asegurar la responsabilidad y puede identificar medios para mejorar la operatividad.

Esta auditoría a través de sus indicadores ofrece sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones y sirve para determinar la integridad de las

transacciones financieras, además conocer mediante sus resultados el cumplimiento de las disposiciones legales.

Criterios sobre que indicadores usar los siguientes criterios pueden ayudar en la definición de indicadores:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa
- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados.).
- Deben servir para fijar objetivos realistas• Debe ser un proceso fácil y no complicado
- Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores).
- Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.

1.9 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.

¿Cómo construir buenos indicadores?

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

- **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.

- Análisis: Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- Relevancia: Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

Indicadores: El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de la reserva internas.

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 gerenciar 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 gerenciar 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.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Por ello debemos resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos la concatenación y sucesión de los hechos que queremos estudiar. Los datos nos ayudaran a confirmar o a replantearnos nuestra teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que nos posibilite caracterizar los datos que necesitamos y además nos ayude a interpretarlos. Se pueden tener muchos datos sobre la causa de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones, con finalidad, ya sea de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño de poco servirán dichos datos y la medición.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Las características y atributos de una buena medición son:

- Pertinencia.

Con ello queremos referirnos, a que las mediciones que hagamos deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma.

En cualquier departamento o sección de la empresa podemos hacer mediciones sobre un sin número de características, comportamientos, situaciones, pero ¿Para qué se hace cada una de éstas? ¿Cuál es realmente la utilización que hacemos de la información obtenida?

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

- Precisión.

Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar, a nosotros nos interesa conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados. De ahí entonces que nos interese conocer a fondo la precisión del dato que estamos obteniendo.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- a) Realizar una buena definición operativa, vale decir definición de la característica, de las unidades de escala de medición, número y selección de las muestras, cálculo de las estimaciones, errores permisibles (toleraciones de la medición).
- b) Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
- c) Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición, sea bien recogido por el operador, gerente, oficinista o inspector a cargo de hacerlo. Ello supone adiestrar al personal, pero también supone tener un buen clima organizacional donde todos estén interesados en la fidelidad de la lectura.

- Oportunidad.

La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que nos permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anormalidad indeseada o más aún, para diseñar incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunamente con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenerse quienes diseñen un sistema de medición.

- Confiabilidad.

Si bien esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica. Si nosotros queremos estar seguros que lo que midamos sea la base adecuada para las decisiones que tomaremos, debemos revisar periódicamente todo sistema de medición.

- Economía.

Aquí la justificación económica es sencilla y compleja a la vez. Sencilla, porque nos referimos a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos entre la medición de una característica o hechos determinados y los beneficios y relevancia de la decisión que soportamos con los datos obtenidos. Pero cuantificar esta proporcionalidad no es fácil en muchos casos, por lo complejo de cuantificar importancia y relevancia de decisiones.

En todo caso es claro que la actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

Capitulo II



Capítulo II: Diseño de indicadores de las Producciones Varias en la Empresa Henequenera Juragua. Abreus

2.1 Reseña Histórica de la Empresa

La Empresa Henequenera Juraguá es creada según Resolución 202-76 del 15 de diciembre de 1976 y en el año 1983 pasa a formar parte de la Empresa Cultivos Varios Juraguá como una Granja, contando en ese momento con 2121.7 Ha de Henequén en producción.

El 9 de diciembre de 1991, mediante Resolución No. 520-91 se constituye como Empresa Henequenera Juraguá con un área total de 1160.9 Ha en producción y 671 Ha en desarrollo; el resto se encontraba cubierto de malezas y marabú.

A pesar de los esfuerzos desarrollados por la Empresa en estos últimos años nos hemos visto afectados por falta de combustibles, deterioro de la maquinaria, aunque se han tomado medidas preventivas al respecto han ocurrido pérdidas por incendios forestales, pérdida de áreas en fomento por carencia de alambres para el cercado de los potreros donde pasta la masa ganadera.

2.1.1 Caracterización de la Empresa

A partir de la resolución 520-91 del Ministerio de la Agricultura se crea la Empresa Henequenera "Juraguá".

La Empresa Henequenera Juraguá está ubicada en el Consejo Popular Juraguá, municipio Abreus, provincia Cienfuegos, limita al: Norte: Con la Empresa Cultivos Varios Juraguá, Sur: Con el Mar Caribe, Este: Con la Bahía de Cienfuegos, Oeste: Con la Ciénaga de Zapata, a una altura sobre el nivel del mar de 27.5 M siendo su topografía de terreno llano, suelo rojo, las principales vías de acceso a la misma son: carretera Abreus, Castillo Vial Cienfuegos, CEN. Cuenta con un total de 213 trabajadores I de ellos 56 mujeres y 157 hombres, la composición por edades es 31 jóvenes de 17 a 30 años, 74 de 31 a 40, 55 de 41 a 50 y 53 de 51 a 60 años, resultando la edad promedio de 42 años.

Tabla 2.1. Categoría ocupacional.

Desglose por Categoría Ocupacional		
Categoría	Total	Mujeres
Dirigentes	18	5
Técnicos	10	10
Administrativos	2	2
Servicios	13	6
Obreros	170	33

Fuente: Elaboración propia.

La empresa cuenta con el siguiente organigrama (ver anexo 1): Dirección, Dpto. Jurídico, Protección y Defensa, unidad de Aseguramiento, Dpto. de Recursos Humanos, Dpto. Economía, Dpto. Producción, Dpto. Maquinaria- Industria y Dpto. Pecuaria.

La actividad económica que desarrolla (ver anexo 2) se sustenta por la resolución No. 1101/2005 estableciendo como objeto social:

Producir y comercializar, de forma mayorista, fibras y fibrillas de Henequén, para la Industria Ligera, en moneda nacional y divisa.

Producir y comercializar posturas de henequén, detergentes y sogas, 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 los productos elaborados del henequén y la madera como concurrente al Mercado Industrial Artesanal 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 Ganadero de conjunto con el Henequén 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.

