



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Contabilidad y Finanzas**

**Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en**  
**Contabilidad y Finanzas**

**Título:** Auditoría de desempeño en la Empresa Provincial de Alojamiento  
Guantánamo

**Autor:** Leandro Miguel Planche Noblet

Guantánamo, mayo 2020

“Año 62 de la Revolución”



Universidad de  
Guantánamo

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Contabilidad y Finanzas**

**Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en**  
**Contabilidad y Finanzas**

**Título:** Auditoría de desempeño en la Empresa Provincial de Alojamiento  
Guantánamo

**Autor:** Leandro Miguel Planche Noblet

**Tutora:** MSc. Carmen Torres González, Prof. Auxiliar.

Guantánamo, mayo 2020

“Año 62 de la Revolución”

## **Exergo**

*“Nadie quiere convencerse de que prever es ver  
antes que los demás”*

***José Martí***

## **Dedicatoria**

A Yirena Planche Caballero, el regalo más hermoso que me ha dado Dios y la vida.

¡Amor cumple tus sueños!, como lo ha hecho tú padre.

## **Agradecimientos**

A mi familia: mi abuelito, tía Julia, mi hermana Indira, mi sobrino Chiquitín, a las mellizas y en especial a mi abuelita, mi madre, mi padre.

A mi tutora MSc. Carmen Torres González que dedicó todo su tiempo, su amor, su delicadeza, sus esfuerzos y su inteligencia a pesar de encontrarnos ante una pandemia exponiéndose a ser contagiada con el COVID -19.

A mis amigos y a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron a la realización de este hermoso sueño.

**A todos muchas gracias.**

## **Resumen**

El trabajo que se presenta emplea a la auditoría de desempeño como herramienta de investigación y tiene como propósito de evaluar la gestión administrativa de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

En la realización de la acción de control queda demostrado que el perfeccionamiento de la gestión administrativa y del Sistema de Control Interno permiten una adecuada gestión empresarial, además de posibilita la detección de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa que pueden afectar el control de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone la empresa.

Esta investigación se ha estructurado en dos capítulos; el primer capítulo expone los fundamentos teóricos relacionados con la auditoría de manera general y la auditoría de desempeño en particular. El segundo capítulo caracteriza brevemente la entidad objeto de estudio y se procede a realizar la identificación de las irregularidades que afectan la gestión administrativa de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, para finalmente presentar el informe de auditoría con el propósito de develar los principales resultados obtenidos en la ejecución de acción de control, para de esta forma arribar a conclusiones y efectuar recomendaciones que permitan mejorar la gestión administrativa de la entidad.

Índice	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo I Fundamentos teóricos de la auditoría	
1.1. Antecedentes históricos.....	4
1.2. Desarrollo de la auditoría en Cuba.....	7
1.3. Elementos básicos sobre la auditoría.....	13
1.4. Auditoría de desempeño. Características fundamentales.....	18
1.5. Programa de auditoría de desempeño.....	21
Capítulo II. Auditoría a la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo....	25
2.1. Caracterización de la entidad.....	25
2.2. Informe de la auditoría de desempeño.....	31
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
Bibliografías.....	49
Referencias bibliográficas.....	51
Anexos	

## **Introducción**

La auditoría de desempeño surge como resultado del desarrollo social, del avance tecnológico y la práctica productiva en un mundo cada vez más globalizado sin perder de vista lo particular que deben tener estas auditorías a partir de las características estructurales y funcionales de cada objeto de investigación; se evalúa la gestión que se realiza en la planificación, control y uso de los recursos y se comprueba que las actividades se cumplan a cabalidad.

De esta manera, la auditoría de desempeño se convierte en una necesidad empresarial de la administración moderna que permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos, ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la gerencia.

La auditoría de desempeño ha adoptado o transitado por diversas denominaciones o terminologías tales como: administrativa, operacional, de sistemas, de métodos y procedimientos, de gestión o de rendimiento hasta llegar a la denominación actual. A pesar de los intentos de definirla con precisión, sí existe claridad, en que la auditoría de desempeño promueve la gobernanza basada en los principios de economía, eficiencia y eficacia, además persigue el objetivo de establecer un control de las llamadas 3E.

La auditoría del rendimiento no es una auditoría de regularidad con criterios formalizados, y sus raíces no se encuentran en las auditorías del sector privado. Se trata de un examen independiente realizado con un carácter no reiterativo. Por su propia naturaleza, la auditoría de gestión tiene un ámbito amplio y está abierta a distintos criterios e interpretación. La auditoría de gestión debe disponer de una amplia selección de métodos de investigación y evaluación, y actuar desde una base de conocimientos muy distinta a la de la auditoría tradicional. No se trata de una forma de auditoría basada en una lista de comprobación. Las características especiales de la auditoría del rendimiento se deben a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su actividad.

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de desempeño está la necesidad de controlar la gestión y ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones



para la empresa y facilita a la dirección la toma de decisiones y poniendo de manifiesto las debilidades de cada actividad y la tendencia hacia el futuro.

En Cuba, son muchas las razones que motivan la realización de auditorías de desempeño como es el caso de la actualización del modelo económico cubano, los Lineamientos de la Política Social del Partido Comunista de Cuba (PCC) y el Plan de Desarrollo 2030, además de la necesidad de que las empresas estatales socialistas se conviertan en organizaciones económicas eficientes.

En este contexto se inserta la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, por ello sus directivos solicitaron la ejecución de una evaluación a la gestión administrativa, debido a que se han identificado un grupo de problemáticas entre las que se listan:

- Los niveles de calidad de los servicios que presta la empresa están por debajo de los competidores.
- No se han realizado estudios donde queden plasmados las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- Es insuficiente la preparación y capacitación de los cuadros y jefes de los distintos niveles, pues solo el 16% de estos ha recibido preparación en los últimos 6 meses.
- Las principales deficiencias de los cuadros en el desempeño de su trabajo están en el plano técnico profesional, según criterio del 64% del personal directivo.

De ahí que se defina como **problema de investigación**: ¿cómo medir el grado de economía, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo?

Definiéndose como **objeto** de investigación: gestión de los procesos empresariales, y como **campo de acción**: la gestión administrativa de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Para poder resolver el problema de investigación se propone como **objetivo general**: evaluar la gestión administrativa de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, mediante la realización de una auditoría de desempeño.

La **hipótesis** a demostrar será que: sí se evalúa la gestión administrativa de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo mediante la auditoría de desempeño, entonces se podrán efectuar los análisis pertinentes para el diagnóstico, evaluación y la recomendación de los procesos de la gestión empresarial.

El desarrollo de esta investigación se sustenta en la utilización de métodos y técnicas de la investigación científica.

**Histórico - lógico:** Mediante este método se especificará todo el marco teórico y las aplicaciones que tendrá la auditoría de gestión

**Inductivo- deductivo:** Para inferir la información de la muestra en la población y determinar las conclusiones que la investigación amerita; se emplea como forma de razonamiento en la investigación.

**Análisis - síntesis:** Se utilizó para el estudio de los principales métodos y técnicas que se emplean, así como para la fundamentación teórica de la investigación a partir de la compilación de la información obtenida en la bibliografía examinada.

**Observación:** Permitió obtener una percepción del funcionamiento y organización de las diferentes áreas de la entidad, permitiendo la adquisición de información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Para desarrollar este trabajo se utilizaron diferentes técnicas de recolección de la información que emplea la auditoría de desempeño: encuestas, actas de declaración, observación, revisión selectiva, comparaciones, revisión de documentos, indagación, cálculo, revisión analítica, así como la aplicación de diversos indicadores para evaluar la gestión administrativa.

**Análisis porcentual:** En la evaluación estadística de los resultados de los instrumentos aplicados (encuestas).

## **Capítulo I: Fundamentos teóricos de la auditoría**

### **Epígrafe I.1 Antecedentes históricos**

La auditoría según plantean algunos historiadores se practicaba aún antes de crearse la escritura. En las civilizaciones del antiguo Egipto, Grecia, Roma e incluso la India, se han podido encontrar vestigios sobre trabajos de auditoría.

En estas épocas los sistemas de anotaciones habrían sido sencillos, debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistema de controles en las cuentas públicas.

Los egipcios, griegos y romanos ejercieron sus controles sobre sus agentes financieros. Se dice que los moradores del Nilo, hace unos seis o siete mil años, pagaban tributo a sus caudillos, mediante la entrega de una porción de sus cosechas de cereales cuyas cantidades se anotaban en jeroglíficos sobre las paredes de adobe de sus ranchos.

Estas anotaciones eran controladas por los representantes de sus caudillos, quienes tenían como método persuasivo para obtener una satisfactoria rendición de cuentas, la interrupción de la irrigación.

Si bien, en un principio, la auditoría comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. Es así como el término auditoría se origina, y esta proviene del vocablo “auditore” que significa oír.

Las primeras noticias históricas con respecto a la actividad de revisor profesional se encuentran en Italia en plena Edad Media y se han conocido por los diversos documentos que señalan, por ejemplo, que en el año 1164 diversas personas actuaban como revisores profesionales al servicio de la Catedral de Milán.

En Londres, Inglaterra, a mediados del siglo XIII las cuentas y la situación económica del Ayuntamiento eran sometidas por los encargados de las finanzas al examen de

un inspector independiente, quien rendía su informe publicando dichas cuentas. Existen algunos antecedentes que permiten establecer las causas que dieron origen a esta profesión y son las siguientes:

- a. La necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dineros de otros.
- b. El deseo de los administradores de que su honradez quedase comprobada.
- c. La falta de conocimientos en general, para rendir informes y cuentas de la gestión realizada.

Es lógico suponer que el desarrollo de esta profesión durante la época feudal no tuviera grandes avances debido a la falta de una base técnica.

Es indudable que esta necesidad sirvió como antecedente a la obra publicada en 1494 por el monje veneciano Fray Lucas Paccioli o Luca da Borgo, denominado “De Cómputos et Scripturis”, que revoluciona la incipiente contabilidad de la época al utilizar los conocimientos de álgebra y aplicarlos a la misma mediante una ecuación matemática, que en lo adelante sería denominada como la Partida Doble.

Al libro de Paccioli siguieron muchos otros durante los tres siglos siguientes, pero sin aportar nada nuevo al sistema ideado por él, siendo el mérito que tuvieron el de difundir la contabilidad por Italia y el resto de Europa, por lo que Paccioli es considerado el padre de la contabilidad moderna.

Con el debilitamiento de la sociedad feudal, a partir del siglo XVII, el centro de la vida económica se desplaza del feudo a la ciudad; la industria y el comercio se desarrollan rápidamente y con ellos, la banca y el seguro. Comienza la era de los grandes negocios y su desarrollo en los siglos XVII y XVIII da origen a una profesión que podría denominarse Contaduría Pública.

En el año 1620 salió de Inglaterra la segunda expedición de colonizadores con destino a lo que es hoy territorio de los Estados Unidos de América, cuyo intento de colonización fue llevado a cabo como una empresa mercantil, ya que éstos reintegrarían el capital invertido y los intereses a los inversionistas que sufragaron dicha expedición, a partir de las ganancias obtenidas en la empresa.

De esta forma se introdujo en América la contabilidad como ciencia, que permitía el registro y liquidación de las “cuentas” por las operaciones llevadas a cabo por los colonizadores en territorio de las nuevas posesiones inglesas.

Se puede resumir que la profesión del Contador Público surge porque los grandes señores se hacían acompañar de hombres de confianza cuando trataban los asuntos de sus negocios. Estos acompañantes sabían escribir y su función primordial consistía en escuchar lo tratado y escribirlo. De ahí, su función de oír nació la denominación de “auditores” que en la actualidad se emplea, aunque equivocadamente, para designar a los interventores y fiscalizadores de la contabilidad.

El verdadero desarrollo de la contabilidad como ciencia y la admisión de los que ejercen la misma como profesionales, tuvo lugar a fines del siglo XIX, debido al auge de la producción universal que creó las grandes empresas las que exigen una verdadera contabilidad, por lo cual hubo necesidad de recurrir a expertos en la materia, que vinieron a convertirse en el profesional reconocido, titulado y colegiado.

Se considera como el primer contador profesional del que se tienen noticias, es el escocés George Watson, nacido en el año 1645, estableció una oficina que ofrecía servicios en todas las ramas de la contabilidad, incluyendo la auditoría.

Fueron Inglaterra, Escocia y Estados Unidos, los primeros países en los cuales tomó mayor importancia la contaduría pública. En 1854 se fundó la primera agrupación de Contadores Públicos en Edimburgo, Escocia. En 1870, se constituyó en Londres el *Institute of Accountants* y en 1880 se concedieron los títulos de *Fellow Chartered Accountant* (F.C.A.). En 1888, se fundó la primera asociación de contadores públicos en los Estados Unidos de América, y en el año 1890 se concedió el título de Certified Public Accountant (C.P.A.).

Donde quiera que la actividad humana abrió nuevas fuentes de riqueza, allí a estado el contador independiente como su más valioso colaborador.

El Estado también se ve obligado, cada vez en mayor medida, a depender de verdaderos técnicos en contabilidad para el mejor cumplimiento de los deberes que impone el gobierno de una nación moderna y la comprobación del pago correcto de los distintos impuestos por los contribuyentes.

El contador público se distingue por su concepto cabal de la responsabilidad, completa veracidad, independencia absoluta de criterio y profundo respeto a las leyes.

### **Epígrafe I.2 Desarrollo de la Auditoría en Cuba**

Puede decirse que la contaduría pública y su estudio en Cuba, eran desconocidos a principios del presente siglo, debido fundamentalmente a que en nuestra condición de colonia de España, toda nuestra economía y nuestros sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópoli, la que quedó rezagada del resto de Europa al mantener su organización semifeudal y en algunos aspectos completamente feudal, por lo que en nuestro país el subdesarrollo técnico se hacía más relevante debido a nuestra condición de colonia.

En 1902, Cuba había logrado su independencia formal, pero estaba sometida en la práctica a las decisiones políticas del gobierno imperialista de los Estados Unidos de América, como consecuencia del predominio económico absoluto del capital monopolista sobre su economía.

A partir del 1898, la intervención norteamericana en la guerra de independencia de Cuba, permitió a Estados Unidos garantizarse mediante la imposición de la denominada Enmienda Platt, el instrumento jurídico que le aseguraba el derecho de intervenir en Cuba. Desde que la Enmienda Platt entró en vigor, Estados Unidos actuó como dueño y señor del territorio cubano y de su vida política y económica, iniciándose el control sobre nuestra principal industria de la época, la azucarera, gran objetivo del inversionista norteamericano, que paulatinamente y mediante toda clase de procedimientos, fue pasando a sus manos.

La penetración económica de los Estados Unidos en nuestro país, provocó la necesidad de controlar sus intereses, desde el punto de vista técnico, mediante el uso de la auditoría.

Asimismo nuestra economía en general fue tomando el mismo camino, y es entonces cuando comienza el desarrollo de la contabilidad en nuestro país, debido a la necesidad que tenían los grandes consorcios establecidos en territorio norteamericano, de controlar la gestión de sus negocios en la Isla mediante la

utilización de técnicos de alto nivel en la materia, y de auditores que tenían las casas matrices y firmas de contadores públicos.

Esas necesidades eran cubiertas por ciudadanos norteamericanos e ingleses, por no existir en Cuba un nivel de conocimiento acorde a sus requerimientos, lo que nos impuso la necesidad de introducir la enseñanza y práctica de estas técnicas.

En el año 1927, mediante el Decreto No. 563, de fecha 2 de mayo, se crea la denominada Escuela Superior de Comercio de La Habana, como la primera institución de enseñanza profesional de comercio en Cuba, con el objetivo de facilitar el aprendizaje de las múltiples actividades de la vida de los negocios, cuyo plan de estudios abarcaba tres años académicos y otorgaba los títulos de Perito Mecnógrafo, Perito Taquígrafo-Mecnógrafo, Agente Vendedor, Corresponsal, Pericial de Aduana, Tenedor de Libros y Contador

Muchos de los graduados que terminaron sus estudios en dicha escuela eran contadores que tenían en su haber una práctica más o menos larga, adquirida en su trabajo en firmas de contadores públicos extranjeros o en empresas organizadas o supervisadas por las mismas, de esta forma surgieron los primeros contadores cubanos que abrieron oficina al público y que, además, prestaban servicios de auditoría, llegando a alcanzar prestigio internacional por su calidad técnica, situándose nuestro país en esta materia, entre los mejores de América Latina.

La formación de contadores en Cuba después del triunfo de la Revolución puede dividirse en dos grandes etapas. La primera, desde su inicio el 1ro de enero de 1959 hasta 1975, caracterizada por la búsqueda de soluciones para la adaptación de nuestros planes de estudio a las transformaciones económicas que se operaban en el país.

La segunda etapa abarca desde el año 1975 a la fecha, etapa íntimamente relacionada con la celebración del I Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en diciembre de ese año, que inició un proceso de perfeccionamiento institucional del país.

El desarrollo obtenido por la enseñanza de la contabilidad no se ha detenido, periódicamente se revisan y mejoran los planes de estudio, adecuándolos a nuestra

realidad nacional sobre la base del perfeccionamiento constante de toda la red de enseñanza del país.

Los primeros años de constituida la República, la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda, creado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 1909, al que se le atribuía entre otras, las funciones de presupuestación, contabilidad y fiscalización del Estado. La función de fiscalización fue ejercida durante una parte importante de la etapa republicana por este Ministerio.

El 10 de diciembre de 1950, se crea un órgano cuyas funciones eran las de supervisar el patrimonio, los ingresos y gastos del Estado y de los organismos autónomos, y la ejecución del Presupuesto del Estado, las provincias y los municipios, así como asegurar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones relativas a los impuestos, derechos y contribuciones, en perjuicio de las facultades y atribuciones que se conferían en este aspecto al Ministerio de Hacienda. A este órgano se le denominó como Tribunal de Cuentas. Además, era competencia del Tribunal de Cuentas fiscalizar la gestión administrativa de los funcionarios y empleados del aparato del Estado y de las organizaciones autónomas.

El Tribunal tenía un carácter autónomo y solo rendía cuentas al Poder Ejecutivo y al Congreso, lo que, al menos técnicamente, le confería una total autonomía de criterios.

Con el triunfo de la Revolución Cubana, el 1ro de enero de 1959, se comienza a realizar un cambio radical en las estructuras socioeconómicas del país, caracterizado por un proceso de socialización de su economía, al pasar la mayoría de los medios de producción privados a propiedad social bajo la administración del Estado.

Este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal que determinó la modificación de los fines y objetivos de la fiscalización estatal, adecuándolos a los intereses de los nuevos propietarios de los recursos de la nación.

Como consecuencia del acelerado proceso de nacionalización, se hace necesaria la reorganización del Ministerio de Hacienda, creándose en 1959 una estructura que permitiera la fiscalización de la gestión administrativa de las múltiples entidades que pasaron a manos del Estado.



Para ello se crea en este Ministerio, la Dirección de Ingresos Públicos Internos, responsabilizada con todo lo relacionado con la recaudación, administración y control de los ingresos del Presupuesto, pasando a ser el organismo de control de la fuente fundamental de los ingresos del excedente económico generado por las empresas estatales, el que debía dar respuesta con esos recursos al constante incremento del gasto en la esfera socio-cultural, que se materializaría en los servicios gratuitos de educación, salud pública, cultura y deportes para todo el pueblo, así como hacer frente a los gastos necesarios para la defensa del país, además de las cuantiosas erogaciones del presupuesto hacia un proceso inversionista que asegurara el desarrollo. Debido a lo anterior, no se consideró necesario mantener el Tribunal de Cuentas como órgano fiscalizador estatal, el que cesó sus funciones en el año 1960. Además se crea la Dirección de Auditoría Fiscal, cuyas funciones se relacionaban en la comprobación de los impuestos y contribuciones.

La práctica de la auditoría en los comienzos de la Revolución fue muy débil, ejerciéndose fundamentalmente por auditores del Ministerio de Hacienda y del Banco Nacional de Cuba, utilizando para ello, programas de Efectivo y de cuentas en las empresas y centros laborales intervenidos.

En 1961 se crea el Ministerio de Industrias, al frente del cual fue nombrado el Comandante Ernesto Guevara de la Serna (Che), en el que se creó un fuerte aparato de auditoría, utilizándose como instrumento de dirección para comprobar el gran número de entidades socializadas que fueron subordinadas a este organismo. Esto dio lugar a la creación de unidades de auditoría en otros organismos ramales del país con los mismos objetivos.

En 1962, por la Ley 998, se creó la Dirección de Ingresos del Ministerio de Hacienda que tenía la función de auditar y controlar los ingresos del Estado. A finales del año 1965, se disuelve el Ministerio de Hacienda pasando al Banco Nacional de Cuba sus funciones más importantes, entre ellas la Dirección de Comprobación.

En el año 1967 se disuelve la Dirección de Comprobación, desapareciendo del país la auditoría externa e interna de los organismos ramales, a lo que siguió una difícil etapa económica, reconocida en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 1975.

Para ello, el Comité Estatal de Finanzas (CEF), crea la Dirección de Comprobación, cuyos objetivos fueron el cumplir la gestión rectora en materia de auditoría estatal.

La Ley 1323 fue sustituida por el Decreto Ley 67 de la “Organización de la Administración Central del Estado” donde se definen las atribuciones y funciones de cada organismo y para la actividad de auditoría, en cuanto a sus deberes, atribuciones y funciones.

En 1982 el Comité Estatal de Finanzas establece en su Resolución No. 49 las Normas generales para la actividad de auditoría, a cumplir por todas las unidades de auditoría del país.

Después de muchos años de vigencia de la Resolución No. 49, se hizo necesario establecer una política única en la auditoría estatal, con el objetivo de elevar su efectividad, por ello el 28 de diciembre de 1990 el Comité Estatal de Finanzas dicta la Resolución No. 44 en la que se organiza el Sistema Único de Auditoría Estatal, con el objetivo de fiscalizar, supervisar y controlar la administración y empleo de los recursos materiales, financieros y humanos. Este sistema se integra por las unidades de auditoría de los Órganos y Organismos del Estado y el Comité Estatal de Finanzas en su carácter de rector de la actividad de auditoría estatal. Esta Resolución no derogó totalmente la anterior Resolución No. 49 de 1982, pues se mantuvieron varias normas recogidas en la misma, por lo que en la Resolución 23 de 1991, se establecieron las normas que durante el ejercicio de la auditoría deberían aplicarse para lograr el rigor técnico indispensable. En esta Resolución se fijan las Normas Generales, Normas de Ejecución, las Normas de Preparación y Presentación de Informes; necesarias para la ejecución de auditorías estatales, y deberían ser cumplidas por todas las unidades de auditoría y los auditores del país.

En esta Resolución no fueron incluidas las actividades de auditoría interna por lo que con el objetivo de regular la política de homogeneidad en su ejercicio, se dicta la Resolución No. 9 de 1993, en la que se establece el Reglamento para regir esta actividad, normándose los deberes y derechos, los principios morales, generales y la conducta ética de los auditores internos.

