



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES

TESIS DE GRADO

**TÍTULO: Auditoría de Gestión en la Empresa Provincial de
Servicios Técnicos Personales del Hogar.**

AUTOR: Leticia Marrero Montero

TUTOR: MSc. Martha Rosa López Toledo

Curso 2011 - 2012

"Año 54 de la Revolución"



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

“Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables

Declaración de Autoridad

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR



AVAL DE INVESTIGACIÓN

1. Avala

Empresa Provincial de servicios Técnicos Personales del Hogar.

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar, como parte de la culminación de los estudios en la Especialidad de Contabilidad y Finanzas de la estudiante Leticia Marrero Montero, que tiene como tutora a MSc. Martha Rosa López Toledo, cumpliendo el mismo con el objetivo de la elaboración de una Guía de Auditoría de Gestión.

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección del Centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Neiby Abreu Castellanos
Directora Empresa Provincial de
Servicios Técnicos Personales
del Hogar.

Marilyn Sánchez Vera
Subdirectora Fiscalización y Control
Empresa Provincial de Servicios Técnicos
Personales del Hogar.

AVAL DE INVESTIGACIÓN

Datos de la Investigación

Título: Auditoría de Gestión en la Empresa Provincial de Servicios técnicos Personales del Hogar.

Autores: Leticia Marrero Montero.

Tutora: Mcs. Martha Rosa López Toledo.

Estructura: CAPITULO I: Fundamentación Teórica.

Abarca aspectos teóricos sobre auditoría, particularizando la auditoría a la gestión, así como lo que representa la misma dentro de las organizaciones y enfocando la gestión del conocimiento en nuestro país y en la provincia.

CAPITULO II: Propuesta de una Guía para Auditar a la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar.

Expone el programa a seguir para evaluar la gestión dentro de la entidad a partir del cumplimiento de las regulaciones vigentes.

Capitulo III: Aplicación del Programa Propuesto en las sub direcciones claves de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar.

Aplica el programa propuesto anteriormente al realizar los papeles de trabajo y reflejar los resultados obtenidos.

1. Actualidad

En la actualidad la Auditoría a la Gestión se ve como un análisis y evaluación de las políticas y sistemas de gestión, con la misión de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo, justifican los gastos, además de sugerir acciones para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.

2. Novedad

Elaboración de una Guía nunca antes elaborada ni aplicada para auditar las diferentes sub direcciones de la entidad introduciendo nuevos enfoques.

3. Impacto Económico

La Auditoría de Gestión se realizó desde Enero hasta Mayo de 2011.

Fondo de Tiempo Utilizado por dos (2) Auditores.

Diagnóstico de la entidad	381.2 horas Auditor
Comprobación de la Implementación de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.	240.5 horas Auditor
Desarrollo de la Investigación	762.4 horas Auditor
Elaboración de la guía de Auditoría de Gestión	
En las diferentes áreas de la empresa	16.0 horas Auditor

Aplicación de la guía en las áreas de administración
General, Contabilidad y finanzas y PAE

72.0 horas Auditor

TOTAL

1472.10 Horas

1472.10Horas x \$ 15.00 = \$ 22 081.50

4 Efecto Económico.

Efecto económico en relación:

Costo = (\$22 081.50 - \$ 428.16)

Beneficio = \$ 21 653.34

Horas Diplomante = 192 Horas X \$2.23 (tarifa horaria) = \$ 428.16

Efecto Económico Total = \$ 21653.34

////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////

Bibliografía

Se consulta una amplia bibliografía, de gran actualidad y de fuentes autorizadas.

MSc.Dulce Maria Estrada Vera
Especialista Integrar Desarrollo
Dirección Provincial Comercio

Resumen



Resumen

La creciente complejidad de los fenómenos económicos, la dinámica de los métodos y sistemas de gestión de las empresas, su expansión y dimensión, ha motivado que la auditoría responda a la necesidad de evaluar el alcance de las metas, en otras palabras se está hablando de la Auditoría de Gestión. Dentro de este escenario se encuentra la Empresa Provincial de Servicios Técnicos - Personales del Hogar de Cienfuegos. Se hace necesario en ella establecer un control a la economía, eficiencia y eficacia de su gestión. Esto originó el **objetivo general** de esta investigación: Elaborar una guía que evalúe la Auditoría de Gestión en dicha entidad, a partir de las características de la misma. Se desarrolló un estudio de las formas actuales de aplicar la Auditoría de Gestión, conformándose la guía a aplicar. Como resultado final ésta quedó estructurada a partir de las características de la entidad aplicándose la misma en las áreas de Administración General, Contabilidad y Finanzas, Programa de Ahorro Energético, demostrándose su funcionamiento.

En total se conformaron 6 cuestionarios, Indicadores de Economía 9, Eficiencia 8, Eficacia 9 en las subdirecciones de Administración General, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Servicios, Programa de Ahorro Energético, Aseguramiento.

Abstrac



Abstract

The increasing complexity of the economical phenomenon, the dynamics of the methods and management systems of the enterprises, their expansion and dimension has motivated that audits responds to the necessity to assess the goals scope, in other words the Management Audit. Within this scenario the U B Cienfuegos Home Personal Technical Services is found. It is very necessary to establish a control to the economics, efficiency and its management effectiveness. This was the starting point of the general objective of the current research: Providing a guideline to evaluate the Management Audit of this entity, from its characteristics. It was developed a survey of the updated forms for the application of the Management Audit, making up the guideline to be applied. As a final result it was structured from the characteristics of the entity involved and was applied in the General Management areas, such as Accounting, Financing, Energy Saving Program, showing its functionality.

Six questionnaires were made up 6, Economics Indicators 9, Efficiency 8, Effectiveness 9, in the sub department of General Management, Accounting and Financing, Human Resources, Services, Energy Saving Program and Servicing.

Dedicataria



Dedicatoria.

- ✚ A mi madre, por su ejemplo, amor y sacrificio sin límites y por ser hoy fuente de inspiración y motivación en mi vida.*
- ✚ A mis hijas por quienes me esfuerzo todos los días de mi vida para que sigan mi ejemplo, convencida de que algún día comprenderán que nunca se termina de estudiar si en verdad el ser humano desea ser realmente útil y como dijera nuestro Apóstol José Martí " La educación empieza con la vida, y no acaba sino con la muerte "*
- ✚ A mi esposo Juan Enrique, por su dedicación, ternura, cariño y comprensión que ha tenido para conmigo, y por querer mi constante superación.*
- ✚ A la Revolución, sin ella nada hubiera sido posible.*
- ✚ A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo.*

Agradecimientos



Agradecimientos

Doy infinitas gracias:

- ✚ A mi tutora MSc. Martha Rosa López Toledo, por la sabiduría y apoyo ofrecido y su disposición incondicional para atender todos mis reclamos. Sin su firme y, tierna exigencia este trabajo no hubiese existido.*
- ✚ Al colectivo de profesores de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, de quienes siempre recibí mucha confianza y apoyo para que saliera adelante.*
- ✚ A mi familia, en especial a mi madre, hijas y esposo, por estar siempre a mi lado y por esas horas de compañía que la tesis y mi trabajo, sin querer, le han arrebatado.*
- ✚ A todos mis compañeras y compañeros de trabajo que ayudaron a superarme.*
- ✚ Al colectivo de dirigentes y trabajadores de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar, en especial al subdirector y Especialista principal del Programa de Ahorro Energético Fermín y Otto por brindarme la información necesaria y el apoyo incondicional para la realización de la investigación y la elaboración del trabajo.*

Pensamiento



“...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vínculos a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”.

Fidel Castro Ruz.

Índice



INDICE	Página
Introducción	1
Capítulo I Generalidades sobre la Auditoría de gestión	5
1.1 Antecedentes Históricos de la Auditoría de Gestión	5
1.1.1 Evolución histórica de la Auditoría de Gestión	5
1.2 Auditoría de Gestión	6
1.2.1 Conceptos	6
1.2.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión	9
1.2.3 Técnicas más utilizadas	9
1.2.4 Papeles de Trabajo	10
1.3 Tipos de Auditoría	10
1.3.1 Clasificación de las Auditorías	10
1.4 Auditorías Internas y Externas	13
1.4.1 Auditorías Externas	13
1.4.2 Auditorías Internas	14
1.4.3 Diferencia entre la Auditoría Interna y Auditoría Externa	15
1.5 Herramientas de la Auditoría de Gestión	15
1.5.1 Equipo multidisciplinario, Auditores, Especialistas	15
1.5.2 Etapas de la Auditoría	15
1.5.3 Ventajas de la Auditoría de Gestión	18
1.6 Riesgos de la Auditoría de Gestión	19
1.6.1 Tipos de Riesgos	19
1.7 Importancia de la Auditoría de Gestión	19
1.8 Conclusiones Capitulo I	19
Capitulo II Elaboración de una guía metodológica para efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	21
2.1 Caracterización de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	21
2.1.1 Identidad de la Empresa	21
2.2 Premisas presentes en la guía para efectuar la auditoría de gestión	25
2.2.1 Alcance	25
2.2.2 Objetivos	26
2.2.3 Principios Fundamentales	26
2.3 Confección Estructural de la Guía	26
2.4 Análisis de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia	27
2.5 Planeamiento	28
2.5.1 Ejecución	28
2.6 Administración General	29
2.7 Subdirección de Contabilidad y Finanzas	31
2.8 Subdirección de Recursos Humanos	33

2.9 Subdirección de Servicios	35
2.10 Subdirección del Programa de Ahorro Energético (PAE)	38
2.11 Subdirección de Aseguramiento	41
2.12 Informe	43
2.13 Conclusiones Capitulo II	44
Capitulo III Aplicación de la guía de Auditoría de Gestión en las Subdirecciones	
claves de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar ...	46
3.1 Etapa de Exploración y examen preliminar	46
3.1.1 Estructura de la empresa	46
3.1.2 Trabajadores por categorías Ocupacionales	46
3.1.3 Análisis de la Problemática	47
3.1.4 Estructura contable de la Empresa	47
3.1.5 Evaluación de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia	47
3.2 Ejecución	48
3.2.1 Administración General	48
3.2.2 Subdirección de Contabilidad y Finanzas	51
3.2.3 Subdirección del Programa de Ahorro Energético	54
3.3 Conclusiones Capitulo III	62
Conclusiones	64
Recomendaciones	66
Bibliografía	68
Papeles de Trabajo	70
Anexos	104

Introducción



Introducción

La gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente. De acuerdo con lo expresado anteriormente los ejecutivos deben ser capaces de administrar todos los recursos disponibles con economía, eficiencia y eficacia.

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

En etapas muy recientes, en la medida que los cambios tecnológicos han producido modificaciones en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha incursionado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración.

Es así que fue la Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

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

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

La Empresa Provincial de Servicios Técnicos –Personales del Hogar, objeto de esta investigación es un elemento importante, ella se dedica a prestar servicios a la población, entre los cuales podemos mencionar arreglos y reparaciones de equipos eléctricos, todos comprendidos en el

Programa Energético de la Revolución, además existen otros dos Programas como lo son, Proyecto Cadena Mas Bella (de peluquerías - barberías), Proyecto Ternura (de Ateliers), todos son programas de alto impacto en la población, no obstante en comprobaciones internas y externa de los últimos años se detectaron insuficiencias tales como: descontrol de recursos, cambios de destinos de productos, falta de exigencias, desvíos.

Problema de Investigación:

Todo lo anteriormente expuesto, hace imprescindible abordar el problema de investigación que en La Empresa Provincial de Servicios Técnicos-Personales del Hogar ésta mantiene el enfoque hacia los aspectos contables y no se cuestionan los basamentos teóricos y metodológicos de la práctica dominante en el mundo actual para la consecución de las metas.

HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio teórico efectuado y el problema que confronta la entidad conducen a la hipótesis de que “elaborar una guía para la ejecución de Auditoría de Gestión en la Empresa Provincial de Servicios Técnicos-Personales del Hogar permitirá contribuir a:

- ✓ Detectar insuficiencias y deficiencias que atentan contra la Economía, Eficiencia y Eficacia.

OBJETIVOS:

Objetivo General:

- ✓ Estructurar una guía de Auditoría de Gestión para la Empresa Provincial de Servicios Técnicos- Personales del Hogar.

Objetivos específicos:

- ✓ Analizar la evolución de la Auditoría de Gestión en el campo empresarial.
- ✓ Diseñar la guía a partir de los diferentes criterios sustentados en la teoría y práctica nacional e internacional.
- ✓ Aplicar la guía de Auditoría de Gestión en la Administración General, Contabilidad y Finanzas y Programa de Ahorro Energético.

VARIABLE INDEPENDIENTE

- ✓ Gestión empresarial.

VARIABLE DEPENDIENTE

- ✓ Administración General
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Contabilidad y Finanzas

- ✓ Servicios
- ✓ Programa de Ahorro Energético
- ✓ Aseguramiento

Estructura de los Capítulos:

Capítulo I: Generalidades Sobre la Auditoría de Gestión.

Capítulo II: Elaboración de la guía para efectuar la Auditoría de Gestión en la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar.

Capítulo III: Aplicación de la guía de Auditoría de Gestión en las subdirecciones claves de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar.

Capítulo I



1.1 Antecedentes Históricos de la Auditoría de Gestión

1.1.1 Evolución histórica de la auditoría de Gestión

Con el transcurso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla. Mientras que sus métodos cambian y empiezan a vincular con distintas ramas del saber, la auditoría asume mayores retos. Los auditores han tenido que ir venciendo paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

Durante la revolución industrial el objeto de estudio de la auditoría comienza a diversificarse y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

En el año 1957 surgió la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, esto es la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades.

Durante la década del 70, apareció el interés por parte de las administraciones gubernamentales de conocer acerca del desempeño de sus entidades, ya que a través de los informes financieros esto no era viable y nació la auditoría de gestión, basada en dos importantes principios de la administración pública: el primero relativo a que esta debía ser dirigida de manera que hiciera el mejor uso posible de los fondos públicos y el segundo relativo a que las personas que dirigían los fondos públicos debían ser responsables por la prudente y efectiva administración de los recursos que les habían sido confiados.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoría de Gestión, aun no aplicada prácticamente en las condiciones cubanas. Esta Auditoría se orienta hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, es una extensión de la administración para determinar que tan bien esta funcionando un área con relación a los objetivos establecidos.

Porter WT. En la década de los años 1940 a 1950, se enfatizó en la revisión del control interno empresarial como clave de la auditoría y como consecuencia de esto, comenzaron a utilizarse con mayor frecuencia los conceptos de muestreo. La búsqueda de fraudes, sin dejar de ser un objetivo de auditoría, dejó de ser su objetivo más importante. (Porter WT, Burtón J., 1980, p. 50)

Según Meigs. Desde tiempos medievales y hasta la revolución industrial se realizaron auditorías para determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio, actuaban e informaban los resultados de su labor de modo honesto. En los estados feudales y haciendas privadas, una persona competente “oía” las rendiciones de cuentas de funcionarios y agentes. En la era en que los registros contables del gobierno se aprobaban solo después de una audiencia pública, las cuentas se leían en voz alta. La palabra “auditor” cuyo significado original era “el que escucha” proviene del vocablo *audire* el cual significa “oír”. (Meigs, WB., 1997, p. 65)

En Inglaterra, según *Riebold*. Surgieron las primeras asociaciones locales para proteger la profesión de auditor; así se creó el *Institute of Chartered Accountants of England and Wales*. En el resto de los países de Europa, el auge de la auditoría fue más lento y se asoció a un mayor retardo en la industrialización. (Riebold, G., 1977, p. 15)

1.2 Auditoría de Gestión

1.2.1 Conceptos

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.

La Auditoría de Gestión, también ha sido denominada: Auditoría Operacional, de Efectividad, Administrativa, de Rendimiento, Operativa, de la Productividad y Diagnóstico Administrativo. En diferentes bibliografías consultadas han aparecido varias definiciones de este tipo de Auditoría; algunos autores, distinguen la Auditoría Operacional, de la Auditoría Administrativa o de Gestión.

Ellos plantean que la Auditoría de Gestión trabaja solamente con los conceptos de economía y eficiencia, mientras que la Auditoría Operacional se basa en los conceptos de economía, eficiencia y eficacia como se había planteado anteriormente. Dicho de otra manera, la Auditoría de Gestión evalúa solamente la actividad gerencial y la Auditoría de Resultados la eficacia.

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

De Armas. Define la auditoría de gestión como la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con los objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones. Dicho en otras palabras, es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado(De Armas García, Raúl, 2008, p. 35)

Se encuentra definida la Auditoría de Gestión u operacional (Ministerio de Auditoría y Control) , como “el examen y evaluación de la gestión de una entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones legales”. (Ministerio de Auditoría y Control, 2006, p. 2)

Hevia , plantea que: “La Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa”.(Hevia, Eduardo., 2006, pp. 129-138)

Miranda, plantea que el concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos. (Sánchez Miranda Juan Carlos, 2005)

Carmona, plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la “estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente”. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia. (Carmona González, Mayra, 2001, p. 15)

Según *Aumatell*, estas auditorías se asocian fundamentalmente a los activos intangibles o inmateriales (la información, el conocimiento, la cultura organizacional, etc.), que presentan una

serie de dificultades adicionales para su valoración. Estos tipos de auditorías parten de la idea del diagnóstico y comienzan con la recopilación y análisis de los datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. (Aumatell, C., 2003, p. 34)

Carmona, define la auditoría interna de gestión como el conjunto de elementos integrantes del proceso de auditoría de gestión que se concatenan de forma ordenada y lógica, se ejecutan por auditores internos y actúan como un subsistema del sistema de auditoría interna de la organización. Su objetivo es ofrecer una evaluación independiente para mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos; la observación de las disposiciones administrativas y legales pertinentes y el logro de los objetivos. (Carmona González, Mayra, 2001)

Pinilla Forero , define la auditoría operacional también se señala como un proceso de investigación que tiene por objeto el examen y evaluación de la planeación, la organización, la dirección, y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; su finalidad, emitir una opinión independiente, de asesoría, a la alta dirección, acerca de la validez del sistema de control integral en las entidades auditadas. (Pinilla Forero José Dagoberto, 2003, p. 61)

El Instituto Mexicano de contadores Públicos, definió como: “Un servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa”. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1996, p. 169)

Promulgado el 3 de julio, así como en las regulaciones y Normas de Auditoría emitidas en noviembre de 1997 en Cuba la Auditoría de Gestión se encuentra definida de la siguiente forma: “Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización mas racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.” (ONA, 1995)

Como expresa Corrine “El examen de la auditoría de gestión cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa o al ahorro de costos”. (Corrine, N, n.d., p. 133)

Según Suárez, por medio de la Auditoría de Gestión se determina si la correspondiente entidad o institución pública, desde el punto de vista económico, utiliza óptimamente los recursos financieros públicos puestos a su disposición, esto es, la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es máxima, analizando las causas y los posibles remedios de las actuaciones ineficientes o poco eficientes. También a través de la Auditoría de Gestión se cumple las leyes, reglamentos y demás normas legales que regulan la economía eficiencia administrativas, por lo que el control de eficiencia es también en parte control de legalidad y viceversa. (Suárez, S. Andrés., 1991, p. 256)

Euroabc , expone que: Una auditoría de gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin obtener el estado de situación actual. La auditoría de gestión empresarial", es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación. (Euroabc, 2005)

Según López Toledo. "La Auditoría de Gestión se expresa como el mecanismo que examina y evalúa las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación, con el fin y dentro del marco legal respectivo, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público". (López Toledo, Martha Rosa., n.d.)

1.2.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

EL objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

1.2.3 Técnicas más utilizadas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y

profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas:

Comparación

Observación

Rastreo

Indagación

Entrevista

Encuesta

Análisis

Comprobación

Cálculo

Verificación

Investigación

1.2.4 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditorías relevados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen, pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

1.3 Tipos de Auditoría

1.3.1 Clasificación de las Auditorías

Auditoría Financiera:

Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

Auditoría de Cumplimiento:

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

Esta auditoría se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y **las medidas de control interno** están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

Auditoría de Gestión y Resultados:

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad

Auditoría Administrativa:

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, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los este cumpliendo y respetando. Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

Auditoría Operativa:

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.

Auditoría de gestión ambiental:

La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas cualificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

Auditoría Informática de Sistemas:

Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

Sistemas Operativos:

Engloba los Subsistemas de Teleprocesos, Entrada/Salida, etc. Debe verificarse en primer lugar que los Sistemas están actualizados con las últimas versiones del fabricante, indagando las causas de las omisiones si las hubiera. El análisis de las versiones de los Sistemas Operativos permite descubrir las posibles incompatibilidades entre otros productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas. Deben revisarse los parámetros variables de las librerías más importantes de los Sistemas, por si difieren de los valores habituales aconsejados por el constructor.

Software Básico:

Es fundamental para el auditor conocer los productos de software básico que han sido facturados aparte de la propia computadora. Esto, por razones económicas y por razones de comprobación de que la computadora podría funcionar sin el producto adquirido por el cliente. En cuanto al software desarrollado por el personal informático de la empresa, el auditor debe verificar que este no agrede ni condiciona al Sistema Igualmente, debe considerar el esfuerzo en términos de costes, por si hubiera alternativas más económicas.

Auditoría a los planes de desarrollo empresarial:

La acción de planear las actividades permite al individuo fijarse metas, delinear los cursos de las acciones a seguir, establecer las reglas de juego, para que el lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el establecimiento de un buen plan que le permita prever todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones, fijarse objetivos que deseen alcanzar, establecer las políticas que deban normar las operaciones y reglamentándolas en sistemas, métodos y procedimiento, que allanen el camino para el buen logro de esos objetivos, colocándolo a la ofensiva, atacando en vez de esperar a ser atacado; es decir, actuando, en vez de estar reaccionando. Anticiparse a los hechos es evitar sorpresas, que en la mayoría de los casos son desagradables. La auditoría, al igual que cualquier otra actividad, requiere de una buena planeación, que le permita desarrollarse eficientemente y oportunamente.

En la actualidad los tipos de auditoría, de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, aprobadas en Ley No. 107/2009 "Reglamento de la Contraloría General de la República" son: (*Reglamento de la Contraloría General de la República, n.d.*)

- a) Auditoría de Gestión o Rendimiento;
- b) Auditoría Financiera o de Estados Financieros;
- c) Auditoría Forense;
- d) Auditoría de Cumplimiento;
- e) Auditoría Fiscal;
- f) Auditoría de Técnicas Informáticas y las Comunicaciones;
- g) Auditoría Ambiental;
- h) Auditoría Especial;

1.4 Auditorías Internas y Externas

1.4.1 Auditoría Externas

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el

objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

1.4.2 Auditorías Internas

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

La definición que presenta el *Institute of Internal Accountants*, la función de la auditoría interna ha evolucionado a un ritmo acelerado y esto puede constatarse en La auditoría interna **es “Una actividad** independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos al aportar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección”. (The Institute of Internal Auditors, n.d.)

Según *Almela B*, la segunda etapa en la evolución de la concepción moderna de la auditoría interna, comenzó con la creciente responsabilidad asignada a la alta dirección empresarial con respecto a la confiabilidad de los estados financieros publicados por sus empresas. Esto contribuyó a que las empresas no solo necesitaran los servicios de auditores externos sino a que muchas de ellas reconocieran la necesidad de efectuar exámenes para complementar los trabajos

de los auditores externos con personal de la propia entidad, los auditores internos. (Almela B, 1987, p. 13)

1.4.3 Diferencia entre auditoría externa e interna

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así: En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.

En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.

La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

1.5 Herramientas de la Auditoría de Gestión

1.5.1 Equipo multidisciplinario, Auditores, Especialistas

Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

1.5.2 Etapas de la Auditoría

Como sabemos en la profusa información que emiten nuestras entidades es muy difícil integrar o combinar datos financieros y físicos que engloben la situación, es por ello que analizaremos las

distintas etapas. Para ello es necesario conocer que esta Auditoría comprende cuatro etapas generales que son las siguientes:

Exploración previa de la entidad objeto de estudio.

Planeamiento.

Ejecución.

Informe final.

Exploración previa de la entidad objeto de estudio.

El primer aspecto permitirá conocer y familiarizarnos con la actividad que será objeto de estudio, por lo que podría sugerir:

Estudio de la infraestructura para enfrentar la administración de sus operaciones.

Estudio de los informes de Auditoría precedentes, en definitiva el conocimiento de la entidad vista en:

Objetivos de la organización.

Características de sus principales ejecutivos.

Servicios que presta.

Ubicación geográfica de la entidad.

Clasificación y ubicación de los clientes.

Niveles de inventario.

Nivel de endeudamiento.

Proyectos de inserción.

Satisfacción a clientes.

Juicio de la clientela.

Calidad de los servicios o productos.

Situación y restricciones.

En el segundo aspecto el auditor antes de comenzar a realizar su trabajo debe tener una idea preliminar de la situación de la entidad, cuestión que le permitirá localizar las posibles restricciones del sistema a través de los cuestionarios de control interno que se aplicarán, entrevistas a los principales gerentes y trabajadores, así como la revisión y procesamiento de la información que emite la entidad.

Posteriormente se realizará:

-La evaluación del logro de los objetivos estratégicos.

-La evaluación de los elementos de la Auditoría de gestión.

Para la primera parte se hace necesario la clasificación de estos objetivos, en el caso de que la entidad no tenga un plan estratégico, de ser así se hace un trabajo intenso con los

ejecutivos para alcanzar el máximo de precisión a nivel de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Luego se caracterizan estos objetivos con la información contable y estadística, por medio de la utilización de indicadores especialmente diseñados, determinándose así el logro de cada objetivo, las dificultades presentes, las debilidades de las organizaciones, para satisfacer los objetivos establecidos así como las amenazas y oportunidades del entorno frente al plan estratégico.

La segunda parte evalúa los avances o retrocesos de la economía, eficiencia y eficacia con que se desarrollan las diferentes operaciones. Esta evaluación también se hace mediante la aplicación de un conjunto de indicadores especialmente diseñados que miden la variación con respecto al período inmediato anterior.

Si la empresa no tuviera los objetivos estratégicos definidos, sus metas, su misión, entonces sería necesario la consultoría de gestión para definir estos aspectos

Planeamiento.

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración que debe conducir a:

Definir los objetos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.

Definir las formas o métodos de comprobación que se van a utilizar.

Métodos Cualitativos: opinión de los directivos, revisión de documentos, encuestas, cuestionarios.

Método Cuantitativo: análisis e interpretación de cuentas.

Ejecución.

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta que:

Las pruebas determinan las causas y condiciones que originan los incumplimientos.

Las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.

Prestar especial atención para que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

Determinar en detalles el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

Además el auditor debe:

Saber escuchar.

Hacer que lo escuchen.

Informe final.

La exposición del informe final debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Sin obviar lo expuesto anteriormente, deberá considerarse lo siguiente:

Introducción: los objetivos que se expondrán en este segmento serán los específicos que fueron definidos en la etapa de planeamiento.

Conclusiones: se deberá exponer, de forma resumida, el precio de incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimiento y deficiencias en general. Se reflejarán también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las tres E y su interpelación.

Cuerpo del informe: hacer una valoración de la eficiencia de las regulaciones vigentes, todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse

Recomendaciones: estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futura que se puedan producir en la entidad.

La Auditoría de gestión es fundamental dentro del desarrollo de la Auditoría gubernamental con enfoque integral, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración no solo de lo que pasó sino del presente y de la proyección en el futuro.

1.5.3 Ventajas de la Auditoría de Gestión

La correcta aplicación de esta Auditoría proporciona ventajas dentro de estas centra las siguientes:

- Es un instrumento para la mejora de la gestión, por que evalúa el grado en que la organización actúa realmente en pos de la economía, eficiencia y eficacia.
- Extiende la función auditora a todas las funciones y actividades de la entidad auditada y no solamente a la entidad económico-financiera.
- Aumenta la información sobre el funcionamiento real de la entidad al identificar sus puntos fuertes y débiles, valora los controles contables y administrativos establecidos.
- Habitúa a empleados y funcionarios a trabajar con orden y método y a eliminar un sentido patrimonialista respecto a los papeles que elaboran. Obliga a tener la documentación archivada y accesible, pues la Auditoría investiga sobre realidades y no se limita a oír cuentas sino que solicita pruebas, justificantes, datos ciertos.

Finalmente la práctica recurrente de la Auditoría de Economía, Eficiencia y Eficacia obliga a replantearse situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas y aplicaciones y genera en la entidad auditada un saludable dinamismo.

1.6 Riesgos de Auditoría

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor, regulaciones legales y profesionales, identificar errores con defectos significativos.

1.6.1 Tipos de Riesgos

- Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

1.7 Importancia de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión o de Rendimiento opera como una herramienta de confianza, ya que suministra una evaluación independiente de una organización, programa o actividad de manera que se obtenga información que sirva para mejorar su administración y facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables o iniciar acciones.

Ayuda a la administración a disminuir costos e incrementar utilidades, a un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos trazados por **la organización**, informa sobre la eficiencia o ineficiencia de la administración, determina si existen deficiencias de políticas y procedimientos.

1.8 Conclusiones Capítulo I

La Auditoría de Gestión constituye un elemento muy importante para los directivos en su misión de alcanzar altos niveles de economía, eficiencia, eficacia y por ende, competitividad ya que introduce nuevos enfoques que posibilitan agregar valor a la empresa, seguirá perfeccionándose en el devenir del tiempo pues surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad, ya que existe la necesidad por parte de la administración de conocer en qué está fallando o qué no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están cumpliendo y si la empresa está alcanzando sus metas.

Capítulo II



Capítulo II: Elaboración de una guía para efectuar una Auditoría de Gestión en la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar

2.1 Caracterización de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar

2.1.1 Identidad de la Empresa

La Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar, esta ubicada en calle 35 NO. 5202 e/e Ave 52 y Ave 54, Municipio Cienfuegos, Provincia Cienfuegos, entidad seleccionada para realizar el siguiente trabajo diploma, comenzó sus operaciones en el Año 1990, amparado por la Resolución 432 del Comité Ejecutivo Provincial del Poder Popular y Subordinada a la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios.

El objeto social de ella es:

- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista partes piezas, accesorios y otros artículos de amplia demanda popular de apoyo a la industria deportiva en la red de aterieres, carpinterías y talleres con destino a la población y organismos en pesos cubanos.
- Confeccionar en los talleres y establecimientos bienes de consumo con destino a su comercialización mayorista y minorista en instalaciones propias o del sistema del comercio interior, en pesos cubanos.
- Prestar servicios técnicos y a domicilio a la población y entidades estatales en pesos cubanos y a través de la red comercial autorizada por el Ministerio del Comercio Interior, en pesos convertibles.
- Brindar servicios de alquiler de locales, equipos electrodomésticos, relacionados con el servicio que se presta y almacenes eventualmente disponibles, todo ello en pesos cubanos.
- Brindar servicios de parqueo en pesos cubanos.
- Brindar servicios gastronómicos en la red de unidades de Palacios de los Matrimonios y casas de fiestas autorizadas por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
- Brindar servicios de capacitación en las actividades afines a los servicios comerciales en pesos cubanos.

Cuenta actualmente con un total de 1195 trabajadores, desglosado por categorías ocupacionales, de las cuales están cubiertas 1159 y disponibles 36.

La red de establecimiento en los 8 municipios de la provincia esta conformada como sigue:

Cienfuegos 409

Cumanayagua 145

Cruces 75

Rodas 62

Aguada 73

Abreu 82

Lajas 98

Palmira 96

Empresa 155

Misión

Garantizar una Oferta de Servicios que posibiliten la satisfacción de las demandas y necesidades de la Población y Entidades Estatales, mediante la prestación de Servicio Técnico, Personales y del Hogar en Moneda Nacional y M.L.C establecido en el Objeto Social.

Visión

Es una Empresa de referencia Nacional y ejemplo en la Provincia por sus resultados en los principales indicadores siendo en servicios lo de mayor per cápita por habitante en el País.

Valores compartidos de la empresa.

Liderazgo

Orientación al futuro

Sentido de pertenencia

Creatividad

Para lograr la misión y visión de la empresa es necesario que todos los trabajadores conozcan los valores de ella cuyos conceptos son:

Creatividad:

Colectivo distinguido y reconocido a nivel nacional por el número de respuestas a los clientes en situaciones problemáticas, generado esto por la capacidad, desempeño profesional y técnico tan elevado que permite una capacidad creativa para dar soluciones rápidas y concisas al Cliente.

Trabajo en Equipo:

Colectivo promovido en una cultura plena de trabajo en equipo, cuyos estándares de desempeño es prestar servicios a la población, vender mayoristamente, piezas, accesorios y otros artículos de amplia demanda popular, el que se expresa mediante sentimiento de disciplina, responsabilidad y cohesión a través de la concientización unánime del colectivo, en el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

Orientación al Futuro:

Colectivo distinguido por su calificación y experiencia técnico profesional en la rama de trabajadores de los Servicios, el que le permite tener una visión amplia y segura hacia el progreso de la actividad asumiendo rasgos de disciplina, responsabilidad y dedicación para con su colectivo y clientes, siendo estos los principales promotores para alcanzar los objetivos prospectivos con seguridad y plena profesionalidad.

Liderazgo:

Se cuenta con un colectivo que trabaja con sentido de la educación y el respeto, teniendo en cuenta el desempeño formal, el de sus dirigentes y funcionarios los que ejecutan sus misiones a través del cumplimiento del deber y la palabra empeñada, arrastrando de esta forma a un colectivo digno y revolucionario que se suma bajo las direcciones a cumplir con sus objetivos con un sentido de colaboración y valoración positiva para con sus semejantes.

Sentido de Pertenencia:

La actuación colectiva e individual se sustenta en una especial sensibilidad organizacional empresarial lo que revela a través de su identidad un amor a la cultura atesorada en la humanidad asumiendo como propias las causas y necesidades del desarrollo empresarial como una realización consciente de la necesidad del desarrollo social y económico nacional, aportando sus capacidades con pleno sentido de servicio a la sociedad cubana.

La empresa consolida su trabajo en busca del nivel de eficiencia y Eficacia que asegure el cumplimiento del Objeto social y la misión asignada para así garantizar el paso al perfeccionamiento empresarial.

Visión de la empresa para el 2012.

La empresa debe mantener la condición de referencia nacional y seguir siendo ejemplo por sus resultados en sus principales indicadores, siendo la satisfacción a las demandas de la población su razón de ser principal.

Matriz DAFO:

DEBILIDADES.

La Estructura no responde a las necesidades de servicio ni de abastecimiento.

Sistema de gestión de la calidad deficiente y no esta implantado en todas las unidades.

No están en sistema de pago todos los trabajadores.

Falta de profesionalidad en las áreas comerciales.

Indisciplina informativa.

Plantillas infladas.

Inestabilidad en los niveles de ingresos.

Falta de equipamiento para la producción de pieza de repuesto.

AMENAZA.

Activo Sistema de Estimulación en otros Sectores.

Necesidad de insumo para algunos servicios.

Surgimiento de la actividad de servicio por cuenta propia.

Restricciones estatales que limitan la gestión de la Empresa en MLC.

Poco Acceso a la tecnología de avanzada.

Precios antiguos en los servicios.

Altos Precios en los costos de la mercancía.

La crisis Económica Internacional.

FORTALEZA.

Fuerza de trabajo estable y con experiencia en la actividad.

Capacidad instalada y nivel de preparación de los Recursos Humanos.

Prestación de servicios en MLC.

Tener Programas priorizado con abastecimiento estable.

Movimiento del FORUM de Ciencia y Técnica.

Deseo del cambio en la organización.

Entrada de nueva tecnología para algunos servicios.

Ser Empresa destacada a nivel Nacional.

Seguridad en el combustible para los servicios.

Tener sistema de pago para todos los trabajadores de la empresa.

OPORTUNIDADES.

Existencia de un segmento de mercado atractivo.

Ferías Populares.

Existencia de un mercado M.L.C.

Existencia de proveedores con ofertas ventajosas para la empresa.

Asignación del 15 % en divisa para el territorio por los ingresos del mismo.

Atención priorizada por el MINCIN.

Posibilidad de tener Crédito Bancario.

La Entrada de nuevo equipamiento para los servicios.

Apoyo del Sectorial de Comercio y la Gastronomía.

Política Salarial para los trabajadores.

La capacitación que brinda el entorno.

Sistema de Control Económico para la actividad.

2.2 Premisas presentes en la Guía para efectuar la Auditoría de Gestión

En el diseño de la guía se ha considerado el Programa de Auditoría de Gestión de la Resolución 26/2005 del ya extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), Ley 107/2009 Reglamento de la Contraloría General de la República, experiencias de los autores consultados y condiciones del objeto a investigación.

2.2.1 Alcance

Con el propósito de analizar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, en un desarrollo sostenible se parte de establecer el uso de cuestionarios, entrevistas e indicadores para una empresa que presta servicios a la población que tiene las siguientes características:

- Brinda servicios gastronómicos en la red de Palacio de los Matrimonios y casa fiestas.
- Presta servicios técnicos y a domicilio a la población así como mayoristamente.
- Confecciona en los talleres y establecimientos bienes de consumo con destino a su comercialización mayorista y minorista en instalaciones propias o del comercio interior.
- Es generadora de valor agregado.
- Perciben ingresos propios, netamente de su operación comercial.

- Implícitamente buscan obtener rentabilidad.
- Sus costos y beneficios son fácilmente cuantificables.

2.2.2 Objetivos

Producir una evaluación integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, economía y eficacia, sobre la base de un desarrollo sostenible, durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año.

Identificar plenamente el objetivo social de la entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia).

Verificar si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía).

Determinar si los costos incurridos por la entidad al prestar los servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir el costo mínimo con el cual la entidad produce un bien o servicio (Eficiencia).

2.2.3 Principios Fundamentales

Verificar que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al tener un uso adecuado de la capacidad.

Corroborar a que se cumpla con la misión para la cual fue constituida.

Medir el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas para la entidad.

2.3 Confección Estructural de la Guía

Para la confección estructural de esta guía se consultaron criterios expuestos por diferentes especialistas analizados en el capítulo uno de la presente investigación, y Auditoría de Gestión conceptos y métodos de Raúl Armas García, partir de todo este análisis se decidió proponer 4 etapas generales:

- 1.- Investigación Preliminar.
- 2.-Planeamiento.
- 3.- Ejecución.

4.-Informe.

Primera Fase: Investigación Preliminar.

Objetivo: Inducir al conocimiento de la Entidad con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómico recopilando información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos.

Contenido: Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoria se debe realizar de la entidad y específicamente de las operaciones a auditar y su significado dentro de la empresa. Se realiza el programa que debe estar sujeto a modificaciones de acuerdo con consultas posteriores teniendo en cuenta que siempre tomará como base la investigación preliminar. Para ello, se revisará elementos diversos tales como:

Ambiente de la Empresa en general. Conocer y Evaluar:

Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente, trabajadores por contrato determinado.

Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos, estructura organizacional, servicios que presta, principales clientes, principales abastecedores, ingresos anuales, utilidades.

La estructura del sistema de contabilidad de la empresa está sustentada por el Versat Sarasola en el se realizan las operaciones contables de Activos Fijos Tangibles, Nóminas, Finanzas Caja y Banco, Inventarios y Contabilidad estando todo el sistema integrado y es auditable. Todas las Unidades de la empresa cuentan con él.

Control Interno. Según Resolución 60 /2011

Aplicar cuestionario de control interno tomando como base la guía de autocontrol de la empresa realizada según Ley 107 de la Contraloría General de la República.

Se elaborará un papel de trabajo que resuma por componentes la situación existente. (PT-F-1)

2.4 Análisis de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia

Realizar papel de trabajo que evalúe el análisis de los últimos dos períodos a investigar (PT- F-2)

2.5 Planeamiento

El planeamiento en la auditoría de gestión debe promover significativos ahorros en el presupuesto de tiempo programado por el órgano auditor por cuanto permite con un número reducido de personal altamente calificado, identificar los asuntos más importantes de la entidad, programa o actividad que serán examinados. Para algunos considerados como una etapa independiente, debe conducir a definir aspectos que deben ser objetos de comprobación, por la expectativa obtenida en la exploración, así como determinar áreas, funciones y materias críticas. También se debe analizar reiteración de deficiencias y causas. Así como definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

En resumen no podrá faltar en una planeación:

Aspectos objetos de comprobación.

Formas o medios a emplear que den respuesta a la comprobación de las 3´E.

Participantes.

Tiempo y presupuesto

2.5.1 Ejecución

En esta etapa se debe ejecutar la auditoría por medio de diferentes técnicas tales como: verificación física de la información obtenida verbalmente, entrevistas individuales, cuestionarios, revisión de cálculos, inspección documental, comparaciones, evaluaciones, análisis.

A continuación se presenta la estructura correspondiente a esta fase para ejecutar la auditoría al objeto de investigación.

Objetivo:

1. Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados, teniendo en cuenta que:
 - Adquiere el tipo de recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesitan y al menor costo posible;
 - Aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones;
 - Protege y conserva adecuadamente sus recursos.
2. Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos, de acuerdo con:

- La utilización de procedimientos operativos eficientes;
- El empleo de la menor cantidad posible de recursos para la producción de bienes o servicios en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada.
- Aplicar medidas de la eficiencia y eficacia de cada proceso;
- Comprobar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente o beneficiario, con respecto a los servicios ofertados.

3. Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos, sobre la base de:

- Salvaguardar los intereses generales del estado;
- Preservar el patrimonio público;
- Rehusar toda relación con intereses, personas u organizaciones que sean incompatibles con las funciones públicas que ejercen;
- Denunciar y rechazar toda actividad contraria al manejo correcto de los fondos y recursos y tratar al ciudadano con respeto, presentándole los servicios que sean necesarios de manera eficiente, puntual y permanente.

Los programas específicos creados para examinar las áreas se presentan a continuación tomando en cuenta las actividades de las áreas de la Administración General, Subdirección Servicios, Subdirección Aseguramiento, Subdirección Recursos Humanos, Subdirección Contabilidad y Finanzas, Subdirección Programa de Ahorro Energético.

2.6 Administración General

Objetivo:

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

1. Examinar la estructura organizacional de la empresa.
 - Investigar sobre la estructura formal e informal.
 - Analiza la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan en función del cumplimiento del objeto social aprobado.
2. Inspecciona las Políticas y Metas.
 - Indaga sobre los objetivos, estrategias, planes, políticas y procedimientos de los procesos relacionados con la toma de decisiones y la evaluación de su cumplimiento.

- Revisar si los objetivos de la empresa se expresan en términos específicos, mediables y por escrito.
 - Analizar si la entidad dispone de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura funcional.
 - Chequear si se revisan periódicamente las estrategias y si están incorporadas a las áreas funcionales que le son aplicables
3. Revisar si existe en la entidad, políticas y procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.
 4. Revisar el número de reuniones programadas y cuantas cumplidas, orden del día, número de acuerdos y cuantos cumplidos. (PT-AG-1)
 5. Aplicar cuestionario sobre Administración General. (PT-AG-2)
 6. Análisis de las Auditorias realizadas. (PT-AG- 3)

CUESTIONARIO SOBRE LA ADMINISTRACION GENERAL:

PREGUNTAS	SI	NO
1-¿Son elaborados los objetivos de la empresa de conjunto el consejo de dirección y sus sub direcciones?		
2-¿Se encuentran los objetivos por escrito?		
3-¿Estos objetivos fueron dados a conocer al total del colectivo de trabajadores?		
4--¿Son aprobados los objetivos por el colectivo de trabajadores?		
5-¿Los objetivos de la empresa responden a la característica de cada área de trabajo en general?		
6-Los objetivos establecen principios generales, individuales y principales		
7-¿Los objetivos de la empresa responden a los programas, procedimientos y norma de la empresa?		
8.- Se controla las gestiones financieras de la empresa, para lograr la máxima eficiencia económica.		

Calcular para el plan establecido los siguientes indicadores:

Eficacia: { Cantidad de Acuerdos Real/ Cantidad de Acuerdos Plan
 Cantidad de reuniones Ordinarias Real/ Cantidad de reuniones Ordinarias Plan

2.7 Subdirección Contabilidad y Finanzas

Funciones específicas de la Subdirección de contabilidad y finanzas.

1. Asegurar que los sistemas contables-financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, garantizando la exactitud de las operaciones y el control.
2. Certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas.
3. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos por el SNC.
4. Evaluar mensualmente los indicadores financieros, para de esta forma observar como se comportan, si fuese necesario tomar medidas para las posibles desviaciones.
5. Analizar mensualmente los gastos, tanto de la empresa en general como de las distintas unidades básicas y crear estrategias de trabajo para la disminución de los mismos.
6. Garantizar la correcta utilización del manual de contabilidad.
7. Ejecutar según lo dispuesto, el pago de los tributos correspondiente en tiempo y forma.
8. Establecer convenios de cobro y pago en cuentas por más de 30 días con clientes y suministradores.
9. Elaborar, evaluar y controlar el cumplimiento de los flujos de efectivo de la empresa.
10. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todos sus servicios y por unidades básicas, en correspondencia con las indicaciones recibidas de la Dirección Provincial del Sector de Comercio, Gastronomía y los Servicios, desagregarlo por meses.

Objetivos

- Realizar la descripción del área.
- Tesorería y Efectivo (PT-E-1)
- Gestión de pago:
 - Analiza la antigüedad de las cuentas por pagar y los principales acreedores. (PT-E-2)
- Gestión de cobro:
 - Es la antigüedad de las cuentas por cobrar, deudores principales (PT-E-3)
- Evaluar la razonabilidad de la información que esta brinda, así como su eficacia en la toma de decisiones.

- Aplicar cuestionario de trabajo sobre Contabilidad y Finanzas.
- Realizar papel de trabajo que evalué el resultado del cuestionario. (PT-E-4)
- Realizar papel de Trabajo para el análisis y comparación de resultados de los dos últimos años 2010-2011(PT-E-5)

CUESTIONARIO DEL AREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.

PREGUNTAS	SI	NO
1.-El departamento de contabilidad cuenta con el personal calificado.		
2. Es revisado, controlado y analizado con las áreas las desviaciones del plan.		
3.-El plan es ajustado a las necesidades de cada área.		
4.-Los estados financieros y las informaciones son revisados por la administración para su análisis.		
5.-Se realiza correctamente el plan.		
6.-Se realiza el flujo de efectivo.		
7.-Se revisan las informaciones y los estados financieros, así como las informaciones estadísticas correspondientes.		
8.-Cuentan con la iluminación necesaria.		
9.-Los trabajadores del área económica tienen buena condiciones de trabajo.		
10.-Se dispone de un clasificador de cuentas de acuerdo a las orientaciones del sector.		
11.-Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad.		
12.-Esta el departamento dotado de personal adecuado.		
13.-Tienen controlados los costos por cada área y unidad.		

Calcular para el plan establecido los siguientes indicadores:

Eficacia: Ingresos Reales/ Ingresos Planificados

Economía: {
 Total Gastos Reales/Total de Gastos planificados
 Costos Reales/Costos planificados
 Utilidades reales/Utilidades planificadas
 Gastos de materiales reales/Gastos materiales planificados

$$\text{Eficiencia: } \left\{ \begin{array}{l} \text{Productividad promedio} \\ \text{Mensual Real} \end{array} \right\} / \left\{ \begin{array}{l} \text{Productividad promedio} \\ \text{Mensual Plan} \end{array} \right.$$

2.8 Subdirección de Recursos Laborales

Funciones específicas de los Recursos Laborales

1. Orientar y controlar el cumplimiento de la legislación laboral vigente, la seguridad social, así como las disposiciones relativas a la organización del trabajo y los salarios.
2. Velar que se elabore la propuesta del plan de trabajo y los salarios de las Empresas subordinadas.
3. Evaluar y propone la aprobación o modificación de los proyectos de organización del trabajo que elaboren las empresas, controlando el cumplimiento y los resultados.
4. Orientar y controlar la aplicación de los sistemas de pagos por los resultados y los sistemas de estimulación por los resultados finales.
5. Controlar el cumplimiento de la disciplina laboral y controlar el ausentismo recomendando las medidas oportunas.
6. Orientar y controlar la aplicación de las regulaciones establecidas en la política de empleo.
7. Controlar la aplicación de las regulaciones establecidas en la política de empleo.
8. Controlar asesorar sobre lo establecido en la gestión de seguridad y salud en el trabajo.
9. Velar porque se cumpla lo regulado en la estimulación moral de los trabajadores.
10. Orientar y controlar el cumplimiento de la política aprobada para la formación, selección, ubicación, formación, atención y estímulo a los cuadros.
11. Velar porque se cumpla la política de capacitación de los cuadros y trabajadores.
12. Orientar y controlar la evaluación sistemática a los cuadros de acuerdo a lo establecido.

Objetivos:

- Realizar la descripción del área.
- Examinar el funcionamiento de los ejecutivos.
- Hacer cumplir las normas y procedimientos del capital humano.

- Cumplir y hacer cumplir la constitución de la República, las Leyes y demás disposiciones vigentes, así como directivas y planes del Estado y el Gobierno.
- Cumplir y hacer cumplir el código de ética de los cuadros de estado cubano.
- Lograr que su colectivo obtenga resultados previstos, en tiempo y forma con los niveles de eficiencia y calidad requeridos.
- Realizar en las unidades básicas la evaluación de los sistemas de pago y la reprograma cuando es necesario.
- Aplicar cuestionario destinado a esta área. Realizar el papel de trabajo. (PT- RRH-1)
- Realizar papel de trabajo para analizar la plantilla aprobada y la existente por categorías ocupacional (PT- RRH-2)
- Realizar el papel de trabajo para analizar el índice de ausencias por las distintas causas, vacaciones, licencia de maternidad, licencia sin sueldo, ausencias autorizadas, ausencias injustificadas, bajas, otras (PT- RRH-3)
- Realizar papel de trabajo para analizar los indicadores fundamentales de Recursos Humanos (PT- RRH-4)

CUESTIONARIO DEL AREA DE RECURSOS LABORALES.

PREGUNTAS	SI	NO
1.-Se utiliza la evaluación del desempeño en cada Subdirección y se aplica correctamente.		
2.Se encuentran en perfecto estado las tarjetas SNC2-25		
3.-La plantilla se encuentra cubierta al 100%		
4.-Se identifica las necesidades de los trabajadores por cada área		
5.Existen las posibilidades de que los trabajadores puedan ser capacitados		
6.-Se encuentran realizado correctamente y actualizado el reglamento disciplinario		
7.-Existe buena iluminación , seguridad y condiciones de trabajo		
8.-Existe estimulación a los trabajadores por resultados del trabajo.		
9.-Se ha diseñado programas de simplificación de cargas de trabajo.		
10.-Se considera que existe un sistema de control interno adecuado para la administración de los recursos humanos.		
11.-Los trabajadores no se encuentran pasados en el sub mayor de vacaciones.		
12.-Se cumple con la Legislación Laboral Vigente y la Seguridad Social.		
13.- Se estimula moralmente a los trabajadores.		

Calcular para el plan establecido los siguientes indicadores:

Eficacia: Valor Agregado bruto Real / Valor Agregado Bruto planificado.

Eficiencia:	{	$\frac{\text{Gasto de Salario Real}}{\text{Ingreso Real}}$	/	$\frac{\text{Gasto de Salario Plan}}{\text{Ingreso Plan}}$
		$\frac{\text{Fondo de Tiempo Real}}{\text{Ingresos Reales}}$	/	$\frac{\text{Fondo de Tiempo Planificado}}{\text{Ingresos Planificados}}$
		Productividad Real / Productividad Planificada		
Economía:	{	$\frac{\text{Gasto de Capacitación por Trabajador Real}}{\text{Total Gastos Salarios Reales}}$	/	$\frac{\text{Gasto de Capacitación por Trabajador Plan}}{\text{Total de Gastos Salarios Planificados}}$
		Gasto Capacitación Real / Gasto de Capacitación Plan		

2.9 Subdirección de Servicios

Funciones específicas de la Subdirección de servicios.

1. Hacer cumplir todos los manuales y procedimientos del área de los servicios
2. Dirigir y controlar la introducción en las empresas de la ciencia y la innovación tecnológica que abarque las investigaciones básicas y las ya aplicadas.
3. Desarrollar los planes de inversiones y reparaciones que se asignen o que estén autorizados a su nivel.
4. Controlar la red de establecimiento de las empresas y demás dependencia que se subordinan.
5. Controlar la correcta utilización de las capacidades instaladas, equipos y sistemas de equipos de manipulación, así como las nuevas instalaciones que se proyecten y cumplan los requisitos establecidos.
6. Participar en la elaboración de proyectos de remodelación, construcción de instalaciones y ejercer el control de su cumplimiento, una vez aprobado por el organismo rector.

7. Implantar y velar por la aplicación de la actividad metro lógica y el control de los métodos modernos y de medición, consolidando y elaborando la información establecida.
8. Controlar el correcto desarrollo del plan de normalización y control de la calidad y la aplicación de las normas estatales, ramales y de empresas.
9. Orientar y controlar el cumplimiento de las políticas establecidas para la prestación de los servicios personales y técnicos y su desarrollo ramal dictada por el Ministerio del Comercio Interior.
10. Orientar y velar por el cumplimiento de los sistemas, normas metodológicas y disciplina técnicas establecidas para las reparaciones y/o prestaciones de servicios que le corresponden.
11. Controlar el cumplimiento de los ciclos establecidos para las reparaciones y/o prestaciones de servicio y adoptar las medidas para la reducción constante de los mismos.
12. Orientar y controlar la optima utilización de las capacidades instaladas, participar en la elaboración de los proyectos de desarrollo de la red y su tecnología.
13. Participar en los estudios para el desarrollo de los talleres y su organización y equipamiento básico a utilizar y controlar supuesta marcha.
14. Orientar el cumplimiento de los sistemas, normas, metodologías y lavandería, elaborar propuesta tendentes a su perfeccionamiento.
15. Realizar controles integrales a los municipios y unidades.
16. Orientar y controlar el cumplimiento de las normas técnicas y demás documentos metodológicos referidos a la organización de los talleres, realizar estudios que permitan alcanzar la eficiencia y productividad requerida.
17. Asegurar y controlar la Política Comercial de la Empresa, solicita y controla los autorizo comerciales
18. Es responsable del control de todos los inventarios que existen en las unidades informando mensualmente a todas las instancia por su movimiento.
19. Realizar mensualmente su plan de trabajo y la presenta al Director.

Objetivos:

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las leyes y demás disposiciones vigentes, así como directivas y planes del Estado y el Gobierno.

- Lograr que su colectivo obtenga los resultados previstos, en tiempo y forma con los niveles de eficiencia y calidad requeridos.
- Aplicar es siguiente cuestionario. Realizar papel de trabajo con los resultados del cuestionario (PT- S-1)
- Realizar papel de trabajo para evaluar la calidad de los productos. (PT- S-2)
- Realizar papel de trabajo con el cumplimiento del plan de surtido. (PT- S-3)
- Realizar papel de trabajo para evaluar cumplimiento del plan de ventas. (PT- S-4)

CUESTIONARIO DEL AREA DE SERVICIOS.

PREGUNTAS	SI	NO
1.-Las operaciones de ventas se realizan con seriedad y eficiencia generando siempre que mayor sea su margen de ganancia.		
2.-Existe una adecuada supervisión y control de estas áreas.		
3.-El personal de este departamento tiene que ser un personal calificado.		
4.-Los manuales de procedimiento y funciones no se encuentran claros.		
5.- Existe un sistema de pago para los trabajadores.		
6.-El sistema de control interno de estas áreas responde a los principios de la contabilidad y se controlan.		
7.-Existe control de las devoluciones, descuentos y rebajas de precios.		
8.-Se mantienen gestiones de ventas, así como se mantiene la calidad de los productos que generan más ingresos.		
9.-Se cumple con las normas metodológicas establecidas.		
10.-Se controla el cumplimiento de las prestaciones de servicios en los aterieres, lavanderías y peluquerías.		
11.-Se controla es uso correcto de las capacidades instaladas, así como las nuevas instalaciones.		
12.-Tienen los trabajadores condiciones de trabajo necesarias		
13.-Tienen atención al hombre.		

Calcular para el plan establecido los siguientes indicadores de eficacia y economía por los siguientes surtidos:

Tintes, Champú, Acondicionador, Tejido de Toalla, Tejido de Gasa, Tejido de Sábanas, Tejidos de Cortinas, esmalte de uñas.

Eficacia: { Surtidos Reales / Surtidos Planificados
 Ingresos Reales por tipo / Ingresos planificados por tipo
 de surtido / de surtido

Economía: Compras Reales / Compras Planificadas

2.10 Subdirección de Programa de Ahorro Energético (PAE)

Funciones específicas de la Subdirección del PAE.

1. Realizar mensualmente el Plan de Trabajo.
2. Hacer cumplir el Manual de Procedimiento del PAE.
3. Responder por toda la actividad de informaciones referentes al PAE.
4. Entregar y enviar resumen de informes a sus superiores.
5. Controlar el uso correcto del uniforme PAE.
6. Efectuar controles integrales a los Municipios según guía de control.
7. Coordinar la capacitación en cursos de superación del PAE.
8. Atender quejas de los clientes.
9. Mantener comunicación con el puesto de Dirección Nacional.
10. Hacer cumplir y cumplir las indicaciones del MINCIN.
11. Cumplir y hacer cumplir el día de la Técnica.
12. Responder por el cumplimiento de la calidad de los servicios PAE, los boletines mensuales.
13. Responder por que se cumpla toda la información referente al parte diario de la provincia.
14. Garantizar el cumplimiento de la información del PIAGGO, solicitud de piezas por su parte diario.
15. Apoyar y ayudar al técnico del FORUM en las ponencias.
16. Exigir al ECEPAE por las piezas que este debe entregar a los talleres la correcta facturación.

Objetivos:

- Es responsable del inventario que hoy asumen cada taller matriz y los posible inventario ociosos.
- Cumplir y hace cumplir la Constitución de la República, las Leyes y demás disposiciones vigentes, así como directivas y planes del Estado y el Gobierno.
- Lograr que su colectivo obtenga los resultados previstos, en tiempo y forma con los niveles de eficiencia y calidad requeridos.
- Responder por el control y buen uso de los recursos humanos, materiales y financieros bajo su reserva.
- Garantizar que si colectivo de Dirección y personalmente la presta atención u brinden una adecuada respuesta a los planteamientos o quejas de la población.
- Despachar semanalmente con los delegados de las circunscripciones para ofrecer soluciones a los planteamientos de las asambleas.
- Es responsable de que al laboratorio del PAE este abastecido, funcione correctamente
- Exigir y controlar el cumplimiento de las ventas de los aditamentos en cada taller y coordina con comercio lo vendido por ellos.
- Aplicar el siguiente cuestionario. Realizar papel de trabajo con los resultados del cuestionario. (PT- P-1)
- Realizar papel de trabajo analizando por municipios el cumplimiento del plan (PT- P-2)
- Realizar papel de trabajo con las piezas críticas según su clasificación. (PT- P-3)
- Realizar papel de trabajo con el pan de circulación mercantil para el año 2012. (PT- P-4)
- Realizar papel de trabajo para analizar las causas fundamentales de los abastecimientos. (PT- P-5)
- Realizar papel de trabajo para analizar resultados del Día de la Técnica (PT- P-6)

CUESTIONARIO DEL AREA DEL PROGRAMA DE AHORRO ENERGÉTICO.

PREGUNTAS	SI	NO
1.-Las prestaciones de servicios se realizan con seriedad y eficiencia requerida.		
2.-Existe una adecuada supervisión y control áreas donde se encuentran los aditamentos.		
3.-El personal de este departamento tiene la calificación requerida.		
4.-Los manuales de procedimiento y funciones no se encuentran claros.		
5.-Poseen buenas condiciones de trabajo.		
6.-El sistema de control interno de estas áreas responde a los principios de la contabilidad y se controlan.		
7.-Existe control de las devoluciones, descuentos y rebajas de precios.		
8.-Se mantienen gestiones de ventas, así como se mantiene la calidad de los productos que generan más ingresos.		
9.-Cuentan con un sistema de pago acorde a su trabajo.		
10.-Se les garantiza a los talleres la materia prima necesaria para su trabajo.		
11.-Existe inconformidad con los servicios que se prestan.		
12.-Se realiza el servicio de atención a domicilio.		
13.-Se realiza todos los meses el día de la técnica.		
14.-Cada trabajador conoce su función específica.		
15.-Se divulga toda la información necesaria en las unidades a los clientes.		

Calcular para el plan establecido los siguientes indicadores de Eficacia y Economía:

Eficacia: {
Piezas Reales Entregadas / Piezas Solicitadas (cantidades)
Piezas Reales Entregadas / Piezas Solicitadas (valor)
Ingresos Reales Valores / Ingresos Planificados Valores
Ingresos Reales Cantidades / Ingresos Planificados Cantidades

Economía: Disponibilidad Técnica Equipos PAE Real / Disponibilidad Técnica Equipos PAE Plan

2.11 Subdirección de Aseguramiento

Funciones específicas de la Subdirección de Aseguramiento.

1. Visitar los organismos productores semanalmente según el plan.
2. Recoger los productos que se suministran de acuerdo con sus solicitudes por las unidades y diferentes departamentos de la Empresa
3. Hacer el traslado de mercancías entre unidades cuando es solicitado por el subdirector de servicios.
4. Entregar las informaciones al Sector según la soliciten en tiempo y forma.
5. Cumplimentar las actividades programadas en el plan de trabajo anual y mensual. Garantizar la disponibilidad técnica de los equipos a su disposición, el abastecimiento de las unidades. Velar por el cumplimiento estricto de las tareas asignadas por los jefes inmediatos superiores.
6. Hacer que se complementen los planes de entrega de productos a las unidades.
7. Representar a la empresa ante las entidades proveedoras como son , Mayorista de Productos Industriales. Empresa Comercializadora Universales, Abastecimiento Técnico Material PAMEX, ECEPAE, Ember, Empresa Comercializadora Escambray, Empresa Mayorista de Alimentos, Divep Cienfuegos, Divep Villa Clara, Unecamoto, Acinox, Comercializadora de Cementos, EIESA Villa Clara, EIESA Trinidad, entre otras.
8. Recibir estímulos laborales, morales y materiales en correspondencia a los resultados de trabajo.
9. Hacer cumplir el reglamento de la empresa en lo referente a sus actividades.
10. Es responsable del transporte y su distribución, así como su parqueo y consumo de combustible.

Objetivos:

- Garantizar que se cumplan las medidas higiénicas sanitarias en el taller, almacén y áreas de trabajo.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las Leyes y demás disposiciones vigentes, así como directivas y planes del Estado y el Gobierno.
- Responder por la demanda de combustible y de hacer la propuesta para su distribución.
- Dirigir el trabajo del taller automotriz y el consumo de grasas y lubricante.
- Hacer cumplir los manuales y procedimientos de la contratación económicas.

- Responder por el control y buen uso de los recursos humanos, materiales y financieros bajo su responsabilidad.
- Aplicar el siguiente cuestionario. Realizar papel de trabajo con el resultado de los cuestionarios. (PT-A-1)
- Realizar papel de trabajo para analizar el consumo de los portadores energéticos. (PT-A-2)
- Realizar papel de trabajo para analizar el cumplimiento de abastecimientos. (PT-A-3)
- Realizar papel de trabajo para el análisis del medio ambiente. (PT-A-4)

CUESTIONARIO DEL AREA DE ASEGURAMIENTO.

PREGUNTAS	SI	NO
1.-Se cumplen con las medidas higiénicas sanitarias en el comedor.		
2.-Existe una adecuada supervisión y control áreas donde se encuentran los alimentos.		
3.-El personal que trabaja en el área del comedor tiene la evaluación requerida.		
4.-Los manuales de procedimiento y funciones se encuentran claros y actualizados.		
5.-Poseen buenas condiciones de trabajo.		
6.-El sistema de control interno de estas áreas responde a los principios de la contabilidad y se controlan.		
7.-Posee el personal que trabaja en el comedor el carné de salud actualizado		
8.-Se realiza en tiempo la demanda de combustible y su distribución.		
9.-Cuentan con un sistema de pago acorde a su trabajo.		
10.-Se realiza el día de la técnica.		
11.-Se cumple con los manuales de procedimientos		
12.-Se realiza el servicio de atención a domicilio.		
13.-Se garantiza los abastecimientos a las unidades básicas en tiempo.		
14.-Se encuentran actualizados todos los contratos de clientes y proveedores.		

Calcular para el plan establecido los siguientes indicadores:

$$\text{Economía: } \left\{ \begin{array}{l} \text{Coeficiente Disponibilidad Técnica de} \\ \text{Equipos Reales} \end{array} \right. / \left. \begin{array}{l} \text{Coeficiente} \\ \text{Equipos Plan} \end{array} \right. \text{ Disponibilidad}$$
$$\text{Demanda de Combustible Real / Demanda de Combustible Plan}$$

Eficacia: Abastecimientos Reales a U/B / Abastecimientos Plan a U/B

2.12 Informe

La exposición del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Deberá considerarse lo siguiente:

Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento serán los específicos que fueron definidos en la etapa de Planeamiento.

Conclusiones: Se deberá exponer de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres E y su interrelación.

Cuerpo del Informe:

- Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes.
- Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría en situaciones futuras que se puedan producir en entidad.

Anexos: Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como el resumen de responsabilidades.

También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

Seguimiento: Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E, realizar una re comprobación decursado entre uno y dos años, conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como éste hubiera sido sustituido por su desacierto.

2.13 Conclusiones del Capítulo

La Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar, es la encargada de brindar servicios a la población con el objetivo fundamental de satisfacer sus crecientes demandas, subordinada a la Dirección Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios en Cienfuegos.

Se da a conocer en este capítulo el proceso estratégico que incluye la misión, visión, valores compartidos, se determinaron las áreas de resultado claves las cuales sirvieron de base para la confección de esta guía de Auditoría de Gestión, así como las características estructurales y funcionales de esta empresa por lo que en la investigación se proponen variables a analizar en cuanto a las actividades de: Administración General, Subdirección Contabilidad y Finanzas, Subdirección de Recursos Laborales, Subdirección Servicios, Subdirección Programa de Ahorro Energético y Subdirección Aseguramiento. En total se conformaron 6 cuestionarios, Indicadores de Economía 9, Eficiencia 8, Eficacia 9.

Capítulo III



Capítulo III: Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión en las subdirecciones claves de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar

A los efectos de conocer el funcionamiento de la guía elaborada en el capítulo anterior se procedió a aplicar las mismas en las siguientes áreas, Administración General, Contabilidad y Finanzas, Programa de Ahorro Energético.

Fue seleccionada la subdirección del Programa de Ahorro Energético por el gran impacto social y económico en la población que la misma ejerce.

El Programa de Ahorro Energético, surgió por necesidad del país de sustituir equipos altos consumidores de energía por otros de bajo consumo, y esta entidad lleva a cabo esta tarea de la Revolución. Es por ello que solo es atípica en ella la aplicación de esta guía de Auditoría de Gestión, y por consiguiente dos áreas apoyan a esta, Administración General, Contabilidad y Finanzas.

3.1 Etapa de exploración y examen preliminar

3.1.1 Estructura de la empresa

El organigrama de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar está estructurado de forma horizontal (Anexo-A)

3.1.2 Trabajadores por categorías Ocupacionales

La empresa con cierre 31 de Diciembre del año 2011, contaba con una plantilla aprobada de 1195 trabajadores de los cuales 36 de ellos se encuentran en el proceso de disponibilidad, el mismo se comenzara a ejecutar en el primer trimestre del año 2012, tiene esta empresa una red de unidades en todos los municipios de la provincia.

Dirigentes	91
Técnicos	183
Administrativos	3
Servicios	425
Obreros	493

3.1.3 Análisis de la Problemática

Los antecedentes para la realización de este trabajo radica en que la empresa en el año 2011 en comprobaciones efectuadas no ha tenido resultado satisfactorios y para ello es necesario tomar decisiones estratégicas que le permita cumplir con la política económica que beneficie los resultados de la misma y cumpla con los indicadores de economía, eficiencia y eficacia, que hasta el momento presentan dificultades.

3.1.4 Estructura Contable de la Empresa

La contabilidad en esta Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar, funciona como parte de la Subdirección de Contabilidad y Finanzas, existe personal especializado en cada una de estas actividades. Los soportes de la contabilidad están sustentados por los técnicos de información a través de medios computarizados.

La contabilidad se encuentra descentralizada, cada Unidad Básica posee la suya, aunque solo existe una cuenta bancaria de ingresos, es decir todos los ingresos de las Unidades tributan a una sola cuenta bancaria a nivel provincial, pero si poseen cuenta de gastos, y es la empresa quien le hace estos depósitos por medio de transferencias bancarias, cheques nominativos y certificados, para los pagos de teléfono, salario, aportes al presupuesto entre otros.

Las compras se realizan a nivel provincial por lo cual es ella quien paga y a su vez transfiere con la cuenta de operaciones entre dependencias a sus unidades, las mismas son conciliadas al cierre de cada mes con cada uno de los económicos de los diferentes municipios.

El sistema VERSAT SARASOLA es el utilizado por la empresa para realizar las operaciones contables, incluyen Activos Fijos Tangibles, Inventarios, Nóminas, Finanzas Caja y Banco, Contabilidad, estando todo el sistema integrado y es auditable. Todas las unidades de la empresa poseen el sistema.

3.1.5 Evaluación de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia

Los gastos totales entre las ventas, en el año 2010 fue de 0.98, mientras que el cierre 2011 se comportó en 0.99, desfavorable en un -0.01 el cual indica que la empresa en el año 2011 se excedió en el total de sus gastos y no los analizo adecuadamente por lo cual no obtuvo ahorro en este indicador por tanto la empresa no cuenta con una buena economía se comporta en el 101% , el costo por peso de venta en el año 2010 fue de \$ 0.86, sin embargo en el 2011 de \$ 0.84, hay que señalar que se ahorro \$ 0.02 significa que esta Subdirección de contabilidad y finanzas trabajo en el seguimiento de este indicador y logró su meta, es decir hay eficacia del 2% , no se

puede decir lo mismo de la utilidad de esta empresa ya que comparando un año con el otro hubo un decrecimiento muy notable que aunque la empresa no tubo pérdidas en el 2011 decreció en \$ 726.0 con respecto al 2010, en el análisis realizado se pudo apreciar que esta empresa ofertaba servicios de gastronomía y los mismos fueron retirados, además prestaba servicios de ropas recicladas y también fueron retirados los cuales por directivas del Sector de Comercio y el MINCIN, se les incorporó a la Empresas de Gastronomía y a Comercio Minorista, causa esta que afectó la utilidad de la empresa ya que en los planes se encontraban estos servicios.

3.2 Ejecución

3.2.1 Administración General

En esta área la plantilla representa 1% del total de trabajadores, constituida por 12 compañeros cuya responsabilidad es garantizar la eficiencia del sistema de dirección, para el logro de las metas por parte de todo el colectivo laboral.

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2011. Sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo realizado (PT-AG-3). Se obtuvo los siguientes resultados, el no cumplimiento de las reuniones ordinarias planificadas afectó en un 33 % la eficacia de la organización, por lo que existe riesgos en la planificación de las mismas hay que tener en cuenta que se realizaron reuniones extraordinarias, mientras que la capacitación a los miembros del consejo de dirección fue del 100% por lo cual no se afecta la eficacia, mientras que los acuerdos tomados son adecuadamente solucionados.

En lo referente a la estructura organizacional partiendo de la estructura formal se verificó que el esquema de la organización de los recursos humanos es compatible con la estructura organizativa de la entidad.

Los responsables por áreas y sus funciones están adecuadamente definidos. El ambiente de trabajo permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes del grupo.

Predominan los estilos de dirección democráticos, pues la mayoría de las decisiones se toman por el consejo de dirección, por lo cual los miembros del mismo pueden comunicar cuando no se encuentran de acuerdo con las ideas y criterios del director. A pesar de existir buenas relaciones de camaradería entre el personal de la alta dirección, las comunicaciones horizontales no fluyen con la celeridad requerida, existe una tendencia predominante a jerarquizar aquellas actividades que se piden con premura o las que son importantes.

Las políticas y las metas se encuentran bien definidas. Los objetivos de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y son compatibles con los planes, estrategias, políticas, procedimientos y normas. Se encuentran definidos para cada área funcional que integra la estructura organizacional.

Las estrategias, se encuentran integradas con los objetivos, las políticas, los planes y las normas están aprobadas y apoyadas por su organismo rector.

Se revisan periódicamente las estrategias para que se reflejen los cambios en los servicios, las necesidades de los clientes, esto se refleja en las actas de los consejos de dirección. Son incorporados a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables.

Se revisa mensualmente el comportamiento y cumplimiento del plan, las causas por las cuales no se cumple, se toman estrategias de trabajo en todas sus subdirecciones con respecto al mismo.

Los planes a corto y mediano plazo están acorde a la política y procedimientos del sector, ya que es el sector quien los aprueba por ser el organismo rector de esta empresa.

En el departamento se realiza la evaluación de políticas y procedimientos, se verificó que están de acuerdo con la misión encomendada.

Cada política esta basada en los objetivos de la entidad, es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad, esta en conformidad con las normas éticas establecidas, estable y flexible para las condiciones cambiantes. Los procedimientos establecen las tareas a realizar y definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad. Las comunicaciones con el organismo rector fluyen satisfactoriamente. Referente a la actividad de valores, se ha tomado la decisión de que se subordine funcionalmente.

Estrategias de la Administración

El objetivo estratégico

El objetivo estratégico consiste en: Lograr un modelo de actuación consciente de trabajadores y directivos dentro de la organización, sobre la base del desarrollo de valores establecidos y reflejados en el trabajo cotidiano, teniendo en cuenta la misión y visión empresarial. Los valores a desarrollar dentro de la organización son: liderazgo, orientación al futuro, sentido de pertenencia, creatividad, trabajo en equipo.

Estrategias

1. Diseñar un programa que garantice la retroalimentación constante del cumplimiento de los preceptos del código de ética por parte de los dirigentes.
2. Mantener la preparación y comunicación eficaz de dirigentes y trabajadores.
3. Elaborar programa de actividades técnico – organizativa – participativa en el que intervengan tanto trabajadores como dirigentes.
4. Involucrar a todos los trabajadores junto al consejo de dirección en cada determinación y accionar organizativo tecnológico y estratégico de la entidad.
5. Establecer la estimulación adecuada en dirigentes, técnicos y obreros cuando hayan dado las respuestas rápida y satisfactoria a los clientes (población).

Auditorías

Se revisó el Expediente de Acciones de Control de Auditoría que posee la empresa, en el cual se muestran todas las auditorías efectuadas durante el último año.

En el último año se realizaron 6 auditorías. (PT-AG-3). De ello se aprueba que el 90% las mayores dificultades estuvieron en la falta de control en los recursos, dos hechos delictivos, faltantes de aproximadamente \$ 2 448 488.42.

Se verificó que los objetivos trazados se esta cumplimentando la ejecución de un modelo consciente de trabajadores y directivos dentro de la organización, sobre la base de la consolidación de los valores formulados y estos se ven reflejados en el trabajo cotidiano para alcanzar los objetivos de la organización al 100%. Es importante lograr una planificación de gastos que responda verdaderamente a las necesidades reales de la empresa, así como su adecuado control y supervisión.

Se comprobó que en las auditorías realizadas existen deficiencias en cuanto a la falta de control en los recursos, no registran oportunamente los hechos económicos, poseen inventarios ociosos y en lento movimiento.

Análisis de los resultados de los cuestionarios.

El resultado de los cuestionarios realizados con 8 aspectos a evaluar arrojaron resultados negativos en la eficacia como son: el total del colectivo laboral no conoce los objetivos trazados, no se controlan al máximo las gestiones financieras de la empresa. (PT-AG-2)

3.2.2 Subdirección de Contabilidad y Finanzas

La contabilidad de la empresa y sus finanzas son dirigidas en el departamento de Contabilidad y Finanzas. Solo tienen cuenta bancaria en CUP.

Se realizan análisis contables al cierre de cada mes y de tendencias en cuanto a los ciclos de cobros y pagos, se evalúan mensualmente las razones financieras y se toman medidas encaminadas a mejorar sus parámetros. Sobre los flujos de efectivo, las decisiones son centralizadas en este departamento.

La contabilidad es certificada todos los años, en el local que ocupa la sede de la empresa no siendo así en sus Unidades Básicas, el objetivo de ello es evaluar la razonabilidad de los Estados Financieros y la situación económica – financiera de la empresa en su conjunto.

Para la evaluación y examen de los Estados Financieros se tomó como muestra el cierre del 31 de Diciembre de los años 2010 y 2011, basado en el Estado de Resultado y Estado de Situación. (Anexo B).

Este análisis no solo resume la situación financiera y económica de la empresa, sino que permite medir al director como ha actuado la misma en este tiempo. De esta manera obtiene una información más amplia que le ayude a la toma de decisiones en su medio.

En los controles internos realizados por la Subdirección de Fiscalización y Control de la propia empresa a sus Unidades Básicas se puede apreciar la falta de control económico, desvíos de recursos, contabilizaciones erróneas, no se registran oportunamente los hechos económicos, se han tomado medidas y estrategias de trabajo para que en el año 2012, no sea esta la causa por la cual la empresa tenga una situación financiera comprometida.

Análisis de las Razones Financieras:

Se realizó el análisis de las razones financieras para los periodos comprendido de Enero – Diciembre 2010 - 2011 (PT- E- 5).

Los conceptos y rangos de las distintas razones financieras estudiadas son muchos, es por lo cual que dentro de ellas para esta organización las más utilizadas son: Liquidez General, Liquidez inmediata o Prueba Amarga, Endeudamiento, Solvencia, Rotación de Activos Totales, Rotación de Activos Fijos, Autonomía (Anexo C).

La empresa no posee los recursos necesarios para cubrir sus deudas a corto plazo pero cuenta con un 130% de activos para cubrir sus pasivos por lo que su solvencia puede ser mediata, alternativa esta para la organización.

Estrategias de la Subdirección de Contabilidad y Finanzas.

Objetivos Estratégicos:

1. Lograr que la empresa cuente con una eficiente salud financiera.
2. Lograr que la empresa disminuya los créditos bancarios.
3. Fortalecer el sistema de costos.
4. Implementar un sistema integrar de contabilidad de gestión.

Estrategias:

1. Elaborar un programa de auto auditorías, controles e inspecciones.
2. Elaborar un manual de procedimientos.
3. Elaborar un sistema que permita la utilización eficiente del capital trabajo.
4. Diseño de un programa para el perfeccionamiento del sistema de costos.

De los objetivos trazados se cumplimiento que la empresa disminuyó en el año 2012 la solicitud de los créditos bancarios en un 67%, se realizan controles e inspecciones periódicamente ya sean programadas o sorpresa, se ha propuesto fortalecer el sistema de costos aporte que dará la empresa indicadores para evaluar lo que ingresa y se gasta, contribuyendo con ello la toma de decisiones.

Al cierre de cada mes se analizan todas las operaciones contables, en cuanto a ciclos de cobros, de pago, se revisan los indicadores de eficiencia comparando el cierre del año 2010 con el del 2011, obteniendo en algunos resultados satisfactorios pero en otros negativos (PT- E- 2) (PT- E- 3).

El ciclo de cobro aumentó en 12 días, mientras que el ciclo de pago se comportó desfavorable en 107 días, al aumentar el ciclo de cobro la empresa no cuenta con un capital necesario para poder liquidar sus deudas es por ello que el ciclo de pago aumenta.

Evaluación de la antigüedad de las cuentas por pagar.

Al cierre del año 2011 las cuentas por pagar en la empresa presenta la situación siguiente:

Cuentas por pagar a corto plazo, existe un saldo de \$ 15 538 735.49 de ellas se encuentran en el término de 30 días \$ 4 256 000.29, vencidas \$ 11 382 735.20 de ellas \$7 389 617.54 corresponden al proveedor Empresa Mayorista Universales y \$ 3 993 117.66 a ECEPAE, este proveedor es quien suministra todos los productos del Programa de Ahorro Energético.

Préstamos recibidos: existe un saldo al cierre del año de \$ 1 599 443.00.

El total de cuentas por pagar al cierre del año 2011 asciende a \$ 15 538 735.49 CUP llegando a la conclusión que presenta una situación financiera desfavorable por la antigüedad de sus cuentas.

En el primer trimestre del 2012 la empresa liquido las deudas pendientes de los préstamos de créditos bancarios y no fue solicitado más para el resto del año.

Evaluación de la antigüedad de las cuentas por cobrar.

En las cuentas por cobrar al cierre del año 2011 ascendían a \$ 360 120.54 CUP, de ellas \$ 57 058.30 dentro del organismo y el resto \$ 303 062.24 fuera de él, en término \$ 288 250.98, fuera del mismo \$ 71 869.56 todas se encuentran conciliadas.

Análisis de los Indicadores Financieros.

Se comprobó con el análisis de los indicadores financieros que la empresa no cuenta con los recursos necesarios para enfrentar sus obligaciones a corto plazo, su rentabilidad financiera disminuyó y se encuentra en un 3%, la solvencia se comporta en un 97% , mientras que la liquidez inmediata o prueba ácida en un 63%, todo ello con respecto al año anterior.

Análisis de los resultados del cuestionario.

Para contribuir con la evaluación de esta área se realizó un cuestionario con 13 aspectos a evaluar, el resultado del mismo da a conocer los aspectos negativos que esta Subdirección debe tener en cuenta para tomar decisiones y estrategias de trabajo para su mejor funcionamiento. (PT-E- 4)

Dentro de los aspectos negativos se encuentra la falta de condiciones laborales (falta de material de oficina, modelajes), el personal que hoy labora en el departamento necesita recalificarse, no se analiza por áreas las desviaciones del plan, y no son ajustadas a sus necesidades, los costos no se controlan por áreas.

3.2.3 Subdirección del Programa de Ahorro Energético

Es necesario dar una breve reseña del funcionamiento del Programa de Ahorro Energético por sus características únicas en el país.

En el año de la Revolución Energética en Cuba, la Dirección del País, esta llevando a cabo el Programa de ahorro de Energía, con la sustitución de equipos altos consumidores, y la incorporación masiva de equipos electrodomésticos, elevándose la calidad de vida de la población, lo que exige crear una estructura y organización de los servicios que garanticen el mantenimiento preventivo y las reparaciones que se demande, con rapidez, calidad y eficiencia, así como otros servicios propios del hogar.

Para el logro de este objetivo la empresa se proyecta ubicar en la cabecera de cada municipio un taller central de refrigeración, electrónica y enseres menores. Estos talleres atenderán los puntos integrales de servicio a nivel de Consejo Popular que se justifiquen, con el propósito de acercar el servicio a la población.

Conceptos básicos que regulan la organización de los servicios.

Red Logística: Para asegurar los servicios del programa de ahorro energético se organizaran en todo el país 600 talleres, 200 de cada especialidad (electrónica, refrigeración y enseres menores). Se habilitaran 4 200 mecánicos, de ellos 1 600 de electrónica, 1 600 de enseres menores y 100 de refrigeración.

Flujo del servicio: En cada municipio se definirá el taller Matriz, donde se ubicaran los medios informáticos y funcionara como centro coordinador del Programa en el municipio, desde estos se atienden los puntos de servicios ubicados en los Consejos Populares, se consolida la información y se tramita hacia los niveles correspondientes.

Se facilitara a la población por varias vías la posibilidad de hacer solicitudes de servicio (teléfono, directo en el taller y puntos integrales). La imagen de los talleres será única para todos los establecimientos. Los servicios se presentan a domicilio y en el taller, en correspondencia con la política de ahorro establecida por el país, por lo que no se reparan equipos altos consumidores.

Funciones y organización del grupo de atención a los servicios del Programa de Ahorro Energético.

Hacer la planificación de los servicios a prestar, de la fuerza técnica, de la productividad y otros indicadores vinculados a los servicios del Programa de Ahorro Energético.

Participar en la elaboración y conformación del Plan de servicios, y su seguimiento.

Participar en la elaboración y conformación de los objetivos estratégicos, evaluar y dar seguimiento a los que le correspondan.

Elaborar las bases metodológicas y de organización general de los servicios y actualizarlos sistemáticamente.

Dirigir la organización general de la prestación de los servicios en el territorio.

Organizar, controlar y establecer las prioridades de la distribución de piezas y otros recursos para los equipos distribuidos por el Programa de Ahorro Energético.

Organizar y promover en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos la capacitación de mecánicos, técnicos y personal vinculado al grupo.

Promover y desarrollar la innovación tecnológica y la generalización de soluciones del Fórum de Ciencia y Técnica.

Apoyar y promover el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad para las Unidades y Servicios bajo su mando.

Recibir, procesar y dar salida a la información de los servicios del Programa de Ahorro Energético.

Desarrollar controles integrales a toda la actividad de los Servicios vinculados a la acción del grupo.

Participar en la conformación, e implementación del programa de Control Interno y Planes de Prevención.

Dirigir el Consejo Técnico y de desarrollo para los servicios del programa.

Transporte: Se asignará de acuerdo a las posibilidades, para el servicio a domicilio, visitas de control de la calidad y logística de abastecimiento. Todo el transporte puesto en función del programa será identificado como tal y se regirá por el reglamento dispuesto para el entregado centralmente.

Área de los servicios en el taller

Las áreas de trabajo se distribuyen por especialidad:

- Enseres Menores.
- Televisión
- Refrigeración y clima,

Los que realizarán los servicios al momento en el taller.

Enseres Menores: Se ubicará un banco de trabajo con su silla correspondiente por cada mecánico.

Televisión:

En el caso del mecánico de Televisión se ubicará además:

- Un espejo.
- Una línea de antena.

Refrigeración y clima: En cada puesto de trabajo se contará con una línea de gas para soldadura.

Área de trabajo colectiva

Se ubicará en ella:

- Banco de trabajo.
- Tornillo de Banco de 6 Pulgadas.
- Taladro Eléctrico de 3/8 Pulg. 110 Volts 60 Hz de 1'800 r.p.m. con barrenas.
- Marco de Segueta con pelo.

Para todos los casos los puestos de trabajo contarán con la iluminación necesaria para la correcta ejecución de los trabajos de reparación. Se utilizarán solo las herramientas entregadas por el Programa de Ahorro Energético, una vez recibidas las mismas.

Punto de Servicio

Se definirá a nivel de cada Consejo Popular el local donde se instalará el Punto teniendo en cuenta lo siguiente:

- Que se encuentre en el área central del territorio del Consejo Popular.
- Que exista en el Consejo Popular la cantidad de núcleos poblacionales suficientes que garantice la correspondiente demanda de servicios.

- Que no se encuentre ubicado el Taller Central Integral, pues este asumirá la demanda de servicios del Consejo Popular, siempre que se justifique.
- Que posea las condiciones constructivas e higiénico-sanitarias que permitan desarrollar la actividad, así como la seguridad y protección.

La aplicación de la concepción de trabajo del “Mecánico de la comunidad”.

En aquellos Consejos Populares que por su extensión territorial los Puntos ó Talleres Integrales se encuentren distantes de barrios, comunidades ó pueblos, se congeniarán con los factores de la localidad visitas cíclicas ó días fijos que podrán realizarse 2 ó 3 días a la semana, según sea la demanda del servicio. Los horarios del servicio serán los que se establezcan por la Empresa; nunca cerrará antes de las 18:00 horas y se extiende a sábados y los domingos hasta las 12 m.

El taller del municipio será el que ejerza el control y fiscalización del personal del servicio que trabaja en los puntos.

En el Punto Integral se ofertarán servicios de mantenimiento y reparación de equipos de Enseres Menores (Ollas, Hornilla Eléctricas, Ventiladores, Cafeteras, Cocinas, etc.) de Televisión, Refrigeración y Climatización.

Al momento

A Domicilio

Donde no se cumpla el mínimo de núcleos correspondiente, se prestará este servicio a domicilio desde el taller central, que recibe los reportes desde el punto del consejo y en el propio taller si fuera necesario.

Si el punto integral no puede reparar un equipo de cualquier índole; será el encargado de coordinarlo con el taller.

Servicio a Domicilio

El servicio a domicilio se organizará por zonas en cada Consejo Popular, teniendo en cuenta la cantidad de núcleos. Oscilando entre 2000 y 2500 núcleos como mínimo por mecánico.

Para los mecánicos de refrigeración se tendrá en cuenta que la tenencia de equipos esté entre los 1800 y 2000 equipos de frío y clima.

Divulgación de la Información

En las recepciones de los talleres se brindara la siguiente información.

Nombre de la Unidad.

Teléfonos.

Zonificación de los mecánicos. Ciclos de Servicios a domicilio

Deberes y Derechos del Consumidor.

Comité de Protección al Consumidor.

Libro de Quejas y Sugerencias ó Buzón.

Listados Oficiales de Precios, Mano de Obra.

Servicios que se prestan.

Garantías de Servicio y su alcance.

Horarios de Servicio y Días Laborables.

Liquidación diaria de los servicios prestados

Los servicios prestados en el día en los puntos y talleres serán liquidados por las dependientas de establecimientos o los mecánicos a domicilio según el caso directamente al Jefe de Servicios, a través del documento Hoja de Ruta y Liquidación y este a su vez realizará la liquidación en el Taller Central del municipio diariamente.

Logística de Abastecimiento

El suministro del abastecimiento corresponderá al Jefe de Servicios que atiende el Punto Integral, a partir de la liquidación diaria de cada operario, reponiéndole el stock de piezas sustituidas en el día, comprobando su correspondencia con la orden de servicios firmada por el cliente.

El Taller Central debe garantizar con el Jefe de Servicios el pronto despacho y suministro al Punto de los abastecimientos que este requiera. Se habilitará una bolsa de tela por cada mecánico para transportar las piezas. Como regla no debe afectarse el servicio del mecánico para realizar estas gestiones.

El Mecánico de la Comunidad

En el Programa de Ahorro Energético se necesita revolucionar los conceptos de trabajo en los servicios, de manera que nuestra población reciba una atención esmerada y la familia pueda localizar con facilidad su mecánico. La idea principal del trabajo es el mantenimiento preventivo de todos los equipos del programa de Ahorro Energético.

CONCEPTO: Es el mecánico de electrónica, enseres menores y refrigeración, que se encargará del mantenimiento y reparación de todo los equipos electrodomésticos que se le ha entregado a la población en el Programa de Ahorro Energético.

MISIÓN: Asegurar el funcionamiento estable de todos los equipos del Programa de Ahorro Energético, dándole la máxima seguridad y confianza a la familia.

Cada mecánico se integrará a la comunidad donde vive y se vinculará estrechamente con los delegados del Poder Popular y Presidente de Consejo Popular, los combatientes y otras instituciones sociales.

Requisitos:

Estar integrado socialmente a la comunidad.

Poseer capacitación certificada adecuada en función del servicio a ofrecer.

Gozar de prestigio en la comunidad.

Concepción del trabajo:

El mecánico debe identificarse con su área de trabajo. Poseer el control de las familias a atender y su tenencia de equipos, la comunidad debe saber el mecánico que le corresponde y la forma de localización, debe estar identificado con el logotipo del programa. Se aplicarán Sistemas de Pago que favorezcan la alta disponibilidad técnica del equipamiento y el estado de opinión satisfactorio de la población. Los ciclos de visita y mantenimiento se establecen como mínimo cada 90 días.

Debe contribuir con su orientación a la educación de la familia en la manipulación y uso adecuado de los equipos.

Funciones Específicas de los Mecánicos

Reparar los equipos atendiendo a su tecnología y sin violar las normas técnicas establecidas.

Engrasar y dar mantenimiento, limpiar el interior de los equipos reparados, independientemente de la reparación que se realice.

No reparar equipos con piezas no autorizadas, ni realizar adaptaciones sin previo consentimiento de la administración y del usuario.

No deformar las herramientas de trabajo, ni prestarlas a personal ajeno a la unidad.

Usar correctamente el vestuario entregado, sin el cual no se admitirá su presencia en el taller.

Documentación a llevar por el mecánico.

Zona de trabajo.

Control de equipos distribuidos.

Orden de servicios.

Hoja de ruta y liquidación.

Cada mecánico contara con el módulo de herramientas propio de su especialidad que serán controladas por el taller del que es plantilla y bajo ningún concepto pueden ser utilizadas para realizar labores ajenas a las concebidas en el Programa.

Evaluación de los resultados del año 2011.

De un plan 15.5 MP al cierre al cierre de Diciembre se ejecutó 13.7 MP para un 88.3%(PT-P-2).Lo que indica un 11.7% de ineficacia las causas fundamentales de las mismas fueron: no se recibió el total de piezas solicitadas según los censos de población previstos, la falta de estrategias en los movimientos de las piezas, entre otras. El municipio de Abreu cumplió su plan en un 102%, los restantes no cumplieron, los más críticos por orden son: Lajas 75%, Cienfuegos 83% y Aguada84%.

Relación de Piezas críticas por equipo cantidades y clasificación (PT-P-3).Se tomó una muestra 19 piezas ya que estas son las más solicitadas por la población y las menos recibidas a través de ECEPAE, de un total de 25 de diferentes equipos entre ellos, olla multipropósito, olla arrocera, cocina eléctrica, ventilador y refrigerador donde se observa la ineficacia de la organización.

Demanda para el año 2012(PT-P-4).La demanda del año 2012 esta realizada sobre la base del censo realizado a la población por tipos de equipos y modelos, aunque no depende de la empresa

la satisfacción de la demanda, las cuales son compradas a nivel nacional. Hasta el momento con cierre de marzo del 2012 el plan acumulado es de \$ 3 415700.00 y su real acumulado de \$ 3 327 008.00 para un 97%, comparándolo el cierre del primer trimestre del 2010 que fue de un 86% se aprecia que los abastecimientos por parte de ECEPAE han mejorado notablemente en el año en curso.

Comportamiento en valores del año 2011 por piezas críticas (PT-P-5). Se puede observar que la empresa dejó de ingresar por falta de abastecimientos y por no buscar estrategias aproximadamente \$ 8 494 380.65. De ellos Olla Arrocera \$ 3 082 478.55, Cocina Eléctrica \$3 365 153.10, Ventilador \$199136.00, Olla Multipropósito \$ 1 121 853.00, Refrigerador \$ 725760.00.

Día de la Técnica (PT-P-6). Se realizaron en el mes de Julio y Diciembre como correspondían, se señala que los equipos de transporte no tienen la conservación requerida, los módulos de herramientas de los técnicos presentan dificultades en varios municipios de la provincia, así como los medios informáticos. El transporte presenta dificultades de pintura en los municipios de Cienfuegos, Abreu, Rodas, estos municipios son los más críticos. No se ejecutan en su totalidad los mantenimientos planificados, se usa inapropiadamente los lubricantes, los neumáticos tienen mala su rotación, las baterías no se le dan los mantenimientos requeridos, el sistema de iluminación de los equipos es deficiente, la documentación esta desactualizada. Por lo que afecta la eficacia.

Se comparó la disponibilidad técnica de los equipos del año 2011 con respecto al año 2010 y existe un mejoramiento en los mismos a pesar que aun presentan problemas, se comportó en un 96,2% en el 2011 y 85% en 2010, todo ello esta dado por el esfuerzo del colectivo laboral del PAE buscando soluciones que permitan que los equipos no se les paralicen, de ello dependen la distribución de piezas y aditamentos a todos los talleres de la provincia y por ende la satisfacción de la población razón de ser de este Programa.

Análisis de los resultados de los cuestionarios.

Se analizó el resultado de los cuestionarios con 15 aspectos a evaluar, el resultado del mismo da a conocer los aspectos negativos que esta subdirección debe tener en cuenta en la toma de decisiones (PT-P-1).

Dentro de los aspectos negativos se encuentran que no se realizan con seriedad y eficiencia las prestaciones de servicio, no existe un adecuado control y supervisión de las áreas donde se encuentran los aditamentos, no poseen buenas condiciones de trabajo (herramientas en mal estado), no se garantiza en los talleres las piezas necesarias para el cumplimiento del plan (no depende de la empresa), existen inconformidad con los servicios que prestan.

3.3 Conclusiones de Capítulo III

Se demuestra, mediante la aplicación de esta guía de Auditoría de Gestión que constituye esta una herramienta eficaz en la utilización y manejo de los recursos, para medir el grado de economía, eficiencia y eficacia, permite también controlar la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar, se puede concluir además que:

Los miembros del Consejo de Dirección están preparados para desempeñar sus funciones, evaluándose sistemáticamente, logrando el 100% de preparación de los mismos.

Se pudo constatar que la empresa tiene que tomar decisiones en cuanto a sus ciclos de pagos y cobros, están fuera del término previsto, es por lo cual que afecta sus resultados económicos y al no cobrar sus deudas no puede pagar a sus proveedores, si se mantiene en esta posición caería en una situación desfavorable, lo que indica una mala capacidad de pago a corto plazo para enfrentar cada peso de deuda.

Existe la experiencia y profesionalidad por parte del director para el ejercicio de su cargo.

El programa estratégico tiene problemas en cuanto a: funcionamiento de horarios de trabajo (Domingos), servicios a domicilio.

Se pudo apreciar que el Programa de Ahorro Energético tiene que encaminarse en la búsqueda de estrategias en la distribución de las piezas que les son asignadas por ECEPAE Nacional.

El Programa de Ahorro Energético en conjunto con la ANIR debe proyectarse en la búsqueda de soluciones que permita adaptaciones de piezas y equipos de éste.

Conclusiones



Conclusiones:

Concluida la investigación objeto de este trabajo, en la Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar se arribaron a las siguientes conclusiones:

1.- La Auditoría de Gestión examina el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, evalúa el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en el uso de los recursos materiales, financieros o humanos, y con estos datos compara resultados con la estructura organizativa y funcional de la entidad, de ahí la necesidad de contar con una guía para su ejecución.

2.- La guía propuesta permite a la Subdirección de Fiscalización y Control realizar Auditorías de Gestión en dicha entidad y Unidades Básicas, las cuales no se habían podido realizar anteriormente, ya que no existía la misma.

3.- Se ha dado cumplimiento al objetivo general y a los específicos trazados para desarrollar este trabajo.

4.- La aplicación de la guía realizada permite avalar que la misma constituye una herramienta idónea que auxilie a la dirección en la consecución de sus metas, detectándose niveles de ineficacia ya que:

- ✓ Falta de control en los recursos en un 90%, hechos delictivos, faltantes de aproximadamente \$ 2 448 488.42.
- ✓ Existe ineficacia de un 33% en el cumplimiento de las reuniones ordinarias.
- ✓ El índice de ausentismo fue de un 7%, influyeron con mayor incidencias las licencias sin sueldo 1.5%, Certificados médicos 6%, licencia de maternidad 1,5%.
- ✓ La política de cobro y pago es ineficiente al cierre del 2011.
- ✓ Insatisfacción de los servicios que se prestan a la población.
- ✓ El Programa de Ahorro Energético es ineficaz.

Recomendaciones



Recomendaciones

Finalizada la investigación resulta evidente que el desarrollo de una empresa es la economía, eficiencia, eficacia que es un excelente control de sus metas por lo que se recomienda:

- La Subdirección de Fiscalización y Control de la empresa debe aplicar esta guía como una herramienta eficaz para el logro de los objetivos y metas, detectando y erradicando a tiempo las deficiencias administrativas.
- Tomar estrategias de trabajo que permita una distribución equitativa de las piezas críticas del programa de ahorro energético, ya que en esta Subdirección al cierre del 2011 existía ineficacia.
- Lograr que se cumplan los mantenimientos establecidos, así como la rotación de los neumáticos de los equipos del PAE y la documentación de los mismos para un mejor aprovechamiento y control.
- Continuar ejerciendo acciones para agilizar los cobros y pagos.

La dirección de la empresa con su consejo de dirección debe trazarse metas que favorezcan satisfacer a la población en lo referido al Programa de Ahorro Energético, dándole prioridad en cuanto a el estado de los módulos de herramientas de los mecánicos, los medios informáticos que son de vital importancia para el conocimiento diario de los movimientos de todos los talleres del programa, así como los mantenimientos de los Piaggio.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

- Almela B. (1987). Control y auditoría internos de la empresa. *Madrid, Colegio de Economistas.*
- Aumatell, C. (2003). *Auditoría de la información* (Universitat Oberta de Catalunya.). Barcelona.
- Carmona González Mayra. (2004). *El papel de la auditoría en los procesos de mejora continúa de la gestión.* Retrieved from : <http://www.upr.edu.cu>,
- Carmona González, Mayra. (2001). *El Control Interno en IDECOP.* Retrieved from <http://www.hehcaequi.nhsdir.hs.u> .
- Corrine, N. (n.d.). *Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajos.* México: Impresora y Editora Latinoamericana.
- De Armas García, Raúl. (2008). *Auditoría de gestión Conceptos y métodos.* Habana: Félix Varela.
- Euroabc. (2005). *La Auditoría de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial.* Retrieved from mcano@escarsa.net.co.
- Hevia, Eduardo. (2006). *L'innovation Sociale: Une Introduction.* Lyon (Vol. 77). : Annals of Public & Cooperative Economics.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (1996). *Auditoría Operacional* (Unica.). México.
- López Toledo, Martha Rosa. (n.d.). *La Auditoría de Gestión, una necesidad en la eficiencia.*
- Meigs, WB. (1997). *Principios de Auditoría.* México DF: Diana.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2006). *Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión.*
- ONA. (1995). *Ministerio de Auditoría y Control MAC).*
- Pinilla Forero José Dagoberto. (2003). *Auditoría Operacional, factor de productividad en las organizaciones.*
- Poter WT, Burtón J. (1980). *Auditoría: Un análisis conceptual.* Mexico DF. *Reglamento de la Contraloría General de la República.* (n.d.). .
- Riebold, G. (1977). La evolución de la auditoría en EE.UU.
- Sánchez Miranda Juan Carlos. (2005). *Diseño de un manual de Auditoría de Gestión.* Retrieved from mcano@unisinu.edu.co.
- Suárez, S. Andrés. (1991). *La Moderna Auditoría, Un Análisis Conceptual y Metodológico.*
- The Institute of Internal Auditors. (n.d.). *Código de ética y normas de auditoría interna.* Retrieved from <http://www.iaia.org.ar/normas.html>.

Papeles de Trabajo



INDICE

PAPELES DE TRABAJO.

Familiarización

F-2 Análisis de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia

Administración General

AG-1 Actas de reuniones realizadas

AG-2 Resultados de los cuestionarios

AG-3 Auditorías realizadas

Subdirección Recursos Humanos

RH-1 Analizar resultados del Cuestionario.

RH-2 Composición de la Fuerza Laboral

RH-3 Análisis índice de ausentismo

RH-4 Análisis del plan 2010 con respecto al 2011

Subdirección de Contabilidad y Finanzas

E-1 Análisis de la conciliación bancaria.

E-2 Antigüedad de las cuentas por pagar.

E-3 Antigüedad de las cuentas por cobrar.

E-4 Analizar las encuestas aplicadas.

E-5 Análisis razones financieras año 2010-2011.

Subdirección del Programa de Ahorro Energético.

P-1 Analizar encuestas aplicadas

P-2 Análisis del cumplimiento del plan

P-3 Relación de piezas más críticas por tipos de equipos

P-4 Demanda año 2012. Plan de Circulación Mercantil.

P-5 Relación de piezas críticas por equipos general.

P-6 Día de la Técnica del PAE.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT F-2

Tema: Indicadores Económicos.

Fecha: 12/2/2012

Objetivo: Análisis de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Estado de Resultado.

Indicadores	Plan 2011	Real 2011	% cump. Plan%	Real 2010
Economía				
Total de Gastos	36027.0	27668.9	77	42476.2
Utilidades	667.0	1.2	0	727.2
Gastos de Materiales	10313.7	15417.9	149	12272.5
Servicios Comprados	251.4	260.3	104	365.7
Impuestos	558.2	221.3	40	479.8
Costos de ventas	29358.9	23302.2	79	37085.5
Costo por peso de ventas	0.797	0.841	106	0.828
Fondo de Salario	4764.0	4892.4	103	5877.1
Salario medio	331	341	103	372
Promedio de trabajadores	1201	1194	99	1317
% Crec. salario medio	88.9	91.8	103	

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar PT F-2

Tema: Indicadores Económicos

Fecha: 12/2/2012

Objetivos: Análisis de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia. Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre /2011

Fuente: Estado de Resultado.

Indicadores	Plan 2011	Real 2011	% cump. Plan%	Real 2010
Eficacia				
Circulación Mercantil	36839.7	27713.7	75	44788.9
Comercio minorista	1749.1	2118.6	121	9950.9
Comercio minorista CUC	400.0	107.6	27	121.0
Gastronomía	11535.3	1805.8	16	1919.0
Servicios	23555.3	21949.4	93	31363.8
TOTAL INGRESOS	36694.0	27670.1	75	43203.4
Producción mercantil	31774.3	25918.2	82	36603.3
Valor Agregado Bruto	21209.2	10240.0	48	23965.1
Eficiencia				
Gasto de salario/peso V.A.B	0.225	0.478	213	0.245
Productividad prom. mensual	1472	715	49	1516

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT F-2

Tema: Indicadores Económicos.

Fecha: 12/2/2012

Objetivo: Análisis de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Estado de Resultado

Indicadores	Plan 2011	Real 2011	% cump. Plan%	Real 2010
Eficiencia				
% Crec. Productividad	97.0	47.1	49	

Comprobaciones:

- Se comprobó que los gastos reales del 2011 respecto al 2010 tienen resultados favorables con un comportamiento del 65%, hay economía en este indicador.
- Las utilidades del año 2011 con respecto al 2010, disminuyeron en un 0.16%, debido a que la misma perdió servicios de gastronomía y ventas de ropas recicladas previstas en los planes del año 2011.
- Los servicios comprados disminuyeron y se encuentran al cierre del año en un 71%.
- Los ingresos del año 2011 disminuyeron respecto al real del 2010 y se comportó al cierre del año en un 64%, hay ineficacia de la empresa.
- La producción mercantil respecto al 2010 disminuyó, se comportó en 71%.

Se comprobó que el gasto de salario por peso de valor agregado bruto del año 2011 respecto a 2010 aumentó en \$ 0.233 a un 195%.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT No AG-1

Tema: Actas de Consejo de Dirección

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Reuniones Realizadas

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Actas del Consejo de Dirección

Se revisaron las actas del consejo de dirección del último semestre (Junio-Diciembre), verificándose que se analizan puntos como son:

- Contratación de clientes y proveedores.
- Demanda del combustible y ahorro del mismo.
- Análisis financiero y los indicadores económicos al cierre de cada mes.
- Control interno y auto preparación de los mismos.
- Correlación salario medio productividad así como los indicadores de Recursos Humanos.
- Demanda en el mercado de los servicios que generan altos ingresos.

De Reuniones Planificadas en el Año, Reuniones Realizadas y %

Reuniones Ordinarias Plan	Reuniones Ordinarias Real	%
12	8	67
Acuerdos Tomados	Acuerdos Cumplidos	%
152	150	99
Miembros de Dirección	Miembro del consejo de	%
Capacitados en el cargo	Dirección	
8	8	100

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT No AG-1

Tema: Actas de Consejo de Dirección

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Reuniones Realizadas

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Actas del Consejo de Dirección

Comprobaciones:

Se verificó que en el año 2011 de un total de 12 reuniones ordinarias planificadas se realizaron 8 para un 67% de cumplimiento, 7 reuniones fueron extraordinarias y las causas de las mismas son las siguientes, situación presentada por un dirigente de la Unidad Básica de Cienfuegos por ejercer acciones contra revolucionarias, indicaciones sobre el control interno, situación presentada con facturas ecepcionadas en el almacén central de la empresa proveniente de la O.E.E Provincial, verificación fiscal ejecutada en el municipio de Cienfuegos, de 152 acuerdos tomados se cumplieron 150 para un 99%,de los mismos 1 no procedió y el otro quedo en proceso, de 8 Miembros del consejo de dirección todos están capacitados para el cargo para un 100% por lo que la Empresa presenta eficacia.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales
Del Hogar.

PT No AG-2

Tema: Resultados del Cuestionario Administración General.

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Analizar las encuestas aplicadas

Auditor: LMM

Indicadores	SI	NO	N/P
1- ¿Son elaborados los objetivos de la empresa de conjunto el consejo de dirección y sus sub direcciones?	100%		
2-¿Se encuentran los objetivos por escrito?	100%		
3-¿Estos objetivos fueron dados a conocer al total del colectivo de trabajadores?	58%	42%	
4--¿Son aprobados los objetivos por el colectivo de trabajadores?	83%	17%	
5-¿Los objetivos de la empresa responden a la característica de cada área de trabajo en general?	100%		
6-Los objetivos establecen principios generales, individuales y principales	100%		
7-¿Los objetivos de la empresa responden a los programas, procedimientos y norma de la empresa?	100%		
8.- Se controla las gestiones financieras de la empresa, para lograr la máxima eficiencia económica.	67%	33%	

Comprobaciones:

- Se realizó el cuestionario al total de trabajadores del área 12 para un 100%.
- Se comprobó que solo el 58% del colectivo laboral conocen de los objetivos de la empresa.
- Se comprobó que el 17% de los objetivos no fueron aprobados por los trabajadores.
- Se comprobó que solo se controlan las gestiones financieras de la empresa en un 67%.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT No AG-3

Tema: Auditorias

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Análisis de las auditorias realizadas

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Expediente de acciones de control

Cantidad de Auditorias Realizