



CONTRALORÍA GENERAL  
REPÚBLICA DE CUBA

CONTRALORA GENERAL

La Habana, 10 abril de 2013.  
"Año 55 de la Revolución".



RS-678/2013

A: Contralores Jefes de Dirección, Contralores Provinciales, del municipio especial Isla de la Juventud y la Sección de Artemisa.

Jefes de las Unidades Centrales de Auditoría Interna de los Órganos y Organismos de la Administración Central del Estado, Consejo de la Administración Provincial y del municipio especial Isla de la Juventud y Entidades Nacionales.

Presidentes de las Sociedades Civiles de Servicios que practican la auditoría independiente.

**REF: DIRECTRICES GENERALES PARA REALIZAR AUDITORÍAS DE GESTIÓN O RENDIMIENTO.**

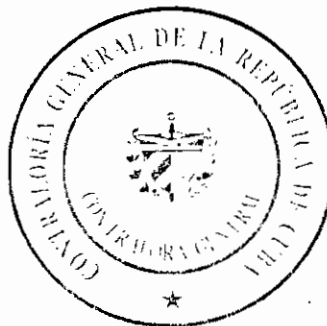
Estimados compañeros:

Les acompaño las directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento.

Revolucionariamente,

Gladys María Bejerano Portela.

c.c Vicecontralores Generales  
Contralores Asesores



*«En prever está todo el arte de salvar»  
José Martí*



## **DIRECTRICES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE GESTIÓN O RENDIMIENTO.**

### **INTRODUCCIÓN**

La Contraloría General de la República tiene como objetivo y misión fundamental auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico administrativo, así como dirigir metodológicamente al Sistema Nacional de Auditoría.

Es por ello, que de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y las Normas Cubanas de Auditoría (NCA), se han elaborado las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento para la ejecución de este tipo de auditoría, aprobado en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República.

### **ANTECEDENTES**

Por el año 1957 surgió la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, esto es la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades. Durante la década del 70, apareció el interés por parte de las administraciones gubernamentales de conocer acerca del desempeño de sus entidades, ya que a través de los informes financieros esto no era viable y nació la auditoría de gestión, basada en dos importantes principios de la administración pública: el primero relativo a que esta debía ser dirigida de manera que hiciera el mejor uso posible de los fondos públicos y el segundo relativo a que las personas que dirigían los fondos públicos debían ser responsables por la prudente y efectiva administración de los recursos que les habían sido confiados.<sup>1</sup>

En nuestro país, en enero del 2006 fue aprobada la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, por la ya derogada Resolución No. 26/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control.

---

<sup>1</sup> Tomado de 1.1. Antecedentes Históricos, del tema Introducción a la Auditoría de Gestión, del libro "LA AUDITORÍA DE GESTIÓN" de Raúl de Armas García.

## **ESTRUCTURA DE LAS DIRECTRICES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN O RENDIMIENTO**

- a) Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- b) Objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- c) Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- d) Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

### **a) Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento.**

La finalidad de estas directrices es proporcionar al auditor las pautas generales en las actividades y tareas a realizar durante las fases de la auditoría, así como orientar una serie de elementos para el control de la gestión de los sistemas que representan factores claves en el desempeño de la entidad, y con ello facilitar la elaboración de los programas de auditoría, a partir de las condiciones específicas de la entidad. En la aplicación de estas directrices se debe cumplir las Normas Cubanas de Auditoría vigentes, que establecen los conceptos, técnicas y herramientas para que sean utilizados por el auditor durante el proceso de la auditoría.

Para tales efectos se define los aspectos siguientes:

**Auditoría de Gestión o Rendimiento<sup>2</sup>:** consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Por otra parte entendemos por **Gestión:** al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad. Es la acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de la entidad, su control comprende la evaluación de las áreas, procesos, actividades u operaciones, acciones expresadas o consolidadas en tareas, programas, proyectos con la finalidad del logro de una meta u objetivo cuantificable.

Por lo que este tipo de auditoría permite evaluar los resultados de la gestión, a través de la aplicación y medición de criterios de economía, eficiencia y eficacia, permitiendo dar opinión de la calidad de la gestión y el impacto que esta genera en la colectividad. Pueden existir otros criterios de medición que pudieran ser considerados objetivos para la Auditoría de Gestión o Rendimiento como; equidad, efectividad y ecología.

La medición del grado de economía, eficiencia y eficacia, comprende:

- I. El control de la economía de las actividades administrativas.

---

<sup>2</sup>Capítulo IV, Sección tercera. De los tipos de auditoría. Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República.

- II. El control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier tipo.
- III. El control de la eficacia de los objetivos planificados y los resultados alcanzados.

En aquellos casos que la auditoría determine que la gestión no es adecuada, se analizan las causas y consecuencias que genera el precio del incumplimiento, daños económicos y el impacto negativo que ocasiona en la sociedad.

El precio del incumplimiento, es la combinación de los efectos producidos por los incumplimientos y prácticas inadecuadas que se comprueban en la evaluación de la economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que repercuten de manera negativa en la obtención de los objetivos y metas de la entidad, objeto de Auditoría de Gestión o Rendimiento.