Además, faculta a desarrollar a auditoría interna por auditores y unidades de auditoría de las Unidades Presupuestadas, Empresas, Uniones y otras entidades

estatales, así como de las Direcciones Administrativas de los Órganos Provinciales del Poder Popular. Su principal objetivo era el de examinar y evaluar sistemáticamente la adecuada aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad de los bienes de la sociedad asignados las empresas estatales.

En el año 1994 como parte del perfeccionamiento de la administración estatal, es extinguido el Comité Estatal de Finanzas (CEF), asumiendo, sus funciones, entre otras, el Ministerio de Finanzas y Precios, por el Acuerdo 2819 del 25 de noviembre de 1994 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en cumplimiento del Decreto Ley No. 147 de 21 de abril de 1994, De la Reorganización de los Órganos de la Administración Central del Estado. Posteriormente por el Acuerdo 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 30 de Mayo de 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios.

Esta Oficina se crea para ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios, así como las que, en virtud de la legislación específica sobre auditoría, le fueron dadas a dicho Organismo, salvo las que propiamente le correspondieran al Ministro.

El 8 de Junio de 1995 se promulga por el Consejo de Estado, el Decreto Ley No. 159, De la Auditoría, fundamentado en la necesidad de contar con una Ley de Auditoría para el país. En el mismo se norma la actividad de auditoría y se establecen sus principios fundamentales mediante una legislación que tiene suficiente jerarquía legal que obligue a su cumplimiento.

La Oficina Nacional de Auditoría (ONA), a tenor de las facultades otorgadas por el Decreto Ley No. 159, de la Auditoría, dictó las Resoluciones ONA-1/97.Regulaciones sobre la actividad de Auditoría Interna y ONA-2/97, de igual fecha, sobre las Normas de Auditoría, así como la Resolución ONA-3/99 DEL 27 de agosto de 1999, Modificaciones al anexo. No. 1, ONA-1/97 del 25 de noviembre de 1997.

Por último, mediante el Decreto Ley No. 219 de fecha 25 de Abril del 2001, es extinguida la Oficina Nacional de Auditoría, y en su lugar se constituye el Ministerio de Auditoría y Control, cuyas atribuciones son las dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el gobierno en materia de Auditoría

Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental; así como regular organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría.

El 14 de agosto de 2009 la Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó por unanimidad, mediante la Ley 107, la Contraloría General de la República de Cuba, quedando el Decreto-Ley 219 derogado. El objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República es 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, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción

### **Epígrafe I.3 Elementos básicos sobre la auditoría**

Diversos son los criterios de diferentes autores e instituciones, que definen a la auditoría como es el caso de los que se presentan a continuación:

Arthur W Holmes (1952): La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos (...) La comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones, y certificar los estados e informes que se rindan.”

Alvin A. Arens y James K. Loebbecke (1980): “Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencias, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos”

Decreto Ley No. 159/1995 De la Auditoría, artículo 2: “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.”

Ley No. 107/2009 De la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), artículo 11: “Proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.”

### **Clasificación**

Según el Reglamento de Ley No. 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, las auditorías se clasifican en auditorías externas y auditorías internas de acuerdo con la filiación del auditor.

La auditoría externa se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización que se audita y se realiza por:

- La Contraloría General de la República.
- La Oficina Nacional de Estadísticas e Información, en cuanto a la auditoría a los sistemas de información estadística.
- El Ministerio de Finanzas y Precios, mediante la Oficina Nacional de Administración Tributaria en cuanto a la auditoría fiscal.
- El Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente en relación con los temas ambientales y de calidad.

- El Ministerio de las Comunicaciones en los temas de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- El Ministerio del Interior en cuanto a la atención en temas de la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática.
- Las sociedades civiles de servicio que practican la auditoría independiente, autorizadas expresamente por el Contralor General de la República.

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

A partir de la actualización del Reglamento de la Ley 107 de 2009 de la Contraloría

General de la República, se modifica en fecha 15 de septiembre de 2017 el artículo No. 46, sobre los tipos de auditorías, clasificándose de la siguiente forma:

- Auditoría de desempeño: consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.
- Auditoría financiera: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si

estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.

- Auditoría de cumplimiento: es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad y evaluar el control interno.
- Auditoría fiscal: consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho, evaluando el Sistema de Control Interno.
- Auditoría forense: consiste en la investigación y verificación de informaciones, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa y evaluar el control interno.

Los temas relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones; ambientales y de calidad; la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática, pueden ser evaluados en cualquiera de los tipos de auditoría enunciados, según proceda.

De todo lo anterior se puede afirmar que la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina en las organizaciones y permite descubrir fallas en las estructuras o las vulnerabilidades existentes, para eliminar o atenuar la probabilidad de ocurrencia de indisciplinas, robos, desvíos o manifestaciones de corrupción.

## **Etapas de la Auditoría**

La auditoría de desempeño, como cualquier otra auditoría, debe cumplir con las cuatro fases de la realización de la auditoría que establece las Normas Cubanas de Auditoría: Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento.

Antes de comenzar la acción de control el auditor jefe de grupo emite la correspondiente Carta de Presentación al máximo nivel de dirección de la entidad como documento que oficializa la auditoría a ejecutar, se realiza una reunión de inicio de la auditoría con los principales directivos y factores de las organizaciones políticas y de masas del centro, en la misma se comunica el contenido de la referida carta, los objetivos generales, alcance, los deberes y derechos de los auditores y auditados, así como otros aspectos que se consideren de interés.

1. **Planeación:** Es la que determina el logro de los niveles de gestión óptimos (economía, eficiencia y eficacia) en el proceso de la auditoría; si se realiza una adecuada planeación, el resto de las fases pueden alcanzar la calidad requerida. La planeación es un proceso continuo e interactivo, comienza desde el estudio previo realizado al sujeto a auditar y continúa hasta la terminación del trabajo de la auditoría. A continuación, se relacionan las cuatro etapas que transita la planeación: 1) Estudio previo; 2) Conocimiento del sujeto a auditar; 3) Planificación; 4) Mejora.
2. **Ejecución:** Consiste en la aplicación de los programas de auditoría con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, la que permite obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes.
3. **Informe:** Consiste en la elaboración del informe de los resultados de la auditoría.
4. **Seguimiento:** Es el seguimiento a la presentación, por el sujeto auditado, del plan de medidas, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales.



#### **Epígrafe I.4. Auditoría de desempeño. Características fundamentales**

Según el Reglamento de la Ley No. 107 de 2009 de la Contraloría General de la República, modificada en fecha 15 de septiembre de 2017 el artículo No. 46, la auditoría de desempeño: consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.

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, daño económico 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, y 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 de rendimiento.

De conformidad con las normas para este tipo de auditoría, el auditor debe conocer el significado de las tres “E” que permitan definir hacia dónde deben encaminarse los objetivos a seguir, aspectos que se enuncian a continuación:

**Economía** (en la 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 establecidas.

**Eficiencia** (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.

**Eficacia** (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos deseados.

El auditor, en la auditoría a los procesos de una entidad o grupo de entidades, examina la eficacia de los controles diseñados para cada proceso, la medición de sus indicadores, utilizando acciones entrelazadas entre sí con características de entradas y salidas, evaluando sus resultados y las acciones enfocadas para su mejora continua.

**Objetivos de auditoría:**

1. Calificar el estado del Sistema de Control Interno y evaluar la efectividad de las medidas de prevención.
2. Fortalecer la disciplina administrativa y económica – financiera mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda, y el seguimiento de las medidas adoptadas.
3. Fomentar la integridad, honradez y probidad de los directivos y colectivos laborales, con el interés de elevar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos del Estado.

Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un organismo, entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y prevención del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.<sup>1</sup>

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos – que se siguen en todas las fases del proceso administrativo- aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto

---

<sup>1</sup> Decreto Ley 159/95, Capítulo 3, Sección Primera, Artículo 5.

significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.<sup>2</sup>

La auditoría de desempeño por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

Las características especiales de la Auditoría de Gestión se deben a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su actividad. Dentro de su mandato legal, la auditoría del rendimiento debe tener la libertad necesaria para examinar todas las actividades del sector público desde diferentes perspectivas.

### **Concepto de gestión.**

El concepto de gestión en una empresa comprende todas las actividades que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente. La administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, consigue que el bien o servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente y a la comunidad, para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia y hace que otros realicen el trabajo necesario.

Los principales elementos de la gestión son: establecimiento de objetivos y metas; planeación y organización; control, supervisión; informe y evaluación

---

<sup>2</sup> Tomado del texto Auditoría de Rogelio Echevarría Hernández.

### **Objetivos generales de la auditoría de desempeño:**

1. Evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados propuestos en los programas, proyectos, procesos, actividades u operaciones de la entidad sujeto a control.
2. Establecer si la entidad adquiere, asigna, proteger y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica y con la calidad establecida para la obtención de sus bienes o 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 los servicios.
6. Detectar y advertir prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan.

### **Epígrafe I.5 Programa de auditoría de desempeño.**

Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el Informe de revisión estratégica.

Un programa de auditoría es un plan detallado del trabajo que debe comunicar, tan precisamente como sea posible el trabajo a ser ejecutado. También es un listado de procedimientos a ser realizados, con el objeto de comparar los sistemas y controles existentes con criterios de auditoría y, recolectar evidencia para sustentar las observaciones de auditoría. Los programas de auditoría proporcionan una base para la asignación de tiempo y recursos. Los estimados de tiempo son más fáciles de preparar cuando los procedimientos de auditoría han sido identificados.

El programa de auditoría es preparado por el auditor encargado y el supervisor, el que señala las tareas específicas que deben ser cumplidas por el equipo de auditoría para llevar a cabo el examen, los responsables de su ejecución, así como los plazos fijados para cada actividad. Los programas de auditoría correctamente elaborados resultan fundamentales para cumplir con las responsabilidades en forma eficiente.

Siguiendo las Directrices generales para la realización de las auditorías de desempeño aprobadas por la Contralora General de la República de Cuba se consideraron los siguientes elementos en el programa de auditoría que evalúa la gestión administrativa.

El programa para la gestión administrativa debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, de los de producción o en servicio 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 o servicio producto que ofrece y la cultura organizacional

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar

1. 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.
2. 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 surtido y valores.
3. 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.

4. Sí se establece revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, , criterios de medidas o planes para 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.
5. 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.
6. 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.
7. Sí el Sistema de Control Interno implementado detecta desviaciones en las áreas de gestión, procesos, actividades y operaciones de la entidad, sí 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 insuficiencias detectadas.
8. 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.
9. 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.
10. 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.

11. 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.
12. 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 disciplinario interno establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas de acuerdo con la envergadura del caso.
13. 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.
14. 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 de las disposiciones legales que rigen la actividad que desempeñan.
15. Que los proyectos, inversiones 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 de inversiones.
16. Utilización de los indicadores de gestión propios 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.

## **Capítulo II. Auditoría a la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo**

### **Epígrafe II.1 Caracterización de la entidad**

La Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, con domicilio legal en Los Maceo No. 1056 entre Donato Mármol y Bernabé Varona, Municipio Guantánamo, Provincia Guantánamo; se crea por Resolución # 155 de fecha 20 de Julio de 2015 dictada por la Presidenta del Consejo de la Administración Provincial Guantánamo. Fue creada por la Resolución No. 21 del 26 de marzo del 2014 provisionalmente de forma experimental y por el término de un (1) año y se autorizó su creación definitiva por la Resolución No.130 del 7 de julio de 2015, mediante la Resolución No. 299 de fecha 20 de marzo de 2014 donde fue autorizado el objeto social quedando facultada a prestar servicios de alojamiento con gastronomía asociada, todas dictada por el Ministerio de Economía y Planificación.

