

PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORÍA INTERNA AL SISTEMA DE TRANSPORTE EMPRESARIAL

Procedure for Internal Auditing the Transportation System Business

Ing. Arnel Cruz Aguilera
arnel@facii.uho.edu.cu

Lic. Nolberto Cruz Aguilera
enecruz@facii.uho.edu.cu

*Este trabajo según la classification – JEL, pertenece a la clasificación:
L- Industrial Organization, L9- Industry Studies: Transportation and utilities
L90- General*

RESUMEN

El transporte es considerado el costo logístico individual más importante para la mayoría de las empresas, por esta razón se hace indispensable controlar que el funcionamiento del mismo sea en la forma planificada y además que se cumplan las normativas que lo regulan. Una de las vías que permite lo antes expuesto, es la utilización de la auditoría como herramienta del control interno. Mucho se ha escrito sobre las auditorías, de todas las acciones que implican, de su necesidad; sin embargo, quedan elementos por definir en algunos de sus campos de aplicación, ese es el caso de las auditorías a los sistemas de transporte, ¿qué procedimiento seguir y qué elementos se deben tener en cuenta?, estas son las cuestiones que motivan a los autores para desarrollar la presente investigación. El objetivo de este informe es presentar un procedimiento para la auditoría interna del sistema de transporte empresarial.

Palabras claves: Sistema de Transporte, Auditoría, Auditoría Interna, Auditoría al Sistema de transporte

SUMMARY

Transportation is considered the more important logistic cost for most of the companies, reason that makes essential controlling that its functioning is on the planned way and respecting the norms that regulate it. One of the ways that allows this is using auditing as a tool for the internal control. Much has been written about auditing, the actions and the needs it implies, however, there are still some elements to define in some of its application fields. That is the case of auditing the transportation system. Which procedures are to be to follow and which elements are to be considered when auditing? These are the issues that motivate the authors to develop this research, aiming with this report presenting a procedure for an internal auditing of the transportation system business.

Key Words: Transportation System, Auditing, Internal Auditing, Auditing the Transportation System

INTRODUCCIÓN

Para que un sistema logístico funcione armónicamente y en su máxima capacidad debe existir un programa de control implementado en las operaciones que éste comprenda, así como una verificación que permita detectar cualquier desviación. Además se hace imprescindible dotar a los mismos de métodos o procedimientos, que permitan mantenerlos dentro de ciertos y determinados límites de confianza, a fin de garantizar su eficiencia y eficacia. “Los sistemas logísticos pueden tener diferentes comportamientos y una de las vías más seguras y efectivas para supervisar las operaciones y por ende comprobar si estos se encuentran dentro de un marco de confiabilidad, es a través de las Auditorías Logísticas (AL)”¹.

Todos comprenden cuando se utiliza el término de Auditoría Contable, de Marketing, de Gestión de Recursos Humanos, de Gestión Medioambiental y Auditoría de Calidad, sin embargo, el concepto de Auditoría Logística se utiliza muy poco y no se le reconoce como una actividad importante para la mejora continua y el desarrollo de la empresa. Según Ballaud [1991] la auditoría logística puede comprender todo el sistema logístico o puede enfocarse en alguno de los componentes que lo integran. Si se tiene en cuenta que autores como Ballaud [1991], Gutiérrez Casas & Prida Romero [1998], Casanovas & Cuatrecasas [2001], Jiménez Sánchez & Hernández García [2002] y Ayala Bécquer & Cueto Ible [2007]² coinciden al exponer que el transporte constituye el costo logístico individual más importante para la mayoría de las empresas, se hace indispensable controlar que el funcionamiento de los elementos que integran el sistema de transporte empresarial sea de una forma eficiente. La Corporación Sudamericana de Logística [2009] reconoce la importancia de realizar auditorías al Sistema Logístico, además define las áreas de la Logística donde se debe realizar este tipo de control, y entre ellas menciona el área de transporte de materiales y productos. Sin embargo, no da a conocer el “*know how*” que permita la ejecución de las mismas.

En los últimos años debido a las grandes afectaciones provocadas por la crisis económica global, al período especial y al bloqueo económico, el gobierno cubano no ha podido realizar grandes inversiones que le permita renovar sus medios de transporte; se han hecho ciertas negociaciones con China y recientemente con Venezuela pero aún es insuficiente lo logrado. En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba [1997] se plantea la necesidad de que el control del uso eficiente de los recursos debe ser interno al mecanismo de gestión y no depender únicamente de comprobaciones externas. Sin embargo en la Quinta Comprobación Nacional del Control Interno realizada a la provincia de Holguín se obtuvieron resultados desfavorables, condicionados fundamentalmente por falta de supervisión, control y fiscalización; “la comprobación demostró que el daño económico provocado por el descontrol en la provincia (solo se controlaron 53 entidades) asciende a un millón 75 mil 549 pesos con 85 centavos”³.

En entrevistas realizadas a especialistas de transporte en las principales empresas transportistas del territorio holguinero se pudo constatar que las herramientas más utilizadas para controlar sus sistemas de transporte son los análisis en los consejos de dirección del comportamiento de algunos indicadores de gestión, las encuestas a los principales clientes y la reunión de la Cadena Puerto-Transporte-Economía Interna, las cuales a juicio de los autores son insuficientes, pues quedan varios elementos a merced de controles externos. Muchas organizaciones no conocen cómo auditar su sistema de transporte, e incorporar este mecanismo de control al proceso de

¹ Pedro Ayala Bécquer, et al. Auditorías Logísticas; un nuevo enfoque en el control. Revista Logística Aplicada, p. 9.

² Pedro Ayala Bécquer y Eduardo Cueto Ible. Costos Logísticos. En: Fundamentos Generales de la Logística (Eds. Torres Gemeil *et al.*, 2007).

³ Froilán Parra Suárez. Respirar el control. Periódico Ahora, p. 5.

mejoramiento continuo es aún una meta. La bibliografía consultada (principales textos utilizados sobre el tema de la Logística en Cuba) no muestra ningún instrumento metodológico que permita diagnosticar, evaluar y controlar periódicamente el desempeño de este sistema. La mayoría de los estudios que se realizan solo se basan en los resultados de auditorías externas que verifican el cumplimiento de las normativas y disposiciones jurídicas vigentes, limitando la proactividad en la gestión de las empresas.

Es por esto que se define como **problema científico**: insuficientes mecanismos de control interno al sistema de transporte empresarial que limita la detección oportuna de los principales fallos en su operación, las violaciones de las disposiciones jurídicas vigentes, y por consiguiente afecta el uso racional de los recursos.

En correspondencia con la problemática planteada el **objeto de estudio** se define como la gestión del sistema de transporte empresarial.

El **objetivo general** de la investigación consiste en diseñar un procedimiento para la auditoría interna al sistema de transporte empresarial.

El **campo de acción** que se aborda es la auditoría como herramienta de control interno al sistema de transporte empresarial.

Durante la realización de este estudio se utilizan **métodos de investigación teóricos y empíricos**. Entre los primeros se pueden mencionar el *lógico-histórico* para estudiar la evolución del problema, el *hipotético-deductivo* para analizar el proceso de verificación de la hipótesis formulada, el *comparativo* para comparar algunas de las definiciones que plantean varios autores sobre el mismo tema. Entre los segundos se utilizan la *observación* para obtener información primaria sobre lo relacionado con el objeto de investigación y el campo de acción, la *entrevista* para recolectar la información necesaria y el *análisis de documentos* existentes relacionados con el tema abordado.