El área total es de 2725,1 y se encuentra destinada a:

Área de Henequén	2020,0 ha
Vivero	7,0
Producción	335,4
Área de Ganadería	446,1
Área de bosques naturales	229,9
Área en usufructo	29,1

AREAS DE RESULTADOS CLAVES.

Al evaluar la situación de la gestión de la inversión en la empresa, se identifican las áreas que puedan definir el desarrollo de la misma, en el corto y mediano plazo, ellas son:

La producción de partes y piezas para la extracción y elaboración de la madera.

La elaboración de proyectos incrementales relacionados con el aumento de la eficiencia productiva y el ahorro de recursos.

Los estudios de Organización del trabajo, a indirectos y administrativos.

El desarrollo de innovaciones relacionada con la automatización e información de los procesos.

Resumen de las aéreas de Resultados Claves

Producción Fibras de Henequén

Producción Carne vacuna y ovino

Otras producciones

Gestión económica

Gestión de Recursos Humanos

Gestión de A.T.M

Objetivos Fundamentales

- ∅ Contribuir a la satisfacción de la demanda nacional de fibras de henequén hasta alcanzar 1037.9 T en el año 2015 y disminuir las importaciones de Fibras, elevar los rendimientos agrícolas en 1.192 T/ha para el 2015 y disminuir los costos de producción, diversificar la Agroindustria Henequenera y lograr el perfeccionamiento del sistema productivo sobre la base del principio de la sostenibilidad.
- ∅ Lograr una existencia de 874597 posturas en viveros, todos los años hasta el 2015 logrando así el desarrollo paulatino de la siembra del Henequén.
- ∅ Lograr en el periodo 2008/2015 incrementar el área de Henequén a 2020.0 ha, lo que permite alcanzar 874.8 ha en producción en el año 2015.
- ∅ Demostrar económicamente la factibilidad de efectuar las inversiones propuestas.
- ∅ Suministrar a la industria las fibras necesarias para sustituir las importaciones procedentes de otros países.

2.2. PROCESO ESTRATÉGICO

En función de estas concepciones se decide por la Dirección General de la entidad ejecutar un diagnóstico estratégico sobre el tema, utilizando para ello las técnicas usualmente aplicadas, realizándose por un equipo de trabajo integrado por los directivos, técnicos y especialistas experimentados conocedores de las características y condiciones de la trayectoria histórica de esta empresa.

Objetivos estratégicos hasta el 2015 por áreas de resultados claves.

- ü Producir y comercializar 225 T de fibras de Henequén en el 2008; incrementando sostenidamente los niveles de producción hasta lograr 1038.9 T en el 2015, alcanzar niveles de siembra de 134.2 Ha en el año 2008 e ir incrementando los mismos por año hasta lograr 1855.3 Ha en el 2015 teniendo como resultado un crecimiento en la recuperación de este cultivo.

- ü Garantizar el programa de diversificación de las producciones de carbón, servicio de Carpintería, Construcción de viviendas, madera como combustible y otros que permitan aumentar el valor agregado de las producciones fundamentales.
- ü Garantizar la utilización óptima de los recursos humanos para incrementar la productividad en un 15%, disminuir el ausentismo en un 2%, lograr la vinculación del 100% de los trabajadores a resultados finales de la producción.
- ü Garantizar la utilización óptima de los recursos humanos para incrementar la productividad en un 15%, disminuir el ausentismo en un 2%, lograr la vinculación del 100% de los trabajadores a resultados finales de la producción.
- ü Lograr que el movimiento de innovadores y racionalizadores esté activamente representado en todas las divisiones estructurales de la empresa.
- ü Alcanzar una participación de los jóvenes técnicos y demás trabajadores no menor del 30 % en las innovaciones.
- ü Garantizar la aplicación de acciones motivantes, morales y materiales por las propuestas de mejoras e innovaciones.
- ü Asegurar el adecuado funcionamiento del Sistema de Inteligencia Empresarial.
- ü Desarrollar, en forma sistemática las acciones de adquisición de conocimientos y tecnologías relacionadas con las áreas claves de la entidad.
- ü Tener funcionando debidamente la organización de la preservación de los derechos de autor.
- ü Asegurar la documentación actualizada de todos los procesos de la producción y los servicios de acuerdo a las normativas aprobadas y las mejoras Prácticas del sector.
- ü Garantizar el soporte electrónico básico de información y los programas necesarios para su explotación de forma que se cubra todos los aspectos del control de la gestión empresarial.

Misión

Producir y comercializar fibras de Henequén, carne de ganado vacuno y ovino y además de otras producciones de alta demanda popular.

2.2.1. Diagnóstico Estratégico.

Fortalezas:

Consolidación de los Consejos de Dirección en cada área.

Disponer de recursos financieros para cumplirlos planes y metas propuestas.

Contar con un colectivo laboral abnegado, experimentado y con el sentido de pertenencia.

Disponer de un sistema de gestión integrado, adaptado a las condiciones específicas de la entidad.

Contar con un mercado amplio y en proceso de crecimiento.

Tener un prestigio reconocido dentro de la actividad forestal del país.

Contar con las condiciones internas necesarias para la motivación del personal.

La existencia de cohesión interna entre los factores, obreros, políticos y administrativos en todos los niveles de la estructura organizativa.

Debilidades:

Escasa fuerza de trabajo calificada.

Falta integridad profesional en los técnicos y especialistas jóvenes.

Insuficiente cultura económica entre los miembros de la organización.

Pocos profesionales calificados en áreas contables.

Insuficiente nivel de utilización de los recursos de motivación moral y materiales.

Baja tendencia hacia propuestas de innovaciones de tipo organizacional.

Amenazas:

Agudización de la crisis económica global.

Continuidad del incremento de los precios de los combustibles u productos básicos de importación.

Incremento de la frecuencia e intensidad de los fenómenos meteorológicos

Reducción significativa de las inversiones y programas de desarrollo del país

Oportunidades:

Ampliación de los recursos y el mercado por cambios estructurales en el organismo y en el país.

Posibilidades de ejecución de inversiones del ALBA en la provincia.

Posibilidades de elevación de los ingresos mediante la repoblación forestal.

Amplio mercado para la producción de frutales, vegetales y carnes en moneda convertible.

Alta disponibilidad de personal calificado en la región.

Sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

2.3. Indicadores de Gestión

Indicadores:

Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

Los indicadores apoyan a la administración en la identificación anticipada de síntomas o problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos y actividades para corregirlos en forma oportuna.

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.

De ahí, la importancia de interrelacionar indicadores financieros con no financieros, así como globales y específicos, para garantizar la integración que permita el despliegue de la estrategia a todos los niveles (Alta Dirección, Mandos Intermedios y Sistema Físico), abordándose, la medición de los resultados de la organización, desde tres ángulos: Economía, Eficiencia y Eficacia.

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.

Indicadores de Gestión:

Para medir el desempeño de una empresa, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series históricas, etc. Un indicador es la relación entre las variables

cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores de los procesos pueden ser:

De uso de recursos o Eficiencia en el manejo de los mismos.

De resultados o Eficacia en el logro de los objetivos.

De impacto o Efectividad de la gestión.

De Equidad.

En la generalidad de la bibliografía revisada se propone un conjunto de indicadores para medir la eficacia y efectividad de cada unidad funcional de la empresa, Producción, Ventas, Suministros, Mercadeo, Investigación y Desarrollo, Planificación y Preparación de la Producción, Mantenimiento, Administración y Finanzas, Recursos Humanos.

Son un medio y no un fin

En muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se aliena tratando de lograr, a toda costa, el valor del indicador. Con esto el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y se convierte en un factor de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización, es por ello que insistimos: los indicadores no son fines, sino medios para ayudarnos a lograr los fines.

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.

Las características de los indicadores.

Indicadores Numéricos de Razones al expresar la relación entre dos datos y de Porcentaje al presentar el valor relativo de una cifra, o parte respecto al todo al cual se le atribuye el valor de 100. Indicadores de Índice, al expresar los cambios relativos de una variable, comparando con una base a la cual se le asigna valor 100.

Las cualidades de los indicadores.

Su expresión debe ser comparada con algún nivel de referencia, señala la desviación por la cual se tomarán acciones correctivas, pro activas o de control, según el caso.

Las variables.

Áreas críticas, Debilidades de la organización.

Clasificación de los indicadores

Indicadores cuantitativos:

Son los valores y cifras que se establecen de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

Indicadores cualitativos

Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización

2.4: Diseño de Indicadores en la Empresa Henequenera Juraguá.

Para el diseño de los Indicadores de Gestión se tuvo en cuenta que estos informan sobre procesos y funciones claves, utilizadas en los diferentes procesos para controlar las operaciones que se realizan, así como prevenir e identificar desviaciones del cumplimiento de los objetivos.

Para diseñar los indicadores de gestión, se tuvo en cuenta en primera instancia la identificación de las áreas críticas del centro, así como también las debilidades en cada uno de los procesos que involucra la funcionalidad del hospital para mejorar la calidad de los servicios que se prestan. Posteriormente, fue necesario asignar indicadores de medición en concordancia con los objetivos a medir en la investigación, para dar respuesta al problema científico mediante una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante del centro y debe ser relevante y vinculante. Estos indicadores parten de los factores significativos de éxito en cada actividad al interior del centro.

Los indicadores se hacen cada vez más comunes, dentro de las herramientas de control organizacional.

Las organizaciones ven cada vez más necesario la implementación de procesos y métodos para medir la eficiencia, eficacia y economía de su gestión. En este punto se incluyen los indicadores de gestión como fuente de medición de cualquier proceso u objetivo.

Los indicadores apoyan a la administración en la identificación anticipada de síntomas o problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos y actividades para corregirlos en forma oportuna.

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. La empresa debe conocer:

¿Qué se quiere medir?

La eficiencia, la eficacia, la economía con que se está trabajando.

¿Cómo procesarlos?

De forma matemática que brinde un resultado, base para comparar, medir, base para la toma de decisiones.

¿Cómo interpretarlos?

A través del razonamiento, y en función de los diferentes producciones a obtener.

Relación causa/efecto.

El análisis de los resultados no deseados, se encaminan a buscar las causas de las deficiencias, el efecto depende del sostenimiento a las medidas tomadas, en busca de la satisfacción de la población.

Las áreas que los desarrollan.

Son aplicables según el caso a todas las áreas de la empresa.

Análisis de los Indicadores

Un indicador por sí solo es una cifra fría, por tanto, para que éste cumpla con su objetivo de servir de instrumento gerencial, es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

El resultado obtenido debe analizarse de una manera integral, acorde al esquema de planeación estratégica, determinando en qué medida dicho resultado está apuntando a cumplir los objetivos corporativos, estratégicos y operacionales. (Análisis Vertical)

Para el análisis, además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe comparar con períodos anteriores, para ver su evolución en el tiempo o con otros sectores de misma actividad. (Análisis horizontal).

Comenzar a trabajar con un sistema de indicadores para evaluar la gestión de una organización, sistema o actividad, implica la necesidad de entender y tener claridad en cada uno de los términos involucrados:

Índice: Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

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

Datos: Es la información numérica de una característica, que no agrega valor.

Variable: Es la representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica.

Interpretación: Consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establece de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.

Medición: Es determinar una cantidad comparándola con otra.

Al evaluar los resultados de los indicadores, se debe tener claro los factores internos y externos

(Ajenos al responsable y que afectan el resultado).

El objetivo de la evaluación por medio de indicadores no es determinar brechas o niveles insatisfechos con respecto a las metas, presupuestos o niveles de satisfacción esperados.

La idea es determinar las causas principales de los problemas para plantear las acciones correctivas que sean pertinentes.

Los indicadores de gestión es una herramienta gerencial de medición, análisis y evaluación de las acciones encaminadas a lograr los objetivos corporativos, y son fuente de información para la planificación de la Auditoría de Rendimiento.

Relación de los indicadores con la planificación.

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:

ñalan en forma puntal una meta o logro.

2.5: Propuesta de Indicadores de Gestión o Rendimiento para las producciones de la Empresa Henequenera Juragua. Abreus.

La ficha técnica constituye una guía para la identificación, lectura, cálculo, ubicación e interpretación de los indicadores de gestión. Constituye un documento dúctil 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

Para que el indicador mantenga el sentido para el que fue creado, es imprescindible generar una ficha técnica para cada uno de ellos, que debe ser reconocida por todos los niveles de la organización, la cual contiene la siguiente información:

Nombre del Indicador Se refiere a la denominación del indicador.

Unidad de Medida El valor del indicador da como resultado un índice que puede ser expresado en número, porcentaje, tiempo, dinero y cantidad, entre otros.

Interpretación Es el cálculo del índice, es decir la relación entre el valor del indicador con el estándar o nivel planificado, que permitirá obtener las brechas con respecto al óptimo.

Indicadores para medir Economía

Para evaluar la economía de las entidades se comparan los gastos en que se debían incurrir, con los realmente gastados. Una entidad será más eficiente en cuanto más logre reducir sus gastos reales. Los mismos se podrán medir a través de los siguientes indicadores:

Para la Sogas

1. Nombre del Indicador: Índice de Gastos Reales

Forma de Cálculo

Gastos Reales

Gastos Planificados

Unidades: Pesos

Interpretación: Comparar los gastos en que se debían incurrir con los realmente gastados. Debe ser menor o igual a 1, de lo contrario el monto supera a lo planificado.

Para Brochas

2. Nombre del Indicador: Índice de Gastos Reales

Forma de Cálculo

Gastos Reales

Gastos Planificados

Unidades: Pesos

Interpretación: Comparar los gastos en que se debían incurrir con los realmente gastados.

Debe ser menor o igual a 1, de lo contrario el monto supera a lo planificado.

Para Fibras de Colchón

3. Nombre del Indicador: Índice de Gastos Reales

Forma de Cálculo

Gastos Reales

Gastos Planificados

Unidades: Pesos

Interpretación: Comparar los gastos en que se debían incurrir con los realmente gastados.

Debe ser menor o igual a 1, de lo contrario el monto supera a lo planificado.

4. 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.

5. 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.

6.- Nombre: Liquidez Inmediata

Forma de Cálculo: $\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Circulante}$

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.

6. Nombre: Endeudamiento

Forma de Cálculo: $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

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.

7.- Nombre: Rotación de Activos Fijos

Forma de Cálculo: $\text{Ventas Netas} / \text{Activos Fijos Totales} \text{ ó } \text{Promedio}$

Unidades: Pesos.

Interpretación : 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

Nombre: Rotación de Inventarios

Forma de Cálculo: $\text{Costo de Ventas} / \text{inventario Promedio}$

Promedio $\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final} / 2$ Unidades: Veces.

Interpretación: 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.

8.- Nombre: Ciclo de Inventarios:

Forma de Cálculo: $360 / \text{Rotación de Inventarios}$

Unidades: Días

Interpretación: 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:

9.- Nombre: Rotación de Cuentas por Cobrar.

Forma de Cálculo: $\text{Ventas Netas} / \text{Cuentas por Cobrar Promedio}$ $\text{Cuentas por Cobrar Promedio} / \text{Cuentas por Cobrar Inicial} + \text{Cuentas por Cobrar Final} / 2$ Unidades: Veces.

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

Nombre: Ciclo de Cobro.

Forma de Cálculo: $360 / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$

Unidades: Días.

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

Nombre: Rotación de Cuentas por Pagar.

Forma de Cálculo: $\text{Compras Netas al Crédito} / \text{Inventario Promedio}$

Unidades: Veces.

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

10. 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 medir Eficiencia

Para el análisis de los gastos se calculan diversos ratios o indicadores que brindarán la información necesaria para poder conocer cuál ha sido la composición de estos, su dinámica, su comportamiento con lo presupuestado, aspecto que requiere una importancia vital en el proceso de cambios en la economía, en busca de elevar la gestión y los resultados de la empresa.

Para ello se parte de los siguientes índices:

Como se dijo anteriormente, se pueden calcular tantos índices como comparaciones se quieran realizar. Como expresión general se tiene la siguiente:

11.- Índice del Tipo de Gastos

Para la soga = Tipo de Gastos / No. de soga

Para la Brocha = Tipo de Gastos / No. de Brocha

Para la Fibra = Tipo de Gastos / No. de Fibra

Unidad de Medida: Pesos

Interpretación: Este indicador representa el total de gastos que incurre la empresa por cada producto, su comportamiento histórico permite establecer patrones, siempre que las condiciones generales del centro permanezcan iguales. Puede utilizarse en función de las partidas.

En el numerador se puede ubicaren dependencia del tipo de gasto que se desee comparar. Estos índices se pueden calcular para un período de tiempo determinado, con el fin de analizar si ha existido crecimiento o no

12. Nombre del Indicador: Comportamiento de los Gastos

Forma de Cálculo:

Soga: $\frac{\text{Gastos Totales Reales}}{\text{Total de Ingresos Reales}} / \frac{\text{Gastos Totales Plan}}{\text{Total de Ingresos Plan}}$

Brocha: $\frac{\text{Gastos Totales Reales}}{\text{Total de Ingresos Reales}} / \frac{\text{Gastos Totales Plan}}{\text{Total de Ingresos Plan}}$

Fibra: $\frac{\text{Gastos Totales Reales}}{\text{Total de Ingresos Reales}} / \frac{\text{Gastos Totales Plan}}{\text{Total de Ingresos Plan}}$

Unidad de Medida: Pesos

Interpretación: Mide el comportamiento de los gastos reales con respecto a los ingresos totales

13.- Nombre: Productividad del Valor Agregado.

Nomenclatura: VAB: Valor Agregado Bruto. PTM: Promedio de trabajadores Mensual.

Forma de Cálculo: VAB/ PTM.

Unidades: Pesos.

Glosario: Mide el promedio de valor agregado por cada trabajador.

14 - Nombre: Correlación Salario Medio Productividad. Nomenclatura: SM: Salario medio

P: Productividad.

Forma de Cálculo: % SM / % P

Unidades: Pesos.

Glosario: Mide la relación entre los por ciento de cumplimiento del salario medio y la productividad.

Indicadores de Eficacia

15. Nombre: Cumplimiento del Plan de Producción

Forma de Cálculo: Producción Total Real

Producción Total Plan

Unidades: Unidades físicas y valores

Interpretación: Mide el cumplimiento de la producción total planificada

16. Nombre: Cumplimiento del Plan de Surtido

Forma de Cálculo:

Soga Producción de Soga Real

Producción de Soga Plan

Brocha Producción de Brocha Real

Producción de Brocha Plan

Fibra para Colchón: Producción de Fibra Real

Producción de Fibra Plan

Unidades: Unidades físicas y valores

Interpretación: Mide el cumplimiento del plan propuesto para cada surtido

17. Nombre: Cumplimiento del Plan de Ventas

Forma de Cálculo: Ventas Netas Real

Ventas Netas Plan

Unidades: Por ciento.

Interpretación: 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.

18. Nombre: Comportamiento de los Gastos Generales de Administración.

Forma de Cálculo: $\text{Gastos Generales de Administración Real} / \text{Gastos Generales de Administración Plan}$

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.

19- Índice de cumplimiento de sus metas

Forma de Cálculo:

$\text{Índice de cump. De metas} = \text{Metas ejecutadas} / \text{Metas programadas}.$

Capitulo III



CAPITULO III: "Validación de los Indicadores de Rendimiento de la empresa objeto de investigación por Criterio de Especialista.

3.1: Validación de los Indicadores Propuestos

Para alcanzar todo lo anterior debe primeramente conocerse si realmente la investigación concluida responde a las expectativas creadas y esto es así ya que el análisis y la evaluación de la información y el conocimiento resultante de la actividad científica es un elemento imprescindible para todos los programas de investigación pública, tecnología y desarrollo que se implementan en una sociedad. La calidad de una investigación y su determinación de acuerdo con el juicio de uno o más individuos, después de un proceso de análisis donde influyen de manera simultánea factores intelectuales, psicológicos y sociales es de vital importancia.

El método de evaluación de expertos se emplea para comprobar la calidad y efectividad de los resultados de las investigaciones, tanto en su concepción teórica como en su aplicación en la práctica social, es decir, el impacto que se espera obtener con la aplicación de los resultados teóricos de la investigación en la práctica, cuando resulta imposible o muy difícil realizar las mediciones por métodos más precisos, como puede ser el experimento, o cuando se desea la valoración de los expertos antes de realizar un experimento para prever posibles factores de fracaso.

Crespo (2007) refiere que los clásicos plantean que los criterios de expertos se aplican preferentemente cuando:

No existen datos históricos con que trabajar.

La previsión de implantación de nuevas tecnologías.

El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos.

Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso de evolutivo.

Las investigaciones con un enfoque teórico, con el propósito de evaluar la calidad y efectividad del modelo teórico propuesto y comprobar la validez de los procedimientos metodológicos que se aplicarán.

Las de corte experimental antes de someter a la prueba de la experiencia el método teórico propuesto.

¿Qué ocurre cuando no se evalúa la propuesta por expertos y se le adjudica otro nombre a quienes la evalúan, digamos "especialistas"? De hecho, se está considerando entonces que la propuesta no la están evaluando individuos con un máximo de competencia. Si se está considerando que los especialistas que la evalúan son especialistas de reconocida experiencia profesional avalada por la alta calificación, *conocimiento profundo del tema objeto de investigación* y resultados satisfactorios en el trabajo profesional entonces, ¿por qué no considerarlos expertos?

De lo expuesto, se evidencia que existen marcas diferenciales entre el criterio de expertos y el criterio de especialistas.

Especialista

El término "especialista" se relaciona con el ejercicio de la profesión en relación con el objeto de estudio de la investigación. Es especialista el que practica una rama determinada de la ciencia.

Los especialistas con determinados requisitos exigidos podrán ser utilizados para:

Valorar la factibilidad, aplicabilidad, viabilidad de una propuesta dada.

Obtener una consideración que justifique o constate si es apropiada para las condiciones actuales del proceso para el cual es elaborado una determinada propuesta científica.

Antes de seleccionar a los especialistas, el investigador debe delimitar qué características o requerimientos deben poseer ellos en la investigación que se está realizando. Se debe declarar qué es lo que se entiende por especialistas.

A fin de ser utilizados en una investigación, los especialistas deben distinguirse por su experiencia en el objeto "concreto-pensado" propuesto por el investigador, y caracterizarse por ser críticos, con disposición para cooperar, entre otras características deseables.

3.2 Elementos para la Aplicación del Método de Validación.

El proceso de validación se divide en tres etapas, ellas son:

Se elaboran los cuestionarios a aplicar a los especialistas.

Se seleccionan los especialistas de acuerdo con los criterios establecidos.

Se aplican los cuestionarios de opiniones a los especialistas.

Es considerado confiable la valoración emitida por los especialistas si se tiene en cuenta:

Cantidad de especialistas que integran el grupo.

Composición del grupo.

Características de los propios especialistas.

Vinculación con el tema que se investiga.

Este Método reúne los siguientes requisitos:

1. Cada especialista expone sus ideas de manera anónima escrita.
2. No se procede a evaluar ninguna idea hasta que todos los resultados se conozcan.
3. Retroalimentación controlada.
4. Respuestas estadísticas del grupo.

Para ello los especialistas deben cumplir con las características siguientes:

1. Competencia.
2. Creatividad.
3. Disposición a participar en la validación.
4. Capacidad de análisis y de pensamiento.
5. Espíritu colectivista y autocrítica.

Selección de los especialistas.

La selección se realizó de acuerdo a su disposición en participar en la validación del diseño, a los años de experiencia como profesional en la actividad, currículo de los especialistas para lo cual se dio a conocer los objetivos del mismo y su función como especialista, el beneficio que representa y la actualización según correspondan.

Como resultado se obtuvo consenso en todos los especialistas de participar y utilizar toda su capacidad y criterios en función del trabajo realizado.

3.3- Validación de los Criterios de los Especialistas

Para validar el diseño de los indicadores de gestión para las producciones de la empresa Henequenera Juragua. Abreus, se procede a especialistas puedan emitir su respuesta, opinión o recomendación sobre cada una de las preguntas elaboradas y la integración del mismo a la actividad de control y Supervisión como herramienta de control interno

ESPECIALISTA NO. 1

Licenciada en Economía, 23 años de experiencia laboral de ellos: 4 como Especialista Principal en la Empresa Cultivos varios juragua ,4 años como profesora de Contabilidad en el Politécnico Félix Edén Aguada, 10 años como Auditora en el Sector del MINAG, actualmente se desempeña como Auditora en la UCAI Abreus.

CRITERIO EMITIDO POR EL ESPECIALISTA NO.1:

Considera que los indicadores propuestos dan solución al problema científico planteado ya que contiene la información detallada y ordenada.

Es del criterio que los indicadores de gestión diseñados facilitan la mejor interpretación de la situación actual de la empresa, así como sus causas y efectos. Plantea que los indicadores sirven como herramienta para evaluar la gestión de la empresa

Asegura que permite reevaluar las acciones de forma inmediata para lograr el mejoramiento continuo .

ESPECIALISTA NO. 2

Licenciado en Contabilidad y Finanzas, 5 años de graduado, 18 años de experiencia laboral todos en la Empresa Henequenera de ellos 11 años como técnico en gestión económica, y 6 años como Especialista Principal en esta entidad.

CRITERIO EMITIDO POR EL ESPECIALISTA NO.2:

Es de la opinión que la propuesta proporciona solución al problema planteado en esta investigación considera necesario y oportuno la utilización de los indicadores diseñados en la investigación ya que los análisis realizados hasta la fecha no definen claramente su economía, eficiencia y su eficacia. Además es oportuno analizar de forma sistemática la evaluación de los indicadores de cada producto teniendo en cuenta sus producciones y su relación con los gastos incurridos.

Es importante la utilización de los indicadores diseñados en la investigación para ser utilizado como herramienta por los directivos de la empresa.

ESPECIALISTA NO.3

Licenciado en Economía ,16 años de graduado, 15 año de experiencia laborando en el sector del MINAG de ellos: 5 años como Comprobador Económico, 4 años como auditor y actualmente se desempeña como Analista en gestión.

CRITERIO EMITIDO POR EL ESPECIALISTA NO. 3:

Considera que la propuesta proporciona solución al problema planteado en esta investigación opina que el diseño permite ser utilizado para medir el grado de economía, eficiencia y eficacia de la empresa Henequenera Juragua.

Permite ser utilizado de forma sistemática y conocer la situación actual de la entidad

ESPECIALISTA NO. 4

Técnico medio en Contabilidad ,20 años de graduada, 25 años de experiencia laborando en el Sector, 15 años, Actualmente labora como Subdirectora Económica en la Empresa Agropecuaria Horquita

CRITERIO EMITIDO POR LA ESPECIALISTA NO.4:

Opina que la propuesta proporciona solución al problema planteado en esta investigación.

Señala que el diseño permite evaluar la situación económica financiera de la empresa y representa herramientas para los compañeros que atienden la actividad.

Refiere que el diseño garantiza delimitar la situación actual de la entidad y los elementos que lo componen.

Considera que sirve como herramienta para determinar el grado de cumplimiento de las metas planteadas para cualquier período.

ESPECIALISTA NO. 5

Licenciada en Contabilidad, 16 años de graduada, 25 años de experiencias laborando en el Sector, actualmente se desempeña como analista en financiación de la economía en finanzas y precios

CRITERIO EMITIDO POR LA ESPECIALISTA 5

Considera que los indicadores de gestión diseñados dan respuesta positiva a la investigación, le sirve a cada directivo responsable de cada tarea a mejorar su organización en cada información brindada.

3.4- Encuesta

PREGUNTA NO.1 ¿Considera usted que los indicadores diseñados proporciona solución al problema planteado en la investigación?

Si----- No-----

Todos los especialistas dieron sus criterios que la propuesta proporciona solución al problema planteado en la investigación y que es de gran importancia, porque a través de

este la Empresa, realiza nuevas acciones que permitan obtener mejores resultados en las diferentes producciones.

PREGUNTA NO. 2 ¿Considera usted que los indicadores evalúen la economía eficiencia y eficacia de la empresa según su contenido?

Si---- No-----

En esta pregunta todos los encuestados dieron su criterio de se evalúa según lo establecido en cada indicador.

PREGUNTA NO. 3 ¿Para usted los indicadores diseñados constituye una herramienta para Los directivos y personal capacitado de la empresa?

Si---- No-----

En este caso todos los especialistas dieron su criterio y consideran que los indicadores son una herramienta preventiva para el mejoramiento continuo de las metas trazadas.

Los 5 especialistas consideran que el diseño de los indicadores de gestión para sus principales producciones contribuye al fortalecimiento y actuación de los directivos y en especial a miembros del aparato contable de la entidad.

PREGUNTA NO. 4. ¿Considera usted una necesidad el diseño de los indicadores de gestión para las producciones de la empresa henequenera juragua. Abreus?

Los especialistas dieron sus criterios que son necesarios en los momentos actuales que la empresa presenta una situación muy desfavorable economía y financiera principalmente.

Se concluye el cuestionario aplicado la encuesta a los especialistas para dar validación a el diseño de los indicadores de gestión para sus producciones en la henequenera juragua, se arribó a las conclusiones que el 100% de los especialistas consideran que el mismo responde al problema planteado en la investigación, sirve como herramienta para dar cumplimiento a los procedimientos metodológicos, además como documento para la

aplicación permanente , donde la empresa se verá más fortalecida para cumplir con los objetivos específicos y de esta forma consigue disminuir las deficiencias que presenta en la actualidad, se logra la obtención de informaciones financieras que se reflejen los datos razonables.