La misma tiene como objeto social comercializar productos alimenticios y no alimenticios. Como actividad de apoyo derivada del objeto social principal es brindar servicios de comedor obrero y merendero de gastronomía fuera de las instalaciones de alojamiento y comercializar de forma minorista productos alimenticios y como actividad secundaria, prestar servicios de gastronomía popular.

La misión definida para la empresa se presenta a continuación:

Satisfacer las necesidades de alojamiento, servicios gastronómicos y recreativos con un servicio de calidad, tranquilidad, privacidad y exclusividad apoyados en un capital humano experimentado, en un clima participativo y de alto compromiso social y ambiental.

La visión que aspira alcanzar quedó redactada como sigue:

Ser líderes en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronómicos y de recreación, siendo un sitio especial de los amantes de la recreación, cultura culinaria y de un ambiente acogedor con personal eficiente y competitivo de alto nivel de compromiso con el cliente a partir de una sólida imagen.



## **Análisis estratégico utilizando la Matriz DAFO:**

### **Oportunidades**

O1- Lugar que ocupa en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social la gestión empresarial para el desarrollo en las entidades empresariales de propiedad socialista.

O2- Política del Estado respecto al reordenamiento del sistema de alojamiento.

O3-Desarrollo de eventos culturales, científicos y deportivos en el territorio así como búsqueda de esparcimiento de la población que demandan capacidad de alojamiento.

### **Amenazas**

A1- La Empresa Cárnica no garantiza la estabilidad y cantidad de productos principales y complementarios.

A2- Intensificación de la competencia.

A3- Existencia de entidades estatales y formas de gestión no estatal con mayor incentivo financiero mediante el salario.

### **Fortalezas**

F1-Preparación profesional y especializada de los directivos y demás trabajadores de la empresa.

F2- Cantidad de instalaciones con que cuenta la empresa para la prestación de servicios de alojamiento con gastronomía asociada.

F3 – La empresa cubre mayor cobertura geográfica que la competencia para la prestación de servicio de alojamiento con gastronomía asociada.

## Debilidades

D1- Deterioro de las instalaciones de alojamiento.

D2-Insuficiente variedad de oferta de productos cárnicos y sus derivados en las instalaciones.

D3- Insuficiencia de transporte ligero y para los aseguramientos.

### Plantilla por categoría ocupacional.

La tabla No. 1 muestra la composición de los recursos humanos de la entidad, en la misma se describe una plantilla aprobada de 747 trabajadores, estando cubierta 734 que representan el 98.3 por ciento, de ellos 7 cuadros, 5 administrativos, 163 obreros, 473 de servicios y 86 técnicos. Las 13 plazas vacantes corresponden a las unidades siguientes: Oficina Central (1), U/B Aseguramiento y Logística (4), U/B Alojamiento Guantánamo (3), U/B Baracoa (5)

**Tabla No. 1. Plantilla por categoría ocupacional.**

Indicadores	D	E	T	A	S	O	Total
Plantilla aprobada	1	6	87	5	477	171	747
Plantilla cubierta	1	6	86	5	473	163	734
Vacantes	0	0	1	0	4	8	13

**Fuente:** Plantilla de la entidad.

### Leyenda:

D: Cuadro Directivo

T: Técnicos

S: Servicios

E: Cuadro Ejecutivo

A: Administrativos

O: Operarios

El sistema de objetivos de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo consta de cinco áreas de resultados claves que agrupan nueve objetivos de trabajo con treinta y siete criterios de medidas y cincuenta y siete acciones y tareas, en los cuales están inmersos los responsables, participantes, ejecutores y fechas de cumplimientos, lo que permitirá controlar con eficacia cada acción a realizar.

### Áreas de Resultados Claves

1. Servicios de Alojamiento y gastronomía
2. Contabilidad y Finanzas.
3. Capital Humano.
4. Lucha contra el Delito, Control Interno.
5. Ciencia, Medio Ambiente, Calidad e Informática.

Los objetivos de trabajo planificados para el año 2019 atemperados con los Lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba de acuerdo a la Política Económica y Social del país. Conocer la situación actual, el estado deseado y la orientación para su concreción permitió identificar la brecha entre ambos y explicitar las metas que la empresa se propone en función de su desarrollo. Estas son:

1. Lograr ingresos anuales iguales o mayores a 30 000,0 MCUP para clasificar a la empresa en segunda categoría.
2. Mejorar la infraestructura, equipos tecnológicos, no tecnológicos y mobiliario de las instalaciones de alojamiento para su clasificación en segunda categoría.
3. Asegurar la permanencia, incremento y diversifican de una oferta competitiva.
4. Lograr una comercialización eficiente del producto mercado alojamiento – gastronomía – recreación.

Las acciones planificadas de acuerdo al trabajo político e ideológico realizado por los organismos superiores, organizaciones políticas y de masas, funcionamiento, control y cumplimiento de los objetivos de trabajo, además del encargo estatal que le ha sido asignado, así como el funcionamiento interno de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Las acciones a emprender consisten en:

- ✓ Mejorar la infraestructura, equipamiento y mobiliario de las instalaciones de alojamiento, según las acciones de inversión atendiendo al financiamiento estimado.
- ✓ Gestionar la adquisición de transporte ligero y de carga para los aseguramientos mediante las vías y procedimientos vigentes.
- ✓ Ejecutar acciones inversionistas constructivas de remodelación y en equipamiento destinadas a un centro de elaboración para comestibles cárnicos elaborados en un local que posee la empresa actualmente en desuso.
- ✓ Diseñar e implementar, con carácter transversal, un sistema de capacitación en materia de gestión empresarial acorde al campo de actividad de la empresa.

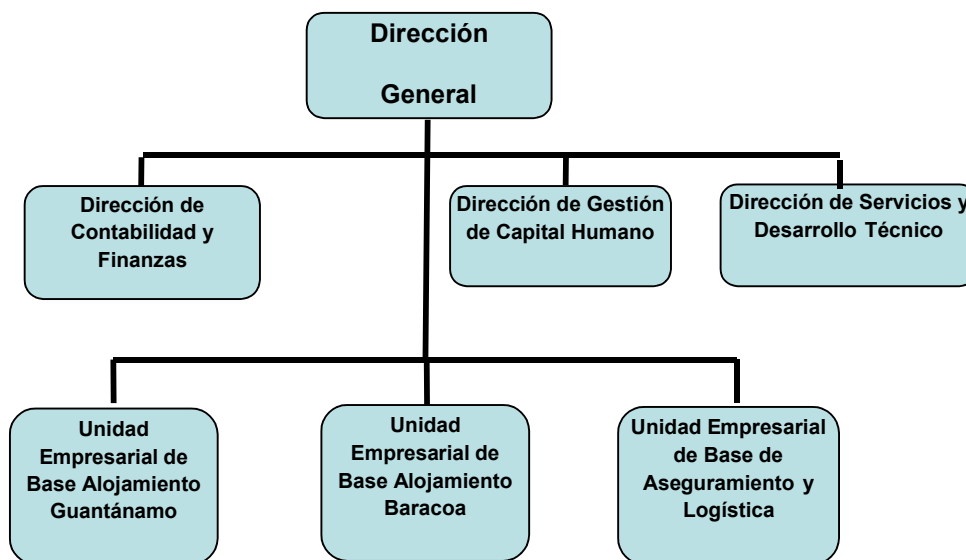
La figura No. 1 muestra la estructura organizativa de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, la cual se define como plana, pues entre el Director General y las Unidades Empresariales de Base solo existe un nivel de dirección, lo que facilita una comunicación directa con la actividad productiva.

Las divisiones estructurales son las siguientes:

- ✓ Dirección General.
- ✓ Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- ✓ Dirección de Gestión de Capital Humano.
- ✓ Dirección de Servicios y Desarrollo Técnico.
- ✓ Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento y Logística.
- ✓ Unidad Empresarial de Base Alojamiento Guantánamo
- ✓ Unidad Empresarial de Base Alojamiento Baracoa.

La Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo cuenta con veinticinco instalaciones de alojamiento enclavadas en los municipios Niceto Pérez,

Guantánamo, San Antonio del Sur, Imías y Baracoa compuestas por tres villas, un motel, cuatro hoteles y diecisiete casas de alojamiento; dos unidades de gastronomía enclavadas en el municipio Guantánamo y cinco en el municipio Baracoa.



**Figura 1:** Estructura organizativa.

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos.

Los principales clientes de la entidad: la población; organismos de subordinación nacional y local; turistas nacionales y extranjeros.

Los principales proveedores: Bucanero S.A.; Havana Club S.A.; Cuba Ron S.A.; Los Portales S.A.; Empresa Mixta BRASCUBA; Empresa de Confitería y Derivados de la Harina S.A.; Corporación CIMEX S.A.; Empresa Mayorista de Productos Alimenticios; Empresa Cárnica Provincial; Empresa Provincial de la Industria Alimentaria; Empresa Productos Lácteos Guantánamo; Empresa de Bebidas y Refrescos; Sucursal de Suministros Médicos Guantánamo (SMC); Centro Provincial de la Música; Empresa Avícola.

## **Epígrafe II.2 Informe de la auditoría de desempeño**

### **Introducción**

La Empresa Provincial de Alojamiento fue creada por la Resolución No. 21 del 26 de marzo del 2014 provisionalmente de forma experimental y por el término de un (1) año y se autorizó su creación definitiva por la Resolución No.130 del 7 de julio de 2015, emitida por el Ministro de Economía y Planificación Marino A. Murillo Jorge. Mediante la Resolución No. 299 de fecha 20 de marzo de 2014 donde fue autorizado el objeto social quedando facultada a prestar servicios de alojamiento con gastronomía asociada, todas dictada por el Ministerio de Economía y Planificación. Además, como actividad de apoyo, derivada del objeto social principal es brindar servicios de comedor obrero y merendero de gastronomía fuera de las instalaciones de alojamiento y comercializar de forma minorista productos alimenticios. Posteriormente queda definido como actividad secundaria, prestar servicios de gastronomía popular.

Para realizar estas funciones cuenta con una plantilla aprobada de 747 trabajadores, estando cubierta, estando cubierta 734 que representan el 98.3 por ciento, de ellos 7 cuadros, 5 administrativos, 163 obreros, 473 de servicios y 86 técnicos.

Los objetivos a alcanzar para esta acción de control fueron:

- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, de la gestión administrativa y formulando las recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Verificar el cumplimiento de los Lineamientos actualizados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, precisando en los que se relacionan con la gestión administrativa (No. 8; 10; 254; 263; 269; 270)

La acción de control se realizó de conformidad con las Directrices Generales para la realización de Auditoría de Gestión o Rendimiento y las Normas Cubanas de Auditoría, establecidas en la Resolución No.340 de fecha 11 de octubre 2012 y la Ley No. 107 del 1 de agosto del 2009, ambas son de la Contraloría General de la República, no presentando limitantes durante el desarrollo del trabajo.

Para efectuar los análisis requeridos se aplicaron los programas elaborados para la revisión y evaluación de la gestión administrativa, así como las legislaciones fundamentales asociadas a estos, tales como Directrices para auditorías de desempeño, Reglamento de la Ley 107, actualizado en el 2017, Resolución No. 60 del 1 de marzo de 2011, Resolución No. 340 de fecha 11 octubre de 2012 y la Resolución No. 235 del Ministerio de Finanzas y Precios del 30 de septiembre del 2005, las que permitieron obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes.