#### **b) Objetivos generales de la Auditoría de la Gestión o Rendimiento.**

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

#### **c) Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.**

1. La Auditoría de Gestión o Rendimiento debe cumplir con las cuatro fases de la realización de la auditoría que establece las Normas Cubanas de Auditoría: Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento.
2. El grupo de trabajo de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, para obtener evidencias de auditoría, puede requerir la utilización del trabajo de expertos afines a las actividades, temas o campos particulares que se audite.

3. Durante la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento el auditor debe promover el uso y cálculo de los indicadores generales de gestión (de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto) para la evaluación de la gestión de la entidad, la detección de desviaciones y la toma de decisiones para la mejora continua.
4. Los indicadores deben ser claros, uniformes, fácilmente aplicables, medibles y de conocimiento general, sus resultados ofrecen datos cuantitativos y cualitativos que permiten dar un criterio razonable en la evaluación de la gestión de la entidad y ofrecen información del desempeño y el comportamiento de los procesos, actividades u operaciones realizadas, así como también posibilitan detectar la desviación entre los planes y los resultados esperados.
5. Los objetivos deben ser evaluados preferentemente en términos cuantitativos, aunque la naturaleza de algunos objetivos hace imposible su cuantificación y se debe recurrir a características cualitativas para su evaluación.
6. Para la realización de los programas específicos a aplicar en la Auditoría de Gestión o Rendimiento se recomienda usar el Anexo I **"ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PARA AUDITAR ÁREAS Y PROCESOS DE LA ENTIDAD, DURANTE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN O RENDIMIENTO"**, el cual forma parte de estas directrices.
7. Para el facilitar el diseño y el cálculo de los indicadores generales de gestión (de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto) se recomienda usar el Anexo II **"INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN"**, el cual forma parte de estas directrices.

#### **d) Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.**

A continuación se exponen los elementos particulares que integran cada una de las fases para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, así como las cuestiones que deben quedar definidas en cada una de ellas.

#### **Planeación:**

El auditor para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad a fin de obtener evidencia del manejo organizacional<sup>3</sup>, a través de:

1. la recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica, en el conocimiento de la entidad auditada;
2. la evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar;
3. los resultados de la utilización de indicadores de gestión,
4. la identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad.

Todo lo cual constituye el análisis organizacional del sujeto a auditar.

---

<sup>3</sup> Del tema "La Organización y su entorno" del Análisis Organizacional en la Auditoría de Gestión. Manual del Participante. Taller de Auditoría de Gestión. MAC

**1. La recopilación de la información existente de la visión sistémica y la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada:**

a) **Análisis de la visión sistémica de la entidad:** Es el análisis organizacional de la entidad que contempla una evaluación de los factores internos y de los factores externos de su entorno que influyen en sus resultados e identificando qué hace realmente la entidad, cómo lo ejecuta, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones o el logro de sus objetivos, lo que permite conocer íntegramente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.

b) **El análisis de los factores internos:** se refiere a una evaluación de las áreas, procesos actividades u operaciones que tienen propósitos específicos, interrelacionados entre sí, que representan factores claves, que condicionan el desempeño y la evaluación de la entidad, para lo cual se debe identificar las áreas de gestión siguientes:

- I. La gestión administrativa.
- II. La gestión económico financiera.
- III. La gestión comercial.
- IV. La gestión de recursos humanos.
- V. La gestión de producción de bienes y servicios.
- VI. La gestión de información.

c) A las áreas de gestión citadas anteriormente, se pueden agregar otras áreas, actividades u operaciones claves, críticas o de riesgos para el cumplimiento de la misión, objeto social, objetivo de trabajo y gestión de la entidad, determinadas de acuerdo con los análisis del manejo organizacional y en la revisión del componente Gestión y Prevención de Riesgos del Sistema de Control Interno.

d) **El análisis de los factores externos de su entorno:** se refiere a la caracterización del entorno donde desarrolla sus actividades, tanto próximo, como remoto y deben analizarse sus vinculaciones con los factores internos de la entidad, interpretándose de la forma siguiente:

- I. **Análisis de factores del entorno próximo (actores):** Se debe considerar los destinatarios, usuarios o clientes de los bienes y servicios, los proveedores de insumos a la entidad y organizaciones con similares objetivos y usuarios.
- II. **Análisis de factores del entorno remoto (fuerzas):** Pueden ser de tipo social, económico, político, demográfico, regulatorios que afecten los factores internos, procesos, actividades u operaciones y el desarrollo organizacional de la entidad.

e) **Análisis de la visión estratégica de la entidad:** sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la entidad y contempla la situación futura, tomando

como marco la Planificación <sup>4</sup> a corto, mediano y largo plazo, según corresponda. Los elementos que comprende la Planificación son: Planificación de los objetivos de trabajo a corto, mediano o largo plazo según el nivel de dirección que le corresponda al sujeto objeto de auditoría, Plan Anual de Actividades, Plan de Trabajo Mensual y Plan de Trabajo Individual de jefes, cuadros y especialistas, regulados todos por el cumplimiento del Plan de la Economía y del Presupuesto aprobado.

**2. La evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar:**

- a) **Evaluación del Sistema de Control Interno:** Durante la evaluación del Sistema de Control Interno, el auditor debe acumular información sobre el funcionamiento de los controles internos existentes e identificar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos y susceptibles a mejoras, que deben ser examinadas en la ejecución de la auditoría.

En el caso de que el Sistema de Control Interno se califique de MALO, no se debe continuar con la Auditoría de Gestión o Rendimiento, procediéndose de inmediato a solicitar su reclasificación, como establece el artículo No. 44 del Reglamento de la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República.

**3. Los resultados de la utilización de indicadores de gestión:**

- a) El análisis de los indicadores existente en la entidad o diseño de otros, se inicia desde la fase de planeación, en la revisión y evaluación del Sistema de Control Interno, con independencia de otros aspectos que se determinen para dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría.
- b) Considerar para la elaboración de los programas de auditoría, los riesgos identificados y aquellos aspectos resultantes de la evaluación del Sistema de Control Interno que presentan fallas o riesgos asociados que pueden afectar la gestión o desempeño de la entidad.

**4. La identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad:**

- a) Identificar los aspectos ambientales de los procesos, actividades, productos o servicios que originan afectaciones ambientales significativas en el colectivo laboral y la comunidad. Para lo cual se puede recomendar la realización de una auditoría ambiental o revisar las Directrices Generales para la realización de Auditoría Ambiental, para seleccionar la aplicación de elementos de interés para evaluar el tema.

---

<sup>4</sup> Ver Instrucción No 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la Planificación y los Aspectos a Verificar "Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual" contenidos en el componente Ambiente de Control de la Guía de Autocontrol General de la Resolución No. 60/2011 "Normas del Sistema de Control Interno".

Al finalizar la Planeación, se debe conocer el quehacer de la entidad y la evaluación del Sistema de Control Interno, así como deben quedar determinadas las áreas de gestión, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos dentro de la estructura organizativa, que serán analizadas con profundidad durante la ejecución de la auditoría.

Debe estar elaborado el plan de trabajo general de la auditoría, definiéndose el alcance y los objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

## **Ejecución**

En esta fase se obtienen las evidencias necesarias, para ello se requiere efectuar análisis precisos y obtener la información pertinente a través del seguimiento de los procesos, actividades y operaciones de la entidad, correspondientes a las áreas de gestión a auditar, utilizando técnicas de auditoría que permita recopilar las evidencias suficientes, competentes y relevantes, para evaluar si se cumplen los criterios de auditoría empleados, con el objetivo de que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la entidad y las recomendaciones para mejorar su funcionamiento. Manteniendo como interrogante durante la ejecución de la auditoría la pregunta:

¿Las cosas se hacen como están establecidas?

Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Resultados de la evaluación de la visión sistémica: Análisis de la organización interna de la entidad; su misión y los factores del entorno que las rodean.
- b) Resultados de la evaluación de la visión estratégica: Análisis de las proyecciones estratégicas de la entidad, según el nivel de dirección que corresponda.
- c) Resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno, la identificación de las áreas a evaluar.
- d) Evaluación de la gestión de los procesos de producción de bienes y servicios.
- e) Aplicar los programas específicos que considere necesarios de acuerdo con las circunstancias y las pruebas sustantivas y de cumplimiento que permitan la recopilación de evidencias, para auditar las áreas, procesos, actividades u operaciones de la entidad identificadas como clave, críticas o de riesgos, o que pueda tener un impacto sobre el desempeño y los resultados de la entidad.
- f) Aplicar indicadores para evaluar gestión: realizar la evaluación y análisis de los resultados de los indicadores de gestión de la entidad o diseñar indicadores de gestión dirigidos al análisis del comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión, expresado generalmente en términos cuantitativos o cualitativos, que permitan emitir opiniones sobre el comportamiento y rendimiento de la entidad, enmarcada en los



criterios de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto u otros que se determinen.

- g) Identificar el término de **Economía**<sup>5</sup> (en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos: Óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos y cumplir con las normas técnicas.
- h) Identificar el término de **Eficiencia**<sup>6</sup> (en los procesos): Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso, con las cantidades o valor de los insumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.
- i) Identificar el término de **Eficacia**<sup>7</sup> (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos deseados.
- j) Identificar el término de **Calidad**: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, siendo estos la necesidad y expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.
- k) Identificar el término de **Impacto**: Efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.
- l) Analizar y formular los hallazgos de auditoría y valorar las evidencias obtenidas de acuerdo con los criterios previamente determinados.
- m) Determinar y cuantificar las desviaciones con respecto a los niveles planificados, los daños económicos, perjuicios, la deficiente gestión de la entidad o el impacto negativo que ocasiona en la sociedad.

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

## Informe

---

<sup>5</sup> Definición de Economía .Norma 100 "Objetivos y principios generales de la auditoría". Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.

<sup>6</sup> Definición de Eficiencia. Norma 100 "Objetivos y principios generales de la auditoría". Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.

<sup>7</sup> Definición de Eficacia. Norma 100 "Objetivos y principios generales de la auditoría". Normas Cubanas de Auditoría. Resolución No. 340/2012 de la Contraloría General de la República.

El informe de la Auditoría de Gestión o Rendimiento debe expresar claramente la opinión sobre la gestión de la entidad auditada, en el marco de los objetivos, alcance y los criterios evaluados y contener los resultados de las desviaciones probadas de las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la calidad de la gestión de la entidad, en la planificación, control y uso de los recursos y el impacto que ésta genera en la sociedad, así como detalla los hallazgos obtenidos de la comprobación de los hechos, los cuales deben cumplir con los atributos de: condición, criterio, causa y efecto.

## **Seguimiento**

El seguimiento a la presentación del plan de medidas por el sujeto auditado, como resultado de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales de los hallazgos o deficiencias detectadas, se realiza según se establece en la fase de seguimiento de las Normas Cubanas de Auditoría, con el fin de que la entidad eleve en los plazos acordados, en dichos planes, los niveles de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto y con ello lograr la mejora de la gestión y los resultados de la entidad.

***ASPECTOS GENERALES A TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PARA AUDITAR LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE LA ENTIDAD, DURANTE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN O RENDIMIENTO.***

Este anexo recoge temas y aspectos a incluir en los programas de auditoría que se elaboran para evaluar la gestión de la entidad, durante la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

A partir de las condiciones específicas y las características de las entidades, los auditores deben elaborar los programas de auditoría a aplicar y usar las técnicas apropiadas para recopilar información en la obtención de evidencias al auditar los sistemas, procesos, actividades u operaciones, relacionados con:

- I. La gestión administrativa.
- II. La gestión económico financiera.
- III. La gestión comercial.
- IV. La gestión de recursos humanos.
- V. La gestión de producción de bienes y servicios.
- VI. La gestión de información.

También los auditores deben analizar los resultados de los indicadores de gestión establecidos en la entidad (indicadores aprobados tanto directivos y límites según corresponda), así como diseñar los que consideren necesarios de acuerdo con el tipo de entidad auditada, que les permitan evaluar la gestión en el cumplimiento de la misión, objeto social o encargo estatal, plan de la economía y el presupuesto y objetivos de trabajo, entre otros.

El auditor puede seleccionar, modificar o agregar los procedimientos y técnicas de auditoría, que según su criterio, sean aplicables para la elaboración y aplicación del programa, según el tipo de entidad objeto de auditoría:

**I. La gestión administrativa:**

El programa para evaluar la gestión administrativa debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, de los planes de producción o servicio en surtidos y valores, de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el estado del Sistema de Control Interno implementado, la calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Plan de la Economía Nacional y el Presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
- b) Sobre la correcta utilización de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto y del plan de producción o servicio en surtidos y valores.
- c) Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si estos derivan objetivos definidos, criterios de medidas o planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
- d) Si se establece revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, criterios de medidas o planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y de los objetivos generales de la entidad, las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- e) Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, estén acorde con la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
- f) Sobre la adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de dichos recursos.
- g) Si el Sistema de Control Interno implementado detecta las desviaciones en las áreas de gestión, procesos, actividades y operaciones de la entidad, si se introducen mejoras, adecua, armoniza y actualiza de acuerdo con los resultados y evaluaciones obtenidas, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas para corregir las fallas e insuficiencia detectadas.
- h) La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al Sistema de Control Interno, su incidencia en los procesos y las actividades, así como las medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación .

- i) Si la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta.
- j) Que la entidad realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente y partes interesadas con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o programas de relaciones públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y los presupuestos de gastos aprobados para estas actividades.
- k) De la existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que satisfaga los requisitos del cliente y partes interesadas, así como de los resultados de las auditorías internas de la calidad o de certificación del sistema.
- l) Si el comportamiento ético y moral de los directivos, funcionarios y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del reglamento disciplinarios internos establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.
- m) Sobre la cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- n) De los planes y programas referente a la preparación técnica de los trabajadores y, en especial, de los directivos en las materias que les atañen y el conocimiento de las disposiciones legales que rigen la actividad que desempeñan.
- o) Que los proyectos, inversiones o innovaciones aprobadas, se ejecuten según las etapas planificadas y dentro del marco del presupuesto establecido, así como los estudios y análisis de factibilidad para la realización del negocio o de dichas inversiones.
- p) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, de los planes de producción o servicio en surtidos y valores, de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el estado del Sistema de Control Interno implementado, la calidad del

producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión administrativa.

## **II. La gestión económica financiera:**

El programa para evaluar la gestión económica- financiera debe tener en cuenta aspectos e indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, que consideren necesarios, para medir el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de las acciones y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.
- b) La actualización de los registros contables y la entrega oportuna y razonable de la información financiera. Identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros.
- c) Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los estados financieros, así como de los balances de comprobación de saldos y de los valores del cálculo de indicadores financieros, relacionadas con la realización de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
- d) Sobre la ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los Gastos y los Ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y el reflejo de los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.
- e) De la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades, los subsidios otorgados de forma excepcional y las medidas para reducir éstos, así como con el uso y control de los créditos y los financiamientos que se han aprobado y otorgado para la realización de actividades de la entidad.

### III. La gestión comercial.

El programa para evaluar la gestión comercial debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas de: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión comercial.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
- b) Legitimidad de las operaciones de compra ventas. Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas. El estado y cumplimiento de la contratación económica y revisión de las conciliaciones con los proveedores y clientes.
- c) El control y el cumplimiento del plan de venta de los productos o servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas. Realizar análisis de causas y condiciones en caso de incumplimientos.
- d) Que el plan de venta está elaborado acorde a las necesidades de comercialización del producto o servicio. De la existencia de estudios y desarrollo de actividades de mercadotecnia con vista a asegurar o mejorar la posición en el mercado (interno o externo) y la imagen de la entidad.
- e) El establecimiento de políticas o estrategias que permita conocer las demandas de los productos o servicios que se ofertan.
- f) Que el Área Comercial tenga establecido procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores para suministrar productos o servicios que cumplan los requisitos de la entidad y si mantiene registros de los resultados de las evaluaciones a dichos proveedores.
- g) Sobre el procedimiento de inspección establecido en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados. Cuidado y control de los medios de medición y ensayos utilizados en los almacenes.
- h) De los análisis y las medidas tomadas en caso de reclamaciones y quejas de los clientes.
- i) Del adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios. Costos de inventarios, distribución, servicios post venta.

- j) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión comercial, en base a los procesos o actividades vinculadas con: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión comercial de la entidad.

#### **IV. La gestión de recursos humanos.**

El programa para evaluar la gestión de los recursos humanos debe tener en cuenta, el análisis integral del estado de los temas de: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar la aplicación de los procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
- b) La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
- c) Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de los procesos, determinación de la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
- d) Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
- e) Si el área de Recursos Humanos determina y realiza un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
- f) Del cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de



trabajo. Indagación sobre las causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de los mismos.

- g) Del cumplimiento de las reglamentaciones establecidas para la aplicación de la estimulación económica en pesos cubanos o en pesos convertibles a los trabajadores y el establecimiento de los indicadores condicionantes, determinantes y específicos; y los procedimientos o reglamentación interna (certificación) para el otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación.
- h) De los planes, análisis y resultados de los estudios psicofisiológico y psicosociológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.
- i) Del análisis del comportamiento de la disciplina laboral y de la responsabilidad material. Medidas adoptadas al respecto, así como el conocimientos por los directivos y los trabajadores de los reglamentos internos y externos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- j) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión de los recursos humanos de la entidad.

## **V. La gestión de la producción de bienes y servicios.**

- a) El programa para evaluar la gestión de la producción de bienes y servicios, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto y los planes de producción o servicios en surtidos y valores.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

- b) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen los procesos de producción o prestación del servicio e identificación y documentación de los requisitos de calidad de los productos y servicios que ofrecen la entidad.
- c) Organización y planificación de la producción y los servicios, así como el seguimiento, la medición y mejora continua de los procesos de producción y

prestación del servicio. Del cumplimiento de los planes de producción y servicio en surtidos y valores.

- d) Sobre exportaciones de bienes y servicio, su diversificación, crecimiento y cumplimiento del plan. De la producción para sustitución de importaciones, así como los planes, programas y medidas para su desarrollo o de ahorro de componentes importados.
- e) Análisis de los costos de la producción o de la prestación del servicio, registro y control. Determinar entre otros:
  - i. Costo por unidad de producto o servicio.
  - ii. Gasto total por peso de ingreso total.
  - iii. Gasto material por peso de ingreso.
  - iv. Gasto de salario por peso de utilidad.
  - v. Gasto total por peso de producción o servicio.
- f) Sobre la utilización y control de las materias primas, materiales, equipamiento tecnológico y otros recursos, para el proceso productivo o de prestación del servicio y el cumplimiento de los requisitos técnicos y de calidad establecidos para dichos procesos y los productos o servicios obtenidos.
- g) De la utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de los objetivos, metas y planes de producción y los servicios.
- h) Sobre la actualización y cumplimiento de las normas de consumo para la producción y los servicios.
- i) El control de la productividad y los indicadores específicos de eficiencia y eficacia de los procesos productivos y los servicios.
- j) Sobre el estado de técnico y mantenimiento de las instalaciones, equipamiento tecnológico y los medios de medición y ensayos. De la utilización de la capacidad instalada disponible para las necesidades del cumplimiento del plan de producción y los servicios.
- k) Sobre el control y disminución de los desperdicios, reprocesos, producciones rechazadas y producciones no conformes.
- l) Evaluación del control y comportamiento de los portadores energéticos para la ejecución de los procesos de producción y servicios, en el cumplimiento del plan de producción o servicio y los objetivos de trabajo.

- m) De las exigencias establecidas para el uso, mantenimiento y conservación del transporte, de la organización del servicio que garantiza los procesos de producción y servicios para el cumplimiento de los planes y los objetivos de trabajo.
- n) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de la producción de bienes y servicios en el control, uso y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión de la producción de bienes y servicios de la entidad.

## **VI. Gestión de información**

El programa para evaluar la gestión de información, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad.

Incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) Si el sistema de información y comunicación establecido se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y es adecuado y suficiente para la toma de decisiones.
- b) Si la información, captada, recopilada, producida, procesada y emitida apoya los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en la entidad.
- c) Sobre la oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad de la información a los diferentes niveles de dirección para la consecución de los objetivos trazados y el cumplimiento del plan de producción o servicios en surtidos y valores y del plan de la economía y el presupuesto.
- d) Del correcto procesamiento de los datos y entrega oportuna al personal que lo requiera.
- e) Sobre la efectividad de los canales de comunicación internos y externos, los medios de comunicación utilizados para la información significativa en los niveles de dirección establecidos.
- f) Si la dirección de la entidad mantiene una actualización de la información financiera, de cumplimiento y de los eventos internos y externos y otras informaciones necesarias para el logro de los objetivos.

- g) De la seguridad de la información, su inalterabilidad, acceso y uso de los mismos.
- h) De la existencia de sistemas de información computarizados, sobre la protección y la seguridad técnica de los sistemas informáticos. La utilización de los sistemas como herramienta para tener información adecuada y suficiente para el logro de los objetivos y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- i) Si la información ofrecida por el proceso de rendición de cuenta establecido por la entidad, da un reflejo del estado y resultados de la gestión realizada por los directivos y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores.
- j) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de la informativa, en base a los procesos o actividades relacionadas con el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad y en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión de la información de la entidad.

**INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN<sup>1</sup>**

Este anexo está dirigido al uso, aplicación y análisis de indicadores que faciliten el desarrollo de una Auditoría de Gestión o Rendimiento, basados en criterios de medición de eficiencia, economía, eficacia, calidad e impacto del desempeño de la entidad.

Dentro la Auditoría de Gestión o Rendimiento se encuentra la evaluación de la gestión, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de la gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición de gestión o rendimiento, que se sustente en información consistente y oportuna, a través de indicadores de gestión o rendimiento.

Se define por **Indicador**, como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación o tendencia de cambio generada en el fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstos y los impactos esperados.

**Análisis de los resultados<sup>2</sup>**

El objetivo de la medición por medio de indicadores es determinar las desviaciones con respecto a los niveles planificados de gestión y en base a estos resultados, el auditor debe investigar las causas principales de los problemas para proponer las acciones correctivas que sean pertinentes.

El análisis de los indicadores puede realizarse en forma vertical y horizontal. Cuando los resultados obtenidos de la aplicación de un indicador son comparados con el valor estándar definido en la planificación dentro de un mismo período, es análisis vertical.

El análisis horizontal se realiza mediante la comparación de los resultados con los de otros períodos y con promedios sectoriales. Pueden utilizarse los dos métodos de análisis en forma complementaria.

**Indicadores de Economía:**

Establece si la adquisición, asignación y uso de los recursos humanos, financieros, materiales, técnicos y otros, han sido los adecuados o conveniente para maximizar los resultados obtenidos.

ECONOMIA EN LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS = INSUMOS CORRECTOS AL MENOR COSTO

---

<sup>1</sup>Manual del Participante Parte 1. módulo 1 y 2. Taller de Auditoría de Gestión. Ministerio de Auditoría y Control.

<sup>2</sup> Curso de Auditoría de Rendimiento. Manual del Participante. Ministerio de Auditoría y Control.

Para la evaluación de Economía y elaborar los indicadores, debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- I. Identificar los objetivos de la entidad que tributan al cumplimiento de las directivas para el plan de la Economía y el Presupuesto.
- II. Determinar si se adquiere el tipo, la calidad y la cantidad apropiada de recursos a un costo adecuado, para el cumplimiento del plan la Economía y el Presupuesto.
- III. Analizar los diferentes agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad.
- IV. Realizar un análisis costo/ beneficio para el logro de los objetivos.
- V. Análisis integral de la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- VI. Determinar si los recursos adquiridos para ejecución de los procesos, actividades u operaciones específicas en el cumplimiento del Plan de la Economía y el Presupuesto, se corresponden con el uso más económico de los recursos financieros.<sup>3</sup>
- VII. Determinar si los recursos disponibles se han utilizados de forma económica.

**Indicadores que pueden medir Economía en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios y de información.**

Además de la utilización de los indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, que considere necesarios, para medir el grado de economía, pueden utilizar los siguientes indicadores:

**1. Economía en la asignación de los recursos:**

Utilidades ó pérdidas / Recursos utilizados.

**2. Rendimiento de las ventas:** Indica cuanto beneficio se ha obtenido por cada peso de ventas. Se determina por el porcentaje de las utilidades obtenidas con relación al volumen de las ventas, así como el beneficio por cada peso de ventas.

Utilidad Neta del período/Ventas netas totales

**3. Velocidad de rotación de inventarios:**

Ventas netas totales/producción terminada promedio

**4. Ciclo de inventario:**

Intervalo de tiempo a analizar/rotación de inventario

<sup>3</sup> Del punto II al VII tomado de la Norma ISSAI 3000 Normas y directrices para la auditoría de rendimiento basada en la experiencia práctica de la INTOSAI.

**5. Ciclo de cobro:**

Cuentas y efectos por cobrar x intervalo de tiempo a analizar / ventas

**6. Ciclo de pago:**

Cuentas y efectos por pagar x intervalo de tiempo a analizar / compras

**7. Costo por peso de producción mercantil:**

Costo de la producción mercantil/ valor de la producción mercantil

**8. Formación del personal:**

Gastos de formación/gastos totales de personal

**Indicadores de Eficiencia:**

La relación existente entre la cantidad y valor de los recursos y los insumos utilizados en los procesos, frente a la cantidad y valor de los resultados obtenidos. Esto tiene dos medidas esenciales: técnica y económica. La técnica es el resultado de su medición en términos físicos (productividad que es la relación directa entre los recursos utilizados y logros) y la economía en términos monetarios (costos). La eficiencia está relacionada con la economía y la cuestión central se refiere a los recursos utilizados.

Indicadores de eficiencia: Son los relacionados con las variables de insumo (asignación) y de productos. Mide la relación de dos magnitudes la producción física de los bienes y servicios y los insumos o recursos que se utilizan 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.

EFICIENCIA EN LOS PROCESOS = INSUMOS QUE PRODUCEN LOS MEJORES RESULTADOS

Para la evaluación de Eficiencia y elaborar los indicadores se debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- I. Determinar que están completamente identificadas las necesidades de recursos para la ejecución de los procesos, actividades y operaciones para el cumplimiento de los objetivos y metas y que están contenidas en plan de la Economía y del Presupuesto aprobado para la entidad.
- II. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y los procedimientos para la adecuada adquisición, control y utilización de los recursos de la entidad.
- III. Dictaminar sobre la coherencia de los procesos y sus actividades con la misión, objeto social, encargo estatal y objetivos establecidos.

- IV. Determinar si los recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria en el desempeño de las actividades de la entidad para el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
- V. Establecer que los gastos o consumos sean correctos y que la producción de bienes y servicios se ajusten a los mismos.
- VI. Cantidad. Determinar el volumen de bienes y/o servicios producidos y si se utiliza la cantidad óptima de recursos para su obtención.
- VII. Verificar la relación entre la cantidad y calidad de los bienes o servicios y el costo de los recursos utilizados para obtenerlos.
- VIII. Calcular que los desperdicios que se originan en el proceso sean mínimos o los establecidos en las normas vigentes.
- IX. Calcular el aprovechamiento máximo de la capacidad instalada para la producción de bienes y servicios.
- X. Determinar si los costos incurridos por la entidad para la producción de bienes o servicios fueron mínimos, manteniendo los requisitos de calidad establecidos. (Costo del personal, costo de producción, etc).
- XI. Determinar si los resultados obtenidos son proporcionales a los recursos empleados.

**Indicadores que pueden medir Eficiencia en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios y de información.**

**1. Productividad del trabajo:** Es la representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante un período económico. Podemos relacionarlo con el subsistema de costo representando este valor o rendimiento de producción. El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación, se define como el valor agregado bruto generado por un trabajador. Estadísticamente se expresa como la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.

1.1. Productividad= Valor agregado bruto /promedio de trabajadores

1.2. Productividad de la mano de obra= Valor de producción /costo de la mano de obra.

1.3. Salario medio = Fondo de salario / No. de trabajadores

**2. Promedio de trabajadores:** Es el número de trabajadores que como promedio utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al Plan de producción o servicios durante un período.



**3. Índice de Productos Rechazados, No conforme o Reprocesos:** Cantidad de producción rechazada, declarada no conforme con los requisitos o para reprocesar.

Productos rechazados, No conforme con los requisitos o Reprocesos/ producción total

**4. Costo de la producción o los servicios prestado:** expresa el costo promedio de los costos atribuibles a la obtención o generación del bien o servicio.

Costo de producción/ Ingresos

**5. Rendimiento material:**

Producción mercantil/gasto material

**6. Capacidad utilizada:**

Producción real /capacidad instalada

**7. Recursos invertidos por productos:** Expresa el valor del recurso invertido frente a cada producto o servicio generados. Se lee: Por cada \$(unidad de dinero) invertido, la empresa ha producido una unidad de (servicio o producto).

Volumen de producción o servicio /Costo del insumo

**8. Fondo de salario:** Es la vinculación del salario recibido y los resultados económicos obtenidos, tanto individualmente como por el colectivo, es el plan que se elabora de acuerdo con la plantilla de la empresa, que comprende el salario fijo de cada trabajador, además de los estímulos monetarios para las empresas que apliquen sistemas de estimulación.

**9. Salario medio mensual:** Es el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante un período. Este gasto de salario debe ser acorde a lo que la entidad aspira a producir o el servicio que va a brindar.

Fondo de Salario / Promedio de trabajadores

**10. Cumplimiento del Presupuesto:** Expresa la relación de los gastos ejecutados frente a los presupuestados.

Gastos ejecutados / Gastos planificados

**11. Rotación de inventario:**

Costo de venta/inventario promedio

**12. Estacionalidad de las ventas:**

Venta de los 6 meses más alto/ventas del año

**13. Eficiencia de la red de venta:**

Ventas totales/ número de vendedores

**14. Dependencia de los proveedores:**

Compras a proveedores exclusivos/compras totales

**15. Rotación del personal:**

Cantidad de bajas de los trabajadores/cantidad de trabajadores en plantilla

**16. Costo medio de salario:**

Total de gasto del personal/plantilla promedio

**17. Índice de accidentalidad:**

Número de accidentes laborales/plantilla total

**18. Índice de Ausentismo:**

Horas de ausencia/total de horas de trabajo

**19. Índice de trabajadores básicos:**

Trabajadores básicos/ total de trabajadores

**20. Explotación del transporte:** Expresar la relación entre la capacidad de carga en toneladas por kilómetros recorridos y el consumo de combustible.

**Indicadores de Eficacia:**

Se mide como el grado de cumplimiento o logro de los objetivos, metas, planes y programas, cumpliendo estándares predeterminados de cantidad, calidad, oportunidad y costo de los bienes y servicios producidos. Es el logro de manera oportuna de los objetivos y metas planificadas o la relación entre los productos o servicios generados y los objetivos y metas programados.

EFICACIA EN LOS RESULTADOS = RESULTADOS QUE BRINDAN LOS EFECTOS PLANIFICADOS

Para la evaluación de eficacia y elaborar los indicadores se debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- I. Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, plan de actividades, de acuerdo con el Plan de la Economía y de Presupuesto, así

como los que guardan relación directa con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

- II. Evaluar la oportunidad, cantidad y calidad del bien o servicio entregado al usuario.
- III. Comprobar que los resultados obtenidos de la entidad, programa, proyecto, proceso o actividad se logren de manera oportuna en términos de cantidad, tiempo y calidad.
- IV. Determinar si se están cumpliendo los objetivos de acuerdo con los recursos empleados y los bienes o servicios producidos.
- V. Determinar si los objetivos de proceso, un programa o proyecto y los medios asignados son adecuados o pertinentes.
- VI. Determinar los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos o un rendimiento satisfactorio.
- VII. Determinar si los resultados son coherentes con las directivas para el Plan de la Economía y Presupuesto, con los objetivos de trabajo de la entidad y con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

**Indicadores que pueden medir Eficacia en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios y de información.**

- 1. Cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medida:** Expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los objetivos de trabajo programadas.

Objetivos de trabajo cumplidos / Objetivos de trabajo planificados

- 2. Cumplimiento del plan de producción en surtido y valores o Plan de servicios en correspondencia con el encargo estatal asignado:** Es la cantidad o total de bienes obtenidos y servicios prestados comercializados de acuerdo al Plan de la Economía y el Presupuesto para la entidad.

Cumplimiento del Plan (%) = Total de producción realizada/ Total de producción planificada.

- 3. Cumplimiento del plan de exportaciones en valores y surtidos en correspondencia con el encargo estatal asignado:** Cantidad o total de surtidos y los valores de los productos o servicios exportados de acuerdo al plan de exportaciones previsto.

- 4. Cumplimiento del Plan de Ventas en correspondencia con el encargo estatal asignado:** Representa los ingresos por concepto del cumplimiento del plan de ventas.

**5. Cumplimiento del presupuesto de compras en correspondencia con el encargo estatal asignado:**

Cantidad de productos comprados / Cantidad de productos solicitados.

**6. Rotación de inventario:**

Costo de venta/inventario promedio

**7. Sincronía con el mercado:**

Unidades vendidas/unidades producidas

**8. Calidad y nivel de satisfacción de los clientes frente al producto o servicio recibido:**

Calidad de la producción=valor de la producción rechazada /valor de la producción total.

Cantidad, número o total de quejas o reclamaciones recibidas.

Cantidad, número o total de devoluciones de productos no conforme con los requisitos establecidos.

Índice devoluciones de ventas = Total de devoluciones de ventas/ ventas netas

Resultados del análisis de los datos de las encuestas realizadas sobre la calidad del producto o servicios prestados y la satisfacción de los clientes

Índice de repitencia o retención de los clientes de los productos o los servicios prestados/ total de clientes

Índice de fidelidad: clientes que repiten la compra del producto o la prestación del servicio/ total de clientes

**9. Oportunidad o Tiempo ejecutado:** Coeficiente entre el tiempo programado contra tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas o por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.

**10. Coeficiente de Disponibilidad Técnica de los Equipos de Transporte (Autos y Microbús):**

Parque de vehículos paralizados/ Parque de vehículos disponible.

**Indicadores que pueden medir el nivel de impacto en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios y de información.** (Teniendo en cuenta que el impacto es un beneficio logrado que sea posible medir)

1. Los indicadores que miden satisfacción del cliente o usuarios se pueden tomar para medir el impacto de la calidad de producto o servicio de la entidad.

- 2.** Las respuestas a las necesidades planteadas por los clientes, la prontitud en resolver los problemas, la repercusión de los resultados del trabajo desde el punto de vista social.
- 3.** El análisis costo-beneficio que relaciona los resultados, salidas, con el uso, mediante el cual se producen los beneficios y con los gastos que ha ocasionado proporcionar este uso y si verdaderamente el costo por mantenerlo se justifica con los beneficios que genera el uso.
- 4.** Los resultados que se obtienen a partir del uso de la información obtenida mediante los productos o servicios ofertados.