Conclusiones



CONCLUSIONES

Es importante para la Empresa Henequenera Juraguá establecer indicadores de rendimiento como herramienta de control y que permite medir la gestión de la empresa.

- ü Los indicadores de gestión es una herramienta gerencial de medición, análisis y evaluación de las acciones encaminadas a lograr los objetivos corporativos, y son fuente de información.
- ü Los indicadores se utilizan como soporte, para cada decisión gerencial. Ayuda a los Directivos a detectar deficiencias institucionales, aún antes de que sucedan.
- ü El Diseño de los indicadores de gestión para las producciones de la empresa Henequenera Juragua permite dotar a la misma de herramientas para evaluar su gestión, así como realizar comparaciones entre diferentes períodos.
- ü El criterio de Especialista permitió validar los resultados de la investigación.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

Con la presente investigación se sugiere a la Empresa Henequenera Juragua

- ü La utilización de los indicadores diseñados para medir la gestión, continuar el estudio iniciado, que posibilita la identificación de algunos más teniendo en cuenta, las nuevas estrategias en el sector de la agricultura y su ampliación de determinadas producciones en la empresa, siendo prioridades para el país y lo que la misma representa en el sector alimentario para la provincia, municipio y nacionalmente.
- ü Continuar el estudio de las fichas técnicas de las producciones que hoy se tiene y las futuras teniendo en cuenta otras producciones alcanzar desde el henequén.
- ü Trabajar con lo dispuesto sobre el medio ambiente que es tarea no identificada y acabada en la empresa.



BIBLIOGRAFÍA

Alfonso Galán; Fernando, H. G. (1994). Auditoría de los Estados Financieros: Técnicas y Aplicaciones Modernas. Grupo Editorial Iberoamericana.

Anteproyecto del Reglamento de la Ley 107/09. (2009).. Retrieved February 2, 2010,

Asamblea del Poder Popular Nacional. (n.d.). Anteproyecto del Reglamento de la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República (pp. Cáp. VIII p-11).

AUDITORÍA CONTABLE. (2009). (89628º ed.).

Benítez Miranda, Miguel Ángel, ,. M. V. M. D. (n.d.). Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección (1997º ed.). Cuba. Retrieved January 17, 2010,

Carmona González M. (2004). El papel de la auditoria en los procesos de mejora continua de la gestión. 2004. Retrieved November 17, 2009,

Cook, J.W. (1994). Auditoria. - México: Impresora y Editora Latinoamericana. Retrieved January 17, 2010,

Coopers, Lybrand. (n.d.). Manual de Auditoría. Editorial Deusto. Retrieved January 18, 2010,

ERM Auditorías. (n.d.). Consultor financiero-actuarial. Retrieved February 2, 2010,

FranciscoBorras. (n.d.). Administracion. Retrieved January 17, 2010,

Franco, F. (n.d.). Gaceta financiera. Tomado De: www.gacetafinanciera.com.

Gitman, Lawrence J. (1986). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Científica., H. A. (1960). Principios y Procedimientos. México: Editorial UTHEA. Retrieved January 12, 2010,

<http://gestiopolis.com>. (2009, December 16). | www.envioregalos.com.

<http://gestiopolis.com>. (n.d.). . <http://gestiopolis.com>, . Retrieved November 12, 2009,

<http://gestiopolis.com>. (n.d.). <http://gestiopolis.com>. Retrieved November 17, 2009,

<http://gestipolis.com>. (2009, December 15). [:// /view.php.htm](#).

<http://google.co.cu>. (2010, January 12). <http://www.monografias.com/trabajos13/auditor/auditor.shtm>

ml. Wikipedia De, Encyclopedia libre,

<http://google.co.cu>. (n.d.). [http://monografias.com/trabajo16/cuba-origenes/ cuba-origenes.shtm](http://monografias.com/trabajo16/cuba-origenes/cuba-origenes.shtm),

Retrieved January 5, 2010,

<http://google.co.cu>. (n.d.). [http://monografias.com/trabajo16/cuba-origenes/ cubaorigenes.shtm](http://monografias.com/trabajo16/cuba-origenes/cubaorigenes.shtm). Monogrefia, . Retrieved November 17, 2009,

Instituto Internacional de Auditores Internos. (2000). Consejo de Administración de The IIA.-
- New York. Retrieved January 25, 2010,

Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (2002). New strategies an best practices in internal audit.

, Ministerio de Auditoria y Control. (1996). Decreto ley No 159/95 de la auditoria (pp. - p 2).

Retrieved January 12, 2010,

Ministerio de Auditoria y Control. (1996). Decreto ley No 159/95 de la auditoria (pp. p-2).

Ministerio de Auditoría y Control. (2010). Manual del Auditor. Cuba.

N. H. (1950). Elementos de Contabilidad. México: W. M. Jackson Editores.

OpenURL Gateway. (n.d.). . Retrieved June 3, 2010, from

http://worldcatlibraries.org/registry/gateway?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=book.

OpenURL Gateway. (n.d.). . Retrieved June 3, 2010, from

http://worldcatlibraries.org/registry/gateway?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.882004&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=book.

Pérez, Virginia. (n.d.). La Auditoría Interna en España una aproximación conceptual. España: Universidad de Sevilla. Retrieved November 17, 2009,

Philip L. Defliese. (n.d.). Auditoría Montgomery (1991^o ed.). México: Editorial Lemusa. Retrieved November 12, 2009,

Pomares, C. (n.d.). Desarrollo de la Auditoría en el mundo.

Suárez Suárez, Andrés S. (n.d.). La Moderna Auditoría. Madrid: Editorial MC Grau – Hill, 1991.-

, W. J. F. (1996). Finanzas y Administración. México: Grupo Editorial Iberoamericana.

, W. J. J. (1982). Auditoría: Conceptos y Métodos. Bogotá: Editorial Mc Grau.

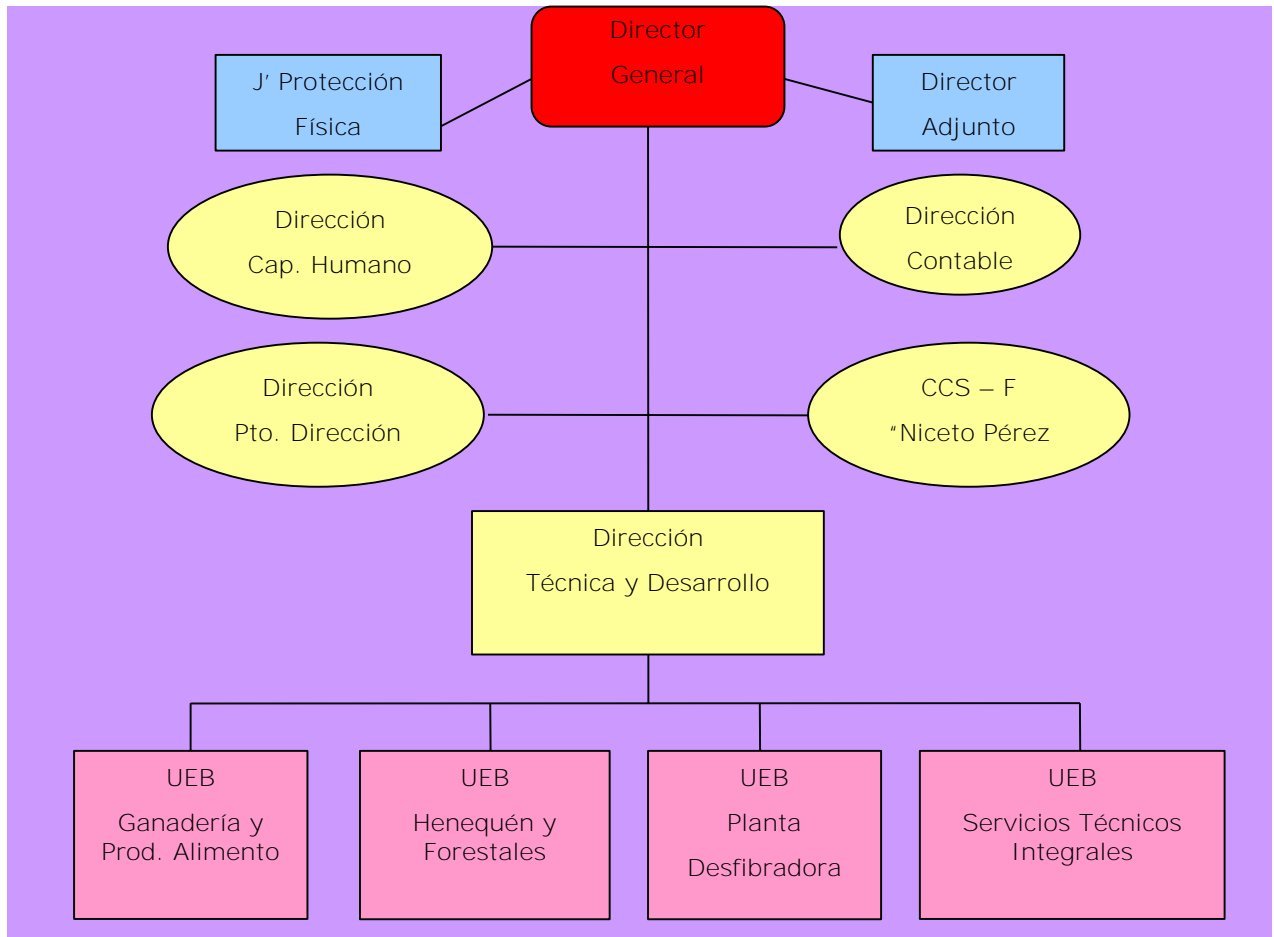
www.audinfor.com/modules. (2010, December 15). <http://www.google.co.cu>.

Anexos



Anexo 1.

ORGANIGRAMA EMPRESA HENEQUENERA JURAGUÁ.



Anexo 2. Producción.

Plan de Producción Año 2012 (VALORES)

UM: Miles de pesos

Indicadores	Total	E	F	M
Producción de Fibras	0,0			
Entrega a Industria	234,5	0,0	23,4	23,4
Producción de Sogas	800,0	40,0	56,0	68,0
Producción de Leña	21,0	0,9	1,4	1,7
Producción de Carne	552,0	24,1	24,2	24,2
Produc. Organopónico	83,1	14,7	13,9	11,4
Otras Ventas	59,6	2,4	5,9	5,7
Producción de Carbón	40,0	3,0	3,0	3,0
Subsidios a Productos	118,7		11,8	11,8
Ventas de Producción	1908,9	85,1	139,6	149,2

Valor en Divisas	0,0			
------------------	-----	--	--	--

Anexo 2. Continuación.

Plan de Producción (FÍSICO)

Año: 2012

Indicadores	U/M	Total	E	F	M
Producción Fibras	T.M	270,0	10,0	25,0	25,0
Entrega Industria	T.M	80,0	0,0	8,0	8,0
Producción Sogas	M.U	100,0	5,0	7,0	8,5
Producción Leña	Cda	600,0	25,0	40,0	50,0
Producción Carne	T.M	78,0	3,5	3,5	3,5
Producción Carbón	Saco	2000,0	150	150	150
Produc. Organóponicos	TM	51,0	9,0	8,5	7,0

Otras ventas de fibra	T.M	57,0	2,0	7,0	6,0
Producción de Brochas	M.U	6,0	0,3	0,4	0,5
Producción de Escobas	M.U	6,0	0,3	0,4	0,5
Siembra Henequén	HA	134,2			
Buldoceo	HA	134,2			
Grada	HA	134,2			
Surcar	HA	134,2			
Chapea Manual	HA	993,0	67,1	67,1	67,1
Chapea Mecanizada	HA	993,0	67,1	67,1	67,1
Siembra Post. en Vivero	MP				
Fibra para Sogas	T	133,0	6,7	9,3	11,3