### **Conclusiones**

El Sistema de Control Interno y los procedimientos establecidos para los temas evaluados y en correspondencia con los objetivos de la acción de control practicada se evalúa de **ACEPTABLE**, aunque se detectan irregularidades relacionadas con la gestión de la calidad.

En la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo se trabaja con economía, eficiencia y eficacia al evaluar la gestión administrativa, aunque existan hallazgos de auditoría que se muestran a continuación:

- Se pudo comprobar que son insuficientes los mecanismos de dirección utilizados para lograr el aumento del nivel de motivación de los trabajadores, no pudiéndose verificar el plan de estimulación para trabajadores y cuadros de la entidad. La estimulación moral que se aplica es insuficiente y la estimulación material que se aplica no satisface las expectativas de los trabajadores.
- No está reglamentado el funcionamiento de todos los órganos de dirección colectiva que funcionan en la entidad. Las facultades y funciones de los jefes de los diferentes niveles de dirección, aunque están definidas, no son de dominio total de éstos. No son suficientes los órganos asesores existentes en la empresa.
- No se cuenta con los Sistemas de Gestión de la Calidad ni de Gestión Ambiental lo que hace que la entidad no trabaje considerando los impactos que generan al medio ambiente, ni se registren las acciones de conservación y protección al medio ambiente. Tampoco se cuenta con las pautas de

calidad para los servicios de alojamiento, lo que imposibilita establecer los niveles de competencia ante sus competidores.

- La entidad no posee Manual de Gestión de la Comunicación, ni Estrategia de Comunicación, por lo que en el período evaluado se pudo constatar que se encuentra pendiente la realización del diagnóstico de comunicación externa.

## **Resultados**

### ➤ **Cumplimiento de objetivos y metas**

El sistema de objetivos de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo consta de 5 áreas de resultados claves que agrupan 9 objetivos de trabajo con 37 criterios de medidas y 57 acciones y tareas, en los cuales están inmersos los responsables, participantes, ejecutores y fechas de cumplimientos, lo que permitió controlar con eficacia cada acción a realizar.

En resumen, los 9 objetivos de trabajo proyectados para el período, fueron cumplidos en un 100 %, con una evaluación de bien.

Se comprobó que los criterios de evaluación empleados son de Bien para evaluar más de 80% de lo planificado; Regular si el cumplimiento es hasta el 80% y de Mal se evalúa cuando el por ciento de cumplimiento es menos del 60%.

### ➤ **Cultura organizacional<sup>3</sup>**

Son insuficientes los mecanismos de dirección utilizados para lograr el aumento del nivel de motivación de los trabajadores, no pudiéndose verificar el plan de estimulación para trabajadores y cuadros de la entidad. La estimulación moral que se aplica es insuficiente y la estimulación material que se aplica no satisface las expectativas de los trabajadores.

En encuesta realizada se obtuvo la información que a continuación se muestra:

---

<sup>3</sup> Según Stoner, este término está asociado al conjunto de valores, actitudes y normas compartidas de cada uno de los miembros de la organización. Para el caso de esta investigación, se emplea la cultura organizacional para conocer los comportamientos de empleados hacia los clientes, así como los comportamientos de los cuadros y administradores. Además del cumplimiento de las reglas y procedimientos establecidos en la entidad, así como los comportamientos de los cuadros y administradores.



- El 87% del personal considera que deben mejorar los mecanismos para que los trabajadores puedan dar sugerencias para la mejora del trabajo.
- Se pudo constatar que el estilo de trabajo en la organización, reveló que el 44% de los trabajadores espera las orientaciones de un superior para realizar su trabajo y cumple con lo indicado por este, el 37% es creativo y toma iniciativas relacionadas con el cumplimiento de su trabajo y el 28% recibe orientaciones e intenta implicar a todos en el cumplimiento de su trabajo.
- La pregunta referida a los valores compartidos en la organización, reveló que el 64% considera la responsabilidad como un valor que caracteriza al colectivo de trabajo de la empresa, el 54% seleccionó la honestidad, el 48% la profesionalidad, el 47% la amabilidad, el 45% la eficiencia, el 43% el patriotismo, el 41% el sentido de pertenencia, el 24% la creatividad, el 23% el entusiasmo, el 19% la competencia, el 16% la flexibilidad, el 15% el espíritu crítico y el 7% la competitividad.
- En cuanto al ambiente laboral de la entidad, se pudo constatar que el 64% lo considera una gran familia, el 17% lo compara con un club de amigos, para el 11% es un cuartel militar y solo el 5% lo considera una selva.
- Al indagar sobre el estilo de dirección que se emplea en el proceso de organización del trabajo, se develó que para el 17% se impone el criterio de un directivo, para el 72% se considera la opinión de todos los trabajadores y el 7% opina que solo se cuenta con algunos trabajadores; sin embargo la población encuestada en cuanto al tratamiento dado a las opiniones de los trabajadores solo el 17% considera que para sus opiniones son escuchadas, pero no tomadas en cuenta, y para el 79% son escuchadas y tomadas en cuenta y para el 4% no son escuchadas.
- La pregunta referida a la resolución de los problemas en la organización, mostró que para el 58% de los encuestados se solucionan lo antes posible, para el 3% después de mucho tiempo, para el 8% casi nunca se le da solución y para el 29% se solucionan poco a poco.
- La pregunta dirigida a verificar la relevancia que la organización le confiere a las personas involucradas en su gestión empresarial, develó que los clientes

son los de mayor importancia según el 43%, seguido por sus trabajadores según el 29% y por los dirigentes según el 7%.

### Política de Cuadros

La Comisión de Cuadros de la empresa la integran cinco miembros. Durante el año se planificaron y efectuaron 12 reuniones, con un promedio de asistencia del 100 %. Se adoptaron 38 acuerdos, estos se cumplieron en su totalidad para el 100 % de efectividad.

La plantilla de Cuadros para el 2019 es de un Director, tres Subdirectores y tres Jefes de Unidades Básicas, no presentándose problemas con el completamiento de la plantilla de cuadros. Mientras, la mujer en cargos de dirección representa el 28.5 %.

Durante el período auditado se realizaron cuatro movimientos:

- Dos Promociones
- Dos Liberaciones

Las promociones realizadas estaban incluidas en las reservas de cuadro, proponiéndose al menos dos variantes, incluyendo una mujer. No se incumplió ninguno de los procedimientos establecidos para la recepción y entrega de los cargos.

Se cerró el período con 14 reservas de cuadros, encontrándose en primer nivel 7, listas para ser promovidas. La efectividad de las reservases del 100 %.

El plan de evaluación anual para la etapa que abarca el período enero – diciembre 2019 fue cumplido sin dificultades, estaba previsto evaluar 6 cuadros, siendo evaluado el 100 %.

#### ➤ **Estructura organizativa**

La estructura organizativa es plana, lo que conlleva al funcionamiento de la empresa con niveles mínimos de dirección, eliminando eslabones intermedios de dirección. Las actividades y los puestos de trabajo de la entidad están acordes con la misión, encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos de fiscalizar, supervisar, dirigir, controlar y administrar la política laboral y salarial, de seguridad social y asistencia social.

No está reglamentado el funcionamiento de todos los órganos de dirección colectiva que funcionan en la entidad. Las facultades y funciones de los jefes de los diferentes niveles de dirección, aunque están definidas, no son de dominio total de éstos. No son suficientes los órganos asesores existentes en la empresa.

Como parte del trabajo de auditoría las encuestas arrojaron los resultados que se muestran están relacionados con la valoración del espacio de trabajo, y estas permitieron conocer que el 47% lo considera adecuado, el 31% acogedor, el 17% confortable, el 11% lo describe como incómodo, el 9% seguro y el 5% inapropiado.

➤ **Cumplimiento del Plan de la Economía**

El anteproyecto del plan de la economía elaborado, fue analizado con los trabajadores y consejos de dirección según consta en actas confeccionadas al efecto, encontrándose desagregado por partidas y elementos de gastos, analizando las ejecuciones, mostrando las evidencias documentales de sus análisis. Aunque se pudo comprobar que el anteproyecto del plan de la economía elaborado y presentado por parte de la Empresa Provincial de Alojamiento no se corresponde con la propuesta inicial, debido a su variación por el Grupo Empresarial.

No existe presupuesto en divisas para la alimentación de los trabajadores

Plan de Inversiones

En el período evaluado, las acciones constructivas aprobadas en los dos primeros cuatrimestres fueron solo de mantenimiento y a partir del mes de septiembre se aprobó el Plan de Inversiones para tres objetos de obra en calidad de proyectos: Hostal “La Avellaneda”, Hotel “Molino Rojo” y Casa de Alojamiento “La Guantanamera”.

Del plan de mantenimiento aprobado para la etapa: 1 millón 500 mil pesos, se ejecutó el 75.2%, equivalente a 1 millón 128 mil 700 pesos, motivado por el déficit en la producción de todo tipo de materiales de construcción y priorizarse por la dirección del país y del territorio, los programas de vivienda y del Teatro de Operaciones Militares (TOM), lo que influyó igualmente en la ejecución de los proyectos de Iniciativa de Desarrollo Local.

También fue alistada, en su primera etapa, una nueva área recreativa: Villa Yamba; igualmente se logró reanimar un grupo importante de establecimientos, vinculados a

distintas efemérides del país y del territorio en el año. Se culminó casi la totalidad de la documentación técnica de los proyectos, posibilitando el inicio de su ejecución física.

#### Planes de surtidos

Comportamiento del Balance de Productos Alimenticios asignados por la Dirección de Economía y Planificación y por la Dirección del Grupo Empresarial de Comercio:

<b>Proveedores</b>	<b>% Cumplimiento</b>
EMBER	162.2
Ganado Menor	100.7
Mayorista Mixta	81.7
Cárnico	77.0
Acopio	75.3
Lácteos	71.7
Avícola	67.9
Alimentaria	64.6

Como se observa, durante el período, creció el volumen total de recursos adquiridos, pero el cumplimiento de los respectivos balances no se comportó de forma estable, los incumplimientos por proveedores se fundamentan a continuación:

- Alimentaria: déficit de la materia prima harina de trigo durante todo el año, y en menor escala, azúcar refino, afectando la producción de dulces.
- Lácteos: por reparaciones de la industria durante dos meses y depender de envíos desde Baracoa, Las Tunas y Camagüey, además de fallar el arribo al territorio de la cifra prevista de leche en polvo.
- Acopio: el plan se elevó con relación al año anterior, por lo cual se recibió mayor cantidad pero incumplen en la entrega las bases productivas del sistema de la agricultura.
- Cárnico: cumple con la carne de res y el pollo, no así el cerdo, influyendo además del déficit de animales en el tercer trimestre, la carencia de MDM y

harina de trigo, manteniendo el ya habitual incumplimiento de los embutidos y ahumados con excepción del Jamón Vicking.

- Mayorista Mixta: déficit de Harina de Trigo y las Pastas Alimenticias

**Tabla No. 2. Circulación Mercantil Minorista**

**U/M:** Miles de pesos

<b>Indicadores</b>	<b>Plan h/fecha</b>	<b>Real</b>	<b>Variac.</b>	<b>% Cump.</b>
Gastronomía Tradicional	16234.6	16352.0	117.4	100.7
Gastronomía Paralela	18778.3	22825.8	4047.5	121.6
Hospedaje	3809.3	2292.5	-1516.8	60.2
Arrendamiento y Alquiler de Espacio	297.0	290.5	-6.5	97.8
<b>C.M.M TOTAL</b>	<b>39119.2</b>	<b>41760.8</b>	<b>2641.6</b>	<b>106.8</b>
<b>Fuente:</b> Informe de cierre anual.				

Las Ventas Totales están valoradas en 41 millón 760 mil 800 pesos, con un sobrecumplimiento del 6.8 %, equivalente en valor a 2 millones 641 mil 600 pesos por encima de lo planificado.

La Gastronomía Tradicional realizó 16 millones 352 mil pesos, de 16 millones 234 mil 600 planificado, alcanzando el 100.7 % de cumplimiento.

La Gastronomía Paralela contó con un plan de 18 millones 778 mil 300 pesos y realizó 22 millones 825 mil 800 pesos, equivalente al 121.6 %, en la cual se fundamenta el sobrecumplimiento del plan.

Los Servicios tenían planificado realizar 4 millones 106 mil 300 pesos y solamente ejecutó el 62.9 %, equivalente a 2 millones 583 mil pesos, señalando de manera general la insuficiente capacidad de alojamiento con que aún cuenta la empresa al estar fuera de orden el 23.7% de la capacidad instalada equivalente a 62 habitaciones debido, en lo fundamental, al deterioro que aún persiste en algunas instalaciones como: el Hotel Molino Rojo, Brasil, Plaza, la Casa de Alojamiento San Luis, etc.

Establecimientos que incumplieron el plan:

- Villa Santa María
- Casa La Rivera
- Cafetería El Porvenir
- Mirador La Gobernadora
- Hotel Brasil

**Tabla No. 3. Indicadores de Eficiencia**

U/M: Miles de pesos

Conceptos	Plan	Real	% Cumplim.
Impuestos por las Ventas	10692.5	11693.1	109.4
Costo de Ventas	18003.3	17265.9	95.9
Gastos de Operación	7553.6	8449.4	111.9
• De ello: Gasto Material	680.0	525.7	77.3
• Otros Gastos Monetarios	3325.8	2952.8	88.8
Utilidad o Pérdidas del Período	1722.9	2096.8	121.7
Costo por Peso de Venta	0.46	0.41	89.8
<b>Fuente:</b> Informe de cierre anual.			

Los Impuestos sobre las Ventas se cumplieron al 109.4 %, significando que la sobrejecución estuvo fundamentada en el sobrecumplimiento del plan de Circulación Mercantil Minorista.

El Costo de Venta se comportó al 95.9%, lo que permitió que el costo por peso de venta cerrara en 41 centavos de 46 planificado.

**Tabla No. 4 Establecimientos con las mayores incidencias negativas**

Unidad	Plan	Real	%
La Guantanamera	0.42	0.45	106.8
La Amistad	0.42	0.43	104.2
La Rivera	0.41	0.47	114.6
El Porvenir	0.55	0.60	109.8
La Gobernadora	0.42	0.61	146.6

Hotel Brasil	0.45	0.53	117.7
<b>Fuente:</b> Informe de cierre anual.			

Las Utilidades del período se comportaron al 121.7 %, equivalente en valor a 2 millones 096 mil 800 pesos, de 1 millón 722 mil 900 planificado para la etapa.

La Empresa cerró el período con un Capital de Trabajo negativo valorado en 3 millones 720 mil 200 pesos, debido a que dicha entidad fue creada sin Capital Inicial, encontrándose en vía de solución 2 millones 400 mil pesos, siendo necesario 4 millones 508 mil 600, quedando pendiente de solución 2 millones 108 mil 600 pesos, los cuales siguen dependiendo de soluciones externas.

Los Inventarios finalizaron con un saldo valorado en 2 millones 852 mil 800 pesos, correspondiendo a Mercancías para la Venta el 62.4 %, el cual representa en valor 1 millón 781 mil 513 pesos con noventa y cuatro centavos. Su ciclo de rotación fue de 10.33 días. En la etapa tenemos registrados

588 pesos con 71 centavos como inventarios de lento movimiento, debiendo continuar dándole solución con la mayor inmediatez, como hasta hoy lo hemos venido realizando.

Las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo se mantienen en términos, con un valor de 288 mil 900 pesos, de ellas, en CUC, 2 mil 900, las cuales se encuentran identificadas y conciliadas. El ciclo de cobros es de 2.9 días.

Las Cuentas por Pagar ascienden a 1 millón 720 mil 600 pesos, de ellas, en CUC, 75 mil 900, todas dentro de términos, identificadas y conciliadas. El ciclo de pagos es de 31.2 días.

➤ **Sistemas de Control Interno**

El Comité de Control funciona sistemáticamente y todos los componentes tienen sus respectivos responsables. En el período se planificaron 11 reuniones ordinarias, de ellas se cumplieron 9, discutiéndose todos los temas aprobados según plan, adoptándose acuerdos relacionados con las deficiencias detectadas en controles realizados a las áreas y unidades; no obstante debe lograrse el funcionamiento del Comité de Prevención y Control de la Unidad Básica de Guantánamo.

Los responsables de cada uno de los Componentes del Sistema de Control Interno:

<b>Cargos</b>	<b>Grupos de implementación</b>	<b>Componentes</b>
Director	Auditoría, Control Interno, Grupo de Comprobación	Supervisión y monitoreo
Informático	Especialista principal de Inversiones, Informático, Comercial	Información y Comunicación
Subdirector Económico	Especialistas	Actividades de control
Técnico de Seguridad y Protección	Atención a la Población	Gestión y Prevención de Riesgos
Subdirector de Recursos Humanos	Especialistas	Ambiente de Control

Fue aplicada la Guía de Autocontrol de manera general y se trabajó en la adecuación de la misma; sin embargo se precisa de acciones de capacitación a los grupos de implementación y administradores con el objetivo de mejorar la calidad y efectividad en la aplicación de esta.

➤ **Sistemas de gestión**

Se pudo comprobar que la entidad no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, según lo establece norma NC ISO 9001:2015, y tampoco está creado el consejo de calidad. Los niveles de calidad de los servicios que presta la empresa están por debajo del de los competidores: Isla Azul, Gaviota S.A, Empresa de Campismo Popular Guantánamo, Empresa Municipal de Gastronomía Guantánamo, Arrendadores de Habitaciones.

La entidad no posee Manual de Gestión de la Comunicación, ni Estrategia de Comunicación, por lo que en el período evaluado se pudo constatar que se realizó el



diagnóstico de comunicación interna, pero se encuentra pendiente la realización del diagnóstico de comunicación externa.

En el año 2019 la gestión de comunicación estuvo encaminada a la preservación de los elementos de identidad corporativa asociados a la empresa, en este caso referido al nombre comercial de las unidades, se inició el proceso para su inscripción en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI), encontrándose en la fase de búsqueda de interferencia.

Durante el año se realizaron 26 intervenciones en medios de prensa. Los géneros abordados fueron: reportaje, comentario, entrevista, información al tiempo que se presentaron intervenciones promocionales y felicitaciones.

En la encuesta practicada se comprobó que los trabajadores consideran el nivel de información que circula en la empresa es como sigue:

- El 23% tiene un nivel de información alto, el 51% medio, el 14% bajo y el 3% está desinformado.
- El 26% reconoció los mensajes de mantenimiento como los más habituales, el 65% consideró que son los mensajes de tarea y el 5%, los mensajes humanos.
- El 69% considera que las informaciones circulan de directivos a subordinados, el 9% de subordinados a directivos, el 12% entre subordinados y el 7% entre directivos.
- En la pregunta sobre el uso de los medios y soportes comunicativos en la empresa arrojó que los matutinos son el medio más empleado según el 73%, seguido por las reuniones para el 50%, las conversaciones personales para el 23%, los murales para el 19%, los documentos impresos para el 15%, el teléfono para el 14%, el correo electrónico para el 5% y el chat para el 4%.

No se tiene implantado un Sistema de Gestión Ambiental, tampoco se encuentran definidos los impactos negativos, que los procesos para la prestación de los servicios

causan al medio ambiente, ni se tiene elaborado el plan anual ambiental, lo que indica que no se cuenta con una política ambiental definida, ni indicadores o requisitos para medir su desempeño en esta materia.

No se ha diseñado, ni implantado un Sistema de Gestión de la Innovación como herramienta integradora de todas las acciones que deben realizarse sobre la materia. No existe documento alguno que contenga la forma, medios, técnicas, etc., seleccionados para medir el impacto de la innovación.

#### ➤ **Preparación técnica**

En el periodo se planificaron y se impartieron los cursos: Administración Superior; Logística de Almacenes; Dependientes Integrales; Cantineros. La matrícula de estos cursos fue de 43.

Se ejecutaron 2889 acciones de capacitación en las temáticas siguientes: Instrucción Inicial de Perfeccionamiento Empresarial; Sistemas de Pago; Inocuidad de los Alimentos; Instrucción Inicial de Seguridad y Salud; Sistema Empresarial; Control de la Calidad; Grupo Electrógeno y Protección al Consumidor.

Recibieron preparación, los cuadros, reservas y funcionarios, mediante cursos planificados en la Escuela Provincial del Partido, así como la preparación para la defensa, los días de preparación de cuadros y en los círculos de estudio del Partido.

Del total de los cuadros, solo el 12 % tiene vencida la enseñanza media superior y el 88 % el nivel superior.

En el año se capacitó al 91 % de los trabajadores de los servicios. Estas capacitaciones fueron impartidas por el personal de la Escuela de Comercio, especialistas y dirigentes de la empresa, las cuales se han realizado mediante cursos y seminarios, aunque aún no se obtiene el impacto deseado en la calidad de los servicios.

#### ➤ **Proyectos**

Los cinco proyectos de iniciativa local generaron ingresos por 599 mil 700 CUC, de 560 mil planificados. Las utilidades se comportaron al 98.0 %, equivalente a 300 mil 700 CUC, de igual forma, generaron aportes a los territorios por 60 mil 100 CUC.

**Tabla No. 5. Proyectos de Iniciativa Local****U/M: Miles de CUC**

<b>Indicadores</b>	<b>U/M</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>% Cump</b>
Ingresos	Pesos	560.0	599.7	107.1
Utilidades	Pesos	306.9	300.7	98.0
Aportes	Pesos	61.4	60.1	98.0
<b>Fuente:</b> Informe del Balance de los Objetivos 2019.				

➤ **Resultados de las auditorías y otras acciones de control**

Durante el año la empresa fue objeto de varias acciones de control por parte de la Dirección de Finanzas y Precios, Inspección Estatal, Unidad Territorial de Normalización y Control, Inspección Estatal de la Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos Guantánamo, así como una auditoría financiera por la Unidad Central de Auditoría Interna (UCAI), 2 planificadas por los auditores internos de la empresa, en las cuales se detectaron deficiencias que no afectaron el cumplimiento del objeto social, así como el control interno administrativo.

La auditoría financiera realizada por la UCAI fue calificada de **RAZONABLE** su situación financiera y el Sistema de Control Interno fue calificado de **ACEPTABLE**.

En el año se realizaron 48 inspecciones para evaluar el comportamiento y desarrollo del alojamiento y la gastronomía por parte del Grupo Empresarial de Comercio, la Dirección Estatal de Comercio, la Oficina Territorial de Normalización y por los especialistas de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, en las mismas se detectaron 209 deficiencias, de ellas, quedan pendientes 52 que representan el 24% las que, en su mayoría, dependen de inversión o de existencias por parte de los proveedores, también se realizaron encuestas de satisfacción del cliente donde expresaron las no conformidades, sobre ellas se mantiene un chequeo constante en los Consejos de Dirección, adoptándose decisiones para su solución.

➤ **Resultados de los indicadores de gestión**

Los resultados de los indicadores que se pudieron calcular corroboran los hallazgos de auditoría, no obstante no se pudieron calcular los índices de economía en la asignación de los recursos, por no tener acceso a las informaciones necesarias.

**Tabla No. 6. Indicadores de las 3E.**

<b>Indicadores</b>	<b>Resultado %</b>
<b>EFICIENCIA EN LOS PROCESOS</b>	
Cargos Directivos	0.94
Cumplimiento del Plan de Capacitación	77.5
Cumplimiento del Plan de Medidas de Auditoria	75.6
<b>EFICACIA EN LOS RESULTADOS</b>	
Cumplimiento de la plantilla de Cargos Directivos	100.0
Reserva de Cuadros Existentes	2
Reservas de Cuadros Promovidas	100.0
Bajas por Democión y Liberación	100.0
Reservas Preparadas para su Promoción	100.0
<b>Fuente:</b> Elaboración propia	

La plantilla aprobada de cuadros es de 7, desglosados en 6 ejecutivos y 1 directivo, sin embargo la plantilla aprobada del total de trabajadores es de 747, lo que representa el 94% de los cargos directivos con respecto a la plantilla total de trabajadores.

El cumplimiento del plan de capacitación de los directivos y las reservas para su preparación con vista a desempeñar mejor los cargos está en 77.5%, resultado que corrobora una de las problemáticas que tiene identificada la entidad, por lo que se debe ampliar e intensificar la capacitación para los cuadros.

El 75.6 % refleja el cumplimiento del plan de medidas de los señalamientos detectados en las acciones de control recibidas en el año 2019, lo que permitirá mejorar la gestión empresarial.

Los indicadores de eficacia arrojan un porcentaje favorable lo que indica que el 100.0% de la plantilla de cuadros fue cubierta. Cada cuadro tiene definida 2 reservas y las 2 promociones realizadas salieron de las reservas de cuadros, frente a los 2 cuadros liberados. De las 14 reservas, 7 están listas para ser promovidas.

## **Recomendaciones y despedida**

Las estrategias y políticas empresariales que se tracen se deberán dirigir a la solución de las problemáticas relacionadas con el funcionamiento interno de la entidad y que influyen en el comportamiento organizacional.

Los directivos de la empresa deberán establecer la gestión ambiental y de calidad, como concepción de la empresa, y como filosofía de gestión integral que desarrolla un Sistema Integral de Gestión donde se combine el Sistema de Gestión Ambiental con el Sistema de Gestión de la Calidad a fin de elevar la competencia empresarial.

Dispondrá de un grupo de especialistas para elaborar el Manual de Gestión de la Comunicación y la Estrategia de Comunicación

La entidad dispone de 20 días hábiles contados a partir de la recepción de este informe, para presentar a la Unidad de Auditoría Interna, sus discrepancias con el contenido, de no estar de acuerdo, conforme lo establece el artículo 63, capítulo IX, del Reglamento de la Ley No. 107 de la CGR, de fecha 30 de septiembre de 2009.

En el término de (10) días contados a partir de la fecha de entrega del informe final, la entidad debe presentar a la Unidad Auditoría Interna, la propuesta de las Medidas administrativas que se proponen adoptar en los casos que proceda, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107, artículo 57, inciso j de la CGR, de fecha 30 de septiembre de 2009.

La entidad dispone de (30) días a partir de la recepción de este informe para entregar el plan de medidas firmado por su máximo dirigente para dar solución a las deficiencias e irregularidades detectadas, así como las medidas disciplinarias adoptadas con los responsables directos y colaterales, al amparo de lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107, artículo 57, inciso k, de la CGR, de fecha 30 de septiembre de 2009.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 31, inciso e, capítulo III de la Ley No.107/09 de la CGR, en el Consejo de Dirección de la entidad se debe analizar el resultado de este informe y el jefe de la misma será el máximo responsable de adoptar las medidas que permitan erradicar las deficiencias señaladas en el contenido del mismo.

## **Conclusiones**

Considerando el objetivo general de la investigación y sobre la base de las pruebas y evidencias de auditoría se emiten las siguientes conclusiones:

1. La clave del éxito empresarial está en determinar los niveles de la gestión de la economía, eficiencia y eficacia para la detección de las fallas en las áreas, procesos, subprocesos y actividades de un sistema organizacional y si se emplea la auditoría de desempeño como herramienta de evaluación permitirá la mejora de la efectividad de los procesos de la gestión administrativa en la Empresa Provincial Alojamiento Guantánamo.
2. La Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo tiene implementado un Sistema de Control Interno que responde a los requerimientos de control a prioridad, aunque se hayan determinado puntos vulnerables.
3. Queda demostrado que la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo se trabaja con economía, eficiencia y eficacia al evaluar la gestión administrativa, aunque existan hallazgos de auditoría importantes.
4. Se pone a disposición de los directivos de la entidad un diagnóstico y una evaluación de la gestión administrativa, lo que permitirá tomar decisiones inteligentes y acertadas considerando las recomendaciones presentadas en el informe de auditoría.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con la investigación realizada y a las conclusiones arribadas, se hacen necesarias las siguientes recomendaciones:

1. Dar seguimiento y solución a las deficiencias detectadas según el plan de medidas de la auditoría efectuada en el menor plazo posible aumentando por parte de los directivos la exigencia en cuanto al cumplimiento de la gestión administrativa.
2. Continuar trabajando con eficiencia en el cumplimiento e instrumentación de lo establecido en los componentes y normas de la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba.



## **Bibliografía**

1. Alvin A. Arens y James K. Loebbecke (1980). *Auditing: An Integrated Approach*, 2da. Editorial, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
2. Armada Trabas, Emilia. Evolución de la Auditoría. *Revista del empresario cubano*.
3. Armada Trabas, Elvira; Pozo Ceballos, Sergio y Hernández Núñez, Ángel Jean. Selección de temas de Auditoría de Gestión. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.
4. Calle Parra, Cristina Edith (2015). Auditoría de gestión como herramienta de mejoramiento continuo en la Empresa Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental del Cantón Azogues (EMAPAL). Periodo 2013. Tesis de pregrado. Cuenca, Ecuador.
5. Cook and Winkle. *Auditoria* (1990). Tomo I. Nueva Editorial Interamericana S.A., de C.V., México D.F.
6. Contraloría General de la República. Reglamento de la Ley No. 107/09.
7. Contraloría General de la República. Resolución No. 340/2012, "Normas Cubanas de Auditoría".
8. Contraloría General de la República. Resolución No. 60/11. "Normas del Sistema de Control Interno"
9. Contraloría General de la República. Resolución No. 36/2012, "Metodología para la evaluación y calificación de las auditorías".
10. Contraloría General de la República. Directrices Generales de Auditoría de Gestión.
11. De Armas García, Raúl. Manual para el estudio de Auditoría de Gestión. Parte I Introducción a la Auditoria de Gestión.
12. Del Toro, J.C., Fonteboa, A., Armada, E. y Santos, C.M. (2005). Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros. La Habana, Cuba. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros.
13. García Fundora, Ìxida (2003). Auditoría de Gestión y el Perfeccionamiento Empresarial: Propuesta de un programa. III Evento Internacional de Contabilidad y Finanzas.

14. Revista Alta Dirección Española. Número monográfico 101 de Auditoría,
15. Echevarría Hernández, Rogelio. Auditoría. Versión Digital.
16. Echeverría Hernández, Rogelio (1991). Apuntes para un libro de texto; Fundamentos de Auditoría. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
17. Franklin, Enrique (2000). Auditoría Administrativa. México. Editorial McGraw Hill.
18. Holmes, Arthur W. (1952). Auditoría. Principios y Procedimientos. Tomo I. México. Editorial Hispano América.
19. Normas y directrices para la auditoría del rendimiento basadas en las Normas de Auditoría y la experiencia práctica de la INTOSAI
20. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 498/2016.
21. Santillana, J.R. (2013) Auditoría Interna. Tercera Edición. México. Editorial Pearson Educación.
22. Sebastiani Miranda, Giovanni Tomás (2013). La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del Estado en los procesos de adquisición del sector interior. Tesis de Maestría. Lima, Perú.
23. Verez Basanta, Alberto (1979). Auditoría. Editorial Libros para la Educación. La Habana.
24. Paniagua, Víctor y Fernando Espinosa (1987). Auditoría Integral. Serie Roja-Auditoría, Facultad de Contaduría y Administración, México.
25. Regalado Romero, Carlos Roberto y Vásquez Aguilar, José Cristino (2017). Auditoría de gestión al proceso de contratación, despido y sanción, en los Ministerios de Gobierno de El Salvador, tomando como base el cumplimiento de la Ley de Servicio Civil. Tesis de pregrado. Ciudad Universitaria. San Salvador, El Salvador.
26. Toaquiza Tulpa, Ángel Efraín (2015). Auditoría de gestión al departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo y su incidencia en la optimización de recursos para el período de julio a diciembre 2013. Tesis de pregrado. Riobamba, Ecuador.

## Referencias bibliográficas

27. Portal de entrada consulta sobre las Normas Cubanas de Auditoría  
<http://mac.jovenclub.cu>
28. <http://www.psg.cr/index.php/importancia-auditoria-empresas-y-organizaciones/>
29. <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/clasificacion-auditoria>
30. <https://es.scribd.com/doc/155221202/auditoria-segun-autores/>  
<https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-la-auditoria-de-gestion-en-cuba/>

## Anexos

### Anexo I Indicadores de gestión

No.	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADO ANALÍTICO
<b>EFICIENCIA EN LOS PROCESOS</b>			
1	%CARGOS DIRECTIVOS	# DIRECTIVOS PLAN/TOTAL TRABAJADORES PLAN	Refleja el porcentaje total de cargos directivos con respecto a la plantilla total de trabajadores.
2	% CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACION	# REAL/# PLAN	Refleja el cumplimiento del plan de capacitación de los directivos y las reservas para su preparación con vista a desempeñar mejor los cargos.
3	% CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEDIDAS DE AUDITORIA	#MEDIDAS EJECUTADAS REAL/# MEDIDAS PLANIFICADAS	Refleja el cumplimiento del plan de medidas comprobando la subsanación de los señalamientos detectados para mejorar la gestión empresarial.
<b>EFICACIA EN LOS RESULTADOS</b>			
4	% CUMPLIMIENTO DE LA PLANTILLA DE CARGOS DIRECTIVOS	# OCUPADOS/# APROBADOS	Refleja el nivel de ocupación de la plantilla de cuadros o directivos en la entidad auditada influyendo en la toma de decisiones.
5	% RESERVA DE CUADROS EXISTENTE	# RESERVAS DE CUADROS/# CUADROS	Debe ser mayor o igual a 2 reservas en preparación por cada cuadro, y al menos, 1 debe estar preparada para ser promovida, siempre que sea posible.
6	% RESERVAS DE CUADROS PROMOVIDAS	# PROMOCIONES DE RESERVAS/ # PROMOCIONES TOTALES	Refleja el porcentaje del total de promociones del período se cubrieron con las reservas de cuadros propias de la organización.
7	% BAJAS POR DEMOCION Y LIBERACION	# BAJAS (DEMOCION + LIBERACION)/# BAJAS TOTALES	Refleja el porcentaje de las bajas totales de los cargos directivos corresponden a democión y liberación evidenciando el trabajo de los cuadros.
8	% RESERVAS PREPARADAS PARA SU PROMOCION	# RESERVAS PREPARADAS/ # RESERVAS TOTAL	Debe ser, al menos, el 50% del total de la reserva, reflejando la preparación de la reserva para asumir cargos directivos.
Fuente: Selección de temas de Auditoría de Gestión			

## **Anexo II: Encuesta**

*Estimado trabajador/a:*

*Con el propósito de evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia de la gestión de la*  
***Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo***  
*solicitamos su cooperación para el llenado de la siguiente encuesta.*

**Años de trabajo en la empresa**\_\_\_\_\_

**Categoría ocupacional**

Directivo \_\_\_\_\_Técnico

\_\_\_\_\_Administrativo

\_\_\_\_\_Servicio\_\_\_\_\_

### **1. En esta empresa usted:**

- a) \_\_\_ conoce todo lo que sucede
- b) \_\_\_ tiene acceso a algunas informaciones
- c) \_\_\_ no se entera de casi nada
- d) \_\_\_ está desinformado

### **2. Las informaciones más habituales están relacionadas con:**

- a) \_\_\_ Cumplimiento de políticas, normativas, regulaciones.
- b) \_\_\_ Indicación de estrategias de trabajo, orientación de tareas.

c) \_\_\_ Estímulos, reconocimientos, felicitaciones

### **3. Las informaciones circulan con más frecuencia:**

- a) \_\_\_ de directivos a subordinados
- b) \_\_\_ de subordinados a directivos
- c) \_\_\_ entre subordinados
- d) \_\_\_ entre directivos

### **4. Usted recibe las informaciones relacionadas con la actividad empresarial a través de:**

- a) \_\_\_ matutinos
- b) \_\_\_ murales
- c) \_\_\_ correo electrónico
- d) \_\_\_ chat
- e) \_\_\_ teléfono
- f) \_\_\_ documentos impresos (notas, cartas, circulares)
- g) \_\_\_ reuniones (despachos, consejillos, asambleas)
- h) \_\_\_ conversaciones personales (cara a cara)
- i) otra vía,  
¿cuál?: \_\_\_\_\_

### **5. Para la organización del trabajo:**

- a) \_\_\_ Se impone el criterio de un directivo
- b) \_\_\_ Se considera la opinión de todos los trabajadores
- c) \_\_\_ Solo se cuenta con algunos trabajadores.

### **6. Las inquietudes y opiniones de los trabajadores:**

- a) \_\_\_ son escuchadas, pero no tomadas en cuenta
- b) \_\_\_ son escuchadas y tomadas en cuenta
- c) \_\_\_ no son escuchadas

### **7. En la empresa los problemas se solucionan:**

- a) \_\_\_ lo antes posible
- b) \_\_\_ después de mucho tiempo
- c) \_\_\_ casi nunca
- d) \_\_\_ poco a poco

### **8. Para la empresa la persona más importante es:**

- a) \_\_\_ un trabajador
- b) \_\_\_ un cliente
- c) \_\_\_ un periodista
- d) \_\_\_ un dirigente

### **9. Ante una crisis, la política de la empresa es:**

- a) \_\_\_ Decir lo menos posible
- b) \_\_\_ Dar la mayor cantidad de información a todos
- c) \_\_\_ No hablar del tema
- d) \_\_\_ Informar a determinados grupos

**10. Para realizar su trabajo usted:**

- a) \_\_\_ Espera las orientaciones del jefe y cumple con lo indicado.
- b) \_\_\_ Propone nuevas ideas, es creativo y toma la iniciativa.
- c) \_\_\_ Recibe las indicaciones y trata de comprometer a todos con su realización.

**11. Al comenzar a trabajar en la organización:**

- a) \_\_\_ Se le informó oficialmente sobre las características de su actividad y de la empresa.
- b) \_\_\_ Le comentaron sus compañeros acerca de su trabajo y de la empresa
- c) \_\_\_ Aprendió sobre la marcha acerca de sus funciones y la empresa.

**12. En la jornada de trabajo a usted:**

- a) \_\_\_ Le alcanza el tiempo para hacer con eficiencia todas sus tareas
- b) \_\_\_ Le sobra el tiempo para realizar todas sus tareas
- c) \_\_\_ Casi nunca le alcanza el tiempo para cumplir todas sus tareas.

**13. Su espacio de trabajo es:**

- a) \_\_\_ acogedor
- b) \_\_\_ incómodo
- c) \_\_\_ inapropiado
- d) \_\_\_ confortable
- e) \_\_\_ seguro
- f) \_\_\_ desagradable
- g) \_\_\_ adecuado

**14. En la empresa a las personas se les trata como si:**

- a) \_\_\_ su tiempo y su energía están a disposición de sus superiores.
- b) \_\_\_ su tiempo y su energía están en disposición de lo establecido en el contrato sobre sus responsabilidades y deberes.

- c) \_\_\_ su tiempo y su energía están a disposición de sus compañeros.

**15. De la siguiente lista de valores organizacionales marque aquellos que considera caracterizan a los trabajadores de esta empresa.**

- a) \_\_\_ honestidad
  - b) \_\_\_ responsabilidad
  - c) \_\_\_ profesionalidad
  - d) \_\_\_ flexibilidad
  - e) \_\_\_ competitividad
  - f) \_\_\_ eficiencia
  - g) \_\_\_ creatividad
  - h) \_\_\_ patriotismo
  - i) \_\_\_ sentido de pertenencia
  - j) \_\_\_ espíritu crítico
  - k) \_\_\_ amabilidad
  - l) \_\_\_ competencia (aptitud o capacidad para desempeñar bien su trabajo)
  - ll) \_\_\_ entusiasmo
  - m) otro
- ¿cuál? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**16. En igualdad de condiciones profesionales y laborales, ¿se cambiaría a otra entidad?**

- a) \_\_\_ sí                      b) \_\_\_ no

**17. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la empresa?**

- a) \_\_\_ una gran familia  
b) \_\_\_ una selva  
c) \_\_\_ un club de amigos  
d) \_\_\_ un cuartel militar

**18. Considera que la organización tiene una imagen:**

- a) \_\_\_ muy buena  
b) \_\_\_ buena  
c) \_\_\_ regular  
d) \_\_\_ mala  
e) \_\_\_ muy mala

***Muchas gracias***





### **Anexo III: Descripción de la muestra**

Se seleccionó una muestra representativa de 261 trabajadores, de ellos solo se tuvo acceso a 111, que representan el 15 % del universo de la muestra (734 trabajadores en la plantilla cubierta). La muestra es aleatoria probabilística. De ellos 6 son directivos, 32 técnicos, 14 administrativos, 52 de servicio y 7 no aportaron su categoría ocupacional. El tiempo de trabajo de los encuestados en la empresa es de 4 años y 5 meses promedio.

#### **Análisis por preguntas:**

La pregunta 1 estuvo dirigida a constatar el nivel de información que circula en la empresa. Se comprobó que el 23% tiene un nivel de información alto, el 51% medio, el 14% bajo y el 3% está desinformado.

La pregunta 2 verificó el tipo de mensajes al que están expuestos con mayor frecuencia los miembros de la organización. El 26% reconoció los mensajes de mantenimiento como los más habituales, el 65% consideró que son los mensajes de tarea y el 5%, los mensajes humanos.

La pregunta 3 permitió definir el flujo informativo de la entidad. El 69% considera que las informaciones circulan de directivos a subordinados, el 9% de subordinados a directivos, el 12% entre subordinados y el 7% entre directivos.

La pregunta 4 dirigida al uso de los medios y soportes comunicativos en la empresa arrojó que los matutinos son el medio más empleado según el 73%, seguido por las reuniones para el 50%, las conversaciones personales para el 23%, los murales para el 19%, los documentos impresos para el 15%, el teléfono para el 14%, el correo electrónico para el 5% y el chat para el 4%.

La pregunta 5, referida al estilo de dirección que se emplea en el proceso de organización del trabajo, develó que para el 17% se impone el criterio de un directivo, para el 72% se considera la opinión de todos los trabajadores y el 7% opina que solo se cuenta con algunos trabajadores.

La pregunta 6, concerniente al tratamiento dado a las opiniones de los trabajadores, demostró que para el 17% sus opiniones son escuchadas, pero no tomadas en cuenta, para el 79% son escuchadas y tomadas en cuenta y para el 4% no son escuchadas.

La pregunta 7, referida a la resolución de los problemas en la organización, mostró que para el 58% de los encuestados se solucionan lo antes posible, para el 3% después de mucho tiempo, para el 8% casi nunca se le da solución y para el 29% se solucionan poco a poco.

La pregunta 8, dirigida a verificar la relevancia que la organización le confiere a las personas involucradas en su gestión empresarial, develó que los clientes son los de mayor importancia según el 43%, seguido por sus trabajadores según el 29% y por los dirigentes según el 7%.

La pregunta 9 indagó acerca de la comunicación en tiempo de crisis y reveló que el 64% de los trabajadores encuestados considera que la empresa ante una crisis ofrece la mayor cantidad de información a todos, el 13% manifiesta que la postura es decir lo menos posible, el 12% plantea que se informa a determinados grupos y el 5% refiere que no se da ninguna información.

La pregunta 10, cuyo propósito fue constatar el estilo de trabajo en la organización, reveló que el 44% de los trabajadores espera las orientaciones de un superior para realizar su trabajo y cumple con lo indicado por este, el 37% es creativo y toma iniciativas relacionadas con el cumplimiento de su trabajo y el 28% recibe orientaciones e intenta implicar a todos en el cumplimiento de su trabajo.

La pregunta 11 se centró en las prácticas informativas de la organización hacia los nuevos miembros, apreciándose que el 78% recibió información sobre la empresa y sus responsabilidades laborales de forma oficial, el 9% la recibió de sus compañeros de trabajo y el 14% no obtuvo información al llegar.

La pregunta 12 midió el empleo del tiempo en relación con el cumplimiento de las tareas, a estos efectos se constató que al 74% le alcanza el tiempo para cumplir con eficiencia sus tareas, al 17% casi nunca le alcanza el tiempo y al 4% le sobra el tiempo.

La pregunta 13, relacionada con la valoración del espacio de trabajo, permitió conocer que el 47% lo considera adecuado, el 31% acogedor, el 17% confortable, el 11% lo describe como incómodo, el 9% seguro y el 5% inapropiado.

La pregunta 14 indagó acerca de las presunciones que sobre el tiempo existen en la organización. Así pudo comprobarse que el 69% opina que se respeta su tiempo en función de lo establecido en el contrato laboral, el 15% considera que su tiempo está a disposición de sus superiores y el 8% refiere que su tiempo está en función de sus compañeros.

La pregunta 15, referida a los valores compartidos en la organización, reveló que el 64% considera la responsabilidad como un valor que caracteriza al colectivo de trabajo de la empresa, el 54% seleccionó la honestidad, el 48% la profesionalidad, el 47% la amabilidad, el 45% la eficiencia, el 43% el patriotismo, el 41% el sentido de pertenencia, el 24% la creatividad, el 23% el entusiasmo, el 19% la competencia, el 16% la flexibilidad, el 15% el espíritu crítico y el 7% la competitividad.

La pregunta 16 verificó intención de trasladarse hacia otra organización con condiciones similares de trabajo. Esta arrojó que el 64% de los trabajadores no se cambiaría a otra organización, mientras el 27% sí lo haría.

La pregunta 17 se centró en el ambiente laboral de la entidad, de ese modo pudo apreciarse que el 64% lo considera una gran familia, el 17% lo compara con un club de amigos, para el 11% es un cuartel militar y solo el 5% lo considera una selva. La pregunta 18 interrogó al público interno acerca de su opinión con respecto a la imagen de la empresa, sobre este particular el 46% refirió que es buena, el 34% opinó que es muy buena, el 16% considera que es regular y solo el 1% refiere que es mala y muy mala.