Procedimiento para la auditoría interna al sistema de transporte empresarial

La auditoría al Sistema de transporte es el examen integral, periódico e independiente del conjunto de modos, medios e infraestructura, que sirven de base material para la ejecución, por el hombre, de las actividades de transportación, para evaluar las evidencias relativas a informes generados durante su funcionamiento; comprobar la correspondencia entre los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados y los resultados alcanzados, además de determinar el grado de cumplimiento de las políticas y disposiciones legales vigentes. Con vista a ofrecer oportunidades de mejora y comunicar los resultados a la alta dirección, responsable de darle solución a los problemas detectados.

Para la correcta elaboración de un procedimiento de auditoría, es recomendable partir del análisis de distintos procedimientos existentes para realizarlas; es por ello que se confeccionó la Tabla 1, en la que se muestran 11 procedimientos. Se tomó como criterio de selección la diversidad de materias a auditar, pues se considera que independientemente de ser temas distintos, la lógica y la secuencia de actividades para llevarlas a efecto debe coincidir. Como se puede apreciar en la mayoría de los casos no coinciden los nombres de las fases, pero si se analiza la esencia de cada una de ellas se puede determinar que sus objetivos y acciones si coinciden. Además algunos autores detallan en demasía su procedimiento y para ellos lo que es una fase, para otros es simplemente una etapa dentro de una fase. De forma general se puede resumir que existen cuatro fases que a juicio de la mayoría de los autores, deben estar presente en todo procedimiento de auditoría: una fase de preparación de las condiciones para el estudio, otra de exploración o estudio inicial, otra de ejecución o desarrollo y por último una de elaboración y presentación del informe.

La elaboración del presente procedimiento tomó como base lo reglamentado en el Decreto Ley 159/95 y la Resolución 350/07 del extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), la Resolución 60/11 de la CGRC, la propuesta de Torres Gemeil (2007) para

realizar el diagnóstico de un sistema de transporte, y los procedimientos para realizar auditorías mencionados anteriormente. Para su adecuada implementación se precisa que la máxima dirección de la entidad este comprometida e interesada con la ejecución del control interno y reconozca la importancia de su incidencia sobre las actividades de la entidad y los resultados a alcanzar.

Objetivos del procedimiento:

El objetivo general del procedimiento es perfeccionar el proceso de control al sistema de transporte empresarial.

Como objetivos específicos los siguientes:

1. Integrar los aspectos a verificar relacionados con la gestión del sistema de transporte empresarial, de forma tal que se pueda evaluar su desempeño.

Tabla 1: Procedimientos de auditoría.

Procedimientos	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V	Fase VI	Fase VII	Fase VIII
Scovell (1996) ⁴	Evaluar la consistencia de los objetivos estratégicos	Determinar necesidades y preferencias de los clientes y establecer metas de desempeño	Detallar las operaciones y prácticas actuales	Analizar los datos	Identificar y analizar proyectos e iniciativas de mejora	Priorizar proyectos	Desarrollar un plan de implementación	Implementar y auditar
Velázquez (1996)	Involucramiento	Diagnóstico de la Gestión	Diseño de estrategias	Realización y entrega del informe final	-	-	-	-
Torrente Sera (2000)	Exploración y examen preliminar	Planeamiento	Ejecución	Informe	-	-	-	-
MAC 2001: Manual del Auditor	Exploración	Planeamiento	Ejecución	Confección del informe final	-	-	-	-
NC-ISO 19011:2004	Organización inicial de la auditoría	Revisión inicial de documentos	Preparación de las actividades de auditoría in situ	Actividades de auditoría in situ	Informe de la auditoría	Finalización de la auditoría	-	-
Ayala Bécquer (2005)	Comprobaciones o estudio sobre operaciones o procesos	Conocimiento sobre lo que se va a auditar	Hacer un muestreo en efecto de las operaciones o procesos, para obtener la información que se requiere	Comparación de los datos obtenidos con los proyectados	Información de todos los datos, recomendaciones y plan de medidas a la dirección	-	-	-
Machín Ochoa (2007)	Preparación	Desarrollo	Implementación	Control	-	-	-	-
López Toledo (2008)	Familiarización	Planeación de la auditoría	Ejecución de la auditoría	informe	-	-	-	-
Angulo (2008)	Alcance y objetivos de la auditoría	Estudio inicial del entorno auditable	Recursos necesarios para realizar la auditoría	Elaboración del plan y de los programas de trabajo	Actividades propias de la auditoría	Confección y redacción del informe	Presentación del informe	-
American Quality Lab. (2008)	Reunión de apertura	Recopilación de las evidencias	Observaciones de la auditoría	Reunión de cierre	-	-	-	-
Justo González (2009)	Caracterización y recopilación de evidencias	Procesamiento y evaluación de la información	Elaboración del informe de auditoría y propuesta de mejora	-	-	-	-	-

⁴ Citado por Liana Almeida de Figueiredo. Auditoria e sua utilização na Logística. p. 2.

2. Examinar y valorar la calidad de la administración del área de transporte, y los factores que inciden en casos de ineficiencias en los resultados generales de la organización.
3. Estimular el correcto desempeño administrativo y su función de control, ejerciendo un autocontrol del sistema objeto de análisis.
4. Proporcionar a la alta gerencia de la empresa, mediante el informe de auditoría, una herramienta eficaz para la toma de decisiones que conlleve a la mejora del sistema de transporte y con ello de la organización en general.

El procedimiento que se propone se ha estructurado en cuatro fases y nueve etapas. Inicia con la preparación de las condiciones para el estudio, luego se realiza un estudio inicial del entorno auditable para ir adentrándose en las particularidades del sistema, posteriormente se ejecuta la auditoría y por último se realiza el balance y la elaboración del informe final. A continuación se describen en detalle cada una de estas fases con sus respectivas etapas.

Fase 1: Preparación de las condiciones para el estudio

El objetivo de esta fase es asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de realización de la auditoría, la colaboración de todos, además definir el personal que la llevara a efecto. Esta fase es una condición vital para el éxito al emprender la auditoría, se hace énfasis en dar a conocer los objetivos, la necesidad y los beneficios que se esperan.

Etapas 1: Selección del equipo auditor y asignación de funciones

Se puede utilizar para la realización de la auditoría, el Comité de Prevención y Control creado en cada entidad de acuerdo a lo establecido en el artículo 14.b de la Resolución 60/11 de la CGRC, el cual debe estar integrado por directivos, asesores jurídicos, el auditor interno, así como funcionarios que tengan a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencias. La máxima dirección de la entidad decidirá la composición y el tamaño de este Comité, siempre teniendo en cuenta la complejidad en la operación de la organización.

De no existir auditor interno, el director de la entidad tiene la facultad de designar a la persona encargada de dirigir la auditoría y asegurar su debida capacitación en esta materia; esta persona no debe pertenecer al área auditada y los resultados de la misma no deben afectar sus resultados personales.

Teniendo en cuenta que en el artículo 8 de la Resolución 60/11 de la CGRC, se establece como una de las limitaciones del control interno el hecho de que las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por acuerdos entre personas, se propone incluir en las auditorías internas una persona ajena a la entidad. Esto no viola lo regulado en las actividades de control interno, pues según la Resolución No ONA 1/97 (Anexo 1, capítulo IV, apartado 5.3-l) los auditores, entre ellos los internos, en el desempeño de sus funciones podrán utilizar personal especializado ajeno a la entidad, el cual puede haber sido tomado por ésta en comisión de servicio o por contratación. Se debe tener en cuenta que el personal seleccionado no sea incompatible o que presente impedimentos para realizar la auditoría.

En esta etapa también se aclararán los roles de cada cual en el desarrollo del proceso de auditoría. Se recomienda que el auditor interno sea el auditor jefe y los demás los ejecutores, siempre bajo el asesoramiento del personal externo.

Etapa 2: Elaboración del plan de auditoría y los documentos de trabajo

Se definirán las tareas que serán necesarias realizar, incluyendo las formas y medios a utilizar.

Después de que se ha determinado el tiempo a emplear en la ejecución de cada comprobación o verificación, se procede a elaborar el plan global o general de la auditoría, el que debe recoger en un documento que contenga como mínimo la definición de los temas y las tareas a ejecutar, el nombre del o los especialistas que intervendrán en cada una de ellas y la fecha prevista de inicio y terminación. Se confecciona además el plan de trabajo individual de cada especialista y se aclarará el alcance de la auditoría expresando los límites de la misma.

Etapa 3: Reunión de apertura

Se realizará reunión con el Consejo de Dirección de la empresa, donde se explicarán los pormenores de la auditoría, personal y áreas involucradas. Los jefes de cada área informarán a sus subordinados y asegurarán el acceso por parte del equipo auditor a la información que se requiera. Se explicarán detalles tales como los objetivos, estructura del procedimiento de auditoría, los horarios de trabajo y la necesidad de acceso a personas y documentos. Se debe lograr el compromiso de la dirección del área objeto de análisis y garantizar que comprenda claramente la necesidad de iniciar la auditoría y brinde el apoyo necesario.

Técnicas a utilizar:

Entrevistas, observación directa.

Fase 2: Estudio inicial del entorno auditable

Objetivos: familiarizarse con el sistema de transporte y con los riesgos a los que puede estar expuesto, con las disposiciones jurídicas que lo regulan, e identificar antecedentes respecto a deficiencias detectadas en el pasado por auditores internos, externos, inspectores o consultores.

Etapa 4: Diagnóstico del sistema de transporte

Se tendrán en cuenta elementos como la evolución histórica-política de la entidad y de su sistema de transporte, las relaciones económicas y jurídicas establecidas, el medio geográfico en el que se desarrolla, el nivel científico-técnico alcanzado, la carga y el tráfico, la caracterización de los recursos humanos, los medios de transporte existentes y la infraestructura creada.

Evolución histórica-política de la entidad y de su sistema de transporte: se debe aclarar si la empresa se dedica a prestar el servicio de transportación a terceros, si realiza sus transportaciones con medios propios o si lo alquila total o parcialmente, principales modos de transporte utilizados.

Relaciones económicas y jurídicas: se debe aclarar con qué entidades se tienen establecidas relaciones de carácter económicas, tarifas establecidas para el servicio de transportación, principales clientes, proveedores (de medios de transporte, combustible, accesorios y piezas de repuesto) y competidores.

Medio geográfico en el que funciona la entidad y realiza sus transportaciones, detallando las redes de transporte.

Nivel científico-técnico: precisar el nivel alcanzado en la esfera científica-técnica, últimas tecnologías adquiridas para el desarrollo del sistema de transporte, especificar si se utiliza el Sistema de Gestión y Control de Flota y otros medios informáticos que contribuyan a perfeccionar su gestión.

Carga y tráfico: detallar los volúmenes de carga que genera o recibe el sistema y sus aspectos principales del tráfico, es decir, la distancia, regularidad en el tiempo, grado de masividad o dispersión, entre otros elementos. Se tendrá en cuenta la naturaleza de los envíos (si son productos industriales, agrícolas o de origen animal, etc.), formas de manipulación, almacenamiento y transporte (si son productos a granel o empaquetados, así como si están unitarizados en paletas, contenedores u otros), requisitos de manipulación, almacenamiento y transporte (definir si las cargas, dadas sus características, pueden ser transportadas y almacenadas a temperatura ambiente o deben ser refrigerados o climatizados entre otros aspectos). Especificar si se utilizan distintos tipos de modos de transporte para realizar las transportaciones.

En cuanto a las particularidades del tráfico se considerará la distancia de los envíos (cortas hasta 50 km, medias de 50 km. a 300 km. y largas a más de 300 km.), el grado de concentración (se precisa si los envíos son de carácter masivo o disperso, los tráficos masivos permiten el envío de grandes lotes que pueden requerir el despacho de varios vagones ferroviarios o trenes completos de un origen a un destino; los dispersos, por el contrario, constituyen envíos de pequeños lotes desde varios orígenes a varios destinos, requiriéndose el empleo de vehículos automotores, aún cuando estos también pueden combinarse con el transporte ferroviario en movimientos complementarios a través de estaciones de trasbordos.

Recursos Humanos (RRHH): analizar la estructura organizativa de la entidad y del área de transporte. Identificar las personas “importantes” en el entorno auditable, con las que se debe interactuar en el desarrollo de la auditoría. Caracterizar la Fuerza de Trabajo (cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, tipo de contrato, distribución por grupos de edad, antigüedad, nivel cultural, sexo), el régimen de trabajo y descanso implementado y las formas y sistemas de pago aplicados.

Medios de transporte: especificar cantidad, edades, tipo y finalidad (transporte de carga, transporte de pasajero)

Infraestructura: identificar si existen instalaciones fijas para las operaciones de los medios de transporte y para su atención técnica, además especificar el estado de los viales.

Etapa 5: Identificación de los riesgos del sistema

Se analizará si la entidad tiene adecuadamente identificados los riesgos presentes en la operación del sistema de transporte y si está expresado cuantitativamente el costo de ocurrencia de los mismos (como cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 11.a de la Resolución 60/11 de la CGRC). Se consultará el plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción elaborado en la entidad a partir de las indicaciones dadas en la Resolución 013/06 del MAC.

Etapa 6: Revisión preliminar de la documentación relacionada con el sistema y elaboración de las listas de chequeo a utilizar

Se analizarán los antecedentes respecto a deficiencias detectadas a través de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos, consultores o inspectores; resultados de comprobaciones de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, disposiciones jurídicas vigentes, orientaciones del organismo al cual se subordina e instrucciones de la dirección de la entidad, etc.

Partiendo de las regulaciones jurídicas vigentes relacionadas con el sistema de transporte, además de las orientaciones del organismo superior y de la dirección de la entidad se elaboran las listas de chequeo que servirán para guiar el control a realizar.

Técnicas a utilizar:

Entrevistas a trabajadores y clientes, revisión de documentos, observación directa, trabajo en grupo.

Fase III: Ejecución de la auditoría

Objetivo: Recopilación de las evidencias, detallando las operaciones y prácticas actuales.

En esta fase se examinan todos los elementos que conforman el sistema de transporte teniendo como base las listas de chequeos elaboradas en la fase anterior.

Se recogen los resultados económicos actuales haciendo énfasis en el nivel de ingresos, costos y gastos asociados al funcionamiento del sistema de transporte (detallando por qué concepto es cada uno). Relación de la cantidad de Medios de Transporte que pernoctan fuera de la entidad y cantidad de Medios autorizados a hacerlo. Cálculo de los indicadores técnicos-económicos y de explotación de los existentes.

Se exponen los principales resultados de la gestión de los Recursos Humanos relacionados con el área (índice de ausentismo, índice de rotación o fluctuación, salario planificado-real, subsidio planificado-real, dietas planificado-real, otros gastos). Además, para evaluar la gestión del subsistema de seguridad e higiene ocupacional, se tendrán en cuenta el índice de accidentalidad, índice de incidencia y el índice de gravedad. Otro elemento de suma importancia a tener en cuenta, lo constituye el número de conductores profesionales sometidos a reevaluación técnica y a examen médico en el periodo analizado, número de conductores con índice de peligrosidad y el total de conductores con la licencia de conducir suspendida o cancelada.

Técnicas a utilizar:

Entrevistas a trabajadores y clientes, revisión de documentos, observación directa, listas de chequeo.

Fase IV: Balance y elaboración del Informe de Auditoría

Objetivos: Comparar los datos obtenidos con los proyectados, el accionar con lo legislado, elaborar y presentar los resultados obtenidos.

Etapa 7: Conciliación

Esta etapa constituye el centro de la auditoría, pues se compara lo que regulan las disposiciones jurídicas y dictan las metas de la organización que ésta debe hacer y lo que la auditoría detecta que la organización está haciendo, lo que se trata es de encontrar los puntos de diferencia y concordancia entre los dos estados. Los resultados de la organización se comparan con las políticas, estándares y metas establecidas por la administración u otros criterios de medición apropiados.

Etapa 8: Elaboración del informe de auditoría

Los resultados obtenidos en la etapa anterior son la base para la realización del informe final. El formato que se debe utilizar es el establecido en el Anexo 1, capítulo IV de la Resolución 350/07 del MAC. Al tratarse de una auditoría interna efectuada por auditores internos y que se realiza dentro del ámbito de la propia entidad, no es necesario emitir una evaluación final, tal como se establece en el Resuelvo Segundo de la Resolución 353/08 del MAC.

Etapa 9: Reunión de cierre

Se realiza reunión de cierre donde participan el Consejo de Dirección de la entidad y el equipo auditor. A continuación de esta reunión, se realizará una reunión con los trabajadores de las áreas auditadas y representantes de otras que puedan vincularse con ellas para informarles el resumen de la auditoría. En ambas reuniones, la información no debe ceñirse a la lectura y entrega del informe, sino que debe explicarse la naturaleza, consecuencias y causas que propiciaron las deficiencias en términos comunes y asequibles a compañeros que pudieran no ser especialistas en el tema.

Presentado el informe final, junto a los responsables de las áreas involucradas, comienza la tarea de implementación y seguimiento. Las propuestas pueden ser determinadas como metas específicas a ser consideradas en las evaluaciones de desempeño de aquellos que queden como responsables de la implementación. Los problemas detectados al finalizar la auditoría, con sus correspondientes recomendaciones, deberán fluir y convertirse en acciones. Las recomendaciones son variables que van acorde con la magnitud del problema y las oportunidades de mejora identificadas. Al tener que interactuar con otras áreas de la organización durante la ejecución de la auditoría de ser necesario se pueden llegar a sugerir estudios adicionales y más específicos.

Se debe contar con un sistema informativo que detecte cualquier cambio en los elementos que influyeron en los resultados de la auditoría, ya sean cambios en la dirección del área de transporte o de la entidad, introducción de nuevas tecnologías que puedan traer consigo cambios en el funcionamiento del sistema de transporte y de la entidad en general, derogación o modificación de alguna disposición jurídica, etc. Al darse alguna de estas situaciones se debe realizar nuevamente la auditoría aunque es recomendable realizarla al menos dos veces al año.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. En el sector empresarial holguinero aún existe falta de supervisión, control y fiscalización.
2. Existe desconocimiento de cómo auditar el sistema de transporte empresarial.
3. Existen cuatro fases que a juicio de la mayoría de los autores, deben estar presente en todo procedimiento de auditoría: una etapa de preparación de las condiciones para el estudio, otra de exploración o estudio inicial, otra de ejecución o desarrollo y por último una de elaboración y presentación del informe.
4. El procedimiento de auditoría propuesto permite evaluar el desempeño del sistema de transporte al integrar los aspectos relacionados con su gestión.

BIBLIOGRAFÍA

1. Almeida de Figueiredo, Liana. Auditoria e sua utilização na Logística. XXII Encontro Nacional de Ingeniería de Producción. Curitiba, 2002. [documento en línea] <http://www.monografias.com>. [consultado: 13 abril. 2008].
2. Angulo, Jenny. et al. Auditoría de Sistemas. [documento en línea] <http://www.monografias.com>. [consultado: 13 abril. 2008].
3. American Quality Lab, S.A de C. V. Auditorías. [documento en línea] <http://www.plm-alimentario.com/src>. [consultado: 17 julio. 2008].

4. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No 107/09. De la Contraloría General de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, septiembre 2009.
5. Ayala Bécquer, Pedro. et al. Auditorías Logísticas. Un nuevo enfoque en el control. Revista Logística Aplicada. No 9, 2005.
6. Ballaud, Ronald H. Logística Empresarial Control y Planificación. Ediciones Díaz de Santos S.A. España, 1991.
7. Casanovas, August & Cuatrecasas, Lluís. Logística Empresarial. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2001.
8. Consejo de Estado. Decreto – Ley No. 159/95. De la Auditoría. Gaceta Oficial de la República de Cuba, junio 1995.
9. Contraloría General de la República de Cuba. Resolución No. 60/11. Normas del sistema de control interno. Gaceta Oficial de la República de Cuba, marzo 2011.
10. Corporación Sudamericana de Logística. Sistema de Auditoría en Gestión Logística Integral. [documento en línea] <http://grupocsl.or/consultoría.htm>. [consultado: 25 marzo. 2009].
11. Cruz Aguilera, Arnel; Nolberto Cruz Aguilera. Auditoría al Sistema de Transporte ¿Algo nuevo? [documento en línea] <http://www.eumed.net/ce/2009b>. [publicado: julio.2009]
12. Gutiérrez Casas, Gil & Prida Romero, Bernardo. Logística y distribución física; evolución, situación actual, análisis comparativo y tendencias. Editorial McGRAW-HILL Interamericana de España. Madrid, 1998.
13. Jiménez Sánchez, José E & Hernández García, Salvador. Marco conceptual de la Cadena de Suministro: un nuevo enfoque logístico. Secretaría de Comunicaciones y Transporte, Instituto Mexicano del Transporte. Publicación Técnica No 215. Sanfandila, Qro, 2002.
14. Justo González, Eugenio. Diseño de una propuesta metodológica que permita auditar la actividad del transporte de mercancía. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial. Holguín, 2009.
15. Knudsen González, José A. Diseño y Gestión de la cadena de suministro de los residuos agroindustriales de la caña de azúcar; aplicación a los residuos agrícolas cañeros, el bagazo y las mieles. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Santa Clara, 2005.
16. López Toledo, Martha R. Ciencias económicas y empresariales. [documento en línea] <http://www.monografias.com>. [consultado: 15 abril. 2008].
17. Machín Ochoa, Marcos A. Diagnóstico de la actividad del transporte de la Filial de Holguín, perteneciente a la Empresa Almacenes Universales S.A. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial. Holguín, 2007.
18. Ministerio de Auditoría y Control. Manual del Auditor, Ciudad de la Habana, agosto 2002.
19. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 013/06. Indicaciones para la elaboración, actualización y control, del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Gaceta Oficial de la República de Cuba, enero 2006.
20. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 350/07. Normas de Auditoría Interna y Regulaciones sobre la actividad de Auditoría Interna. Gaceta Oficial de la República de Cuba, diciembre 2007.
21. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No ONA 1/97. Anexo 1: “Regulaciones sobre la actividad de Auditoría Interna”. Gaceta Oficial de la República de Cuba, diciembre 1997.
22. Oficina Nacional de Normalización. NC-ISO 19011:2004. Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental. Ciudad de La Habana, julio de 2004.

23. Parra Suárez, Froilán. Respirar el control. Periódico Ahora. Holguín, 26 de junio, 2010.
24. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V Congreso. Editora Política. La Habana, 1997.
25. Torrente Sera, Teresa. Auditoría de Gestión. Compilación. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, julio 2000.
26. Torres Gemeil, M. Daduna, J.R. Mederos Cabrera, B. Fundamentos Generales de la Logística. Editorial Universitaria. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Ciudad de la Habana, 2007.
27. Velázquez, Reynaldo. Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de auditorías de gestión de recursos humanos. Tesis para optar por el título académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos). Instituto Superior "José Antonio Echavarría". 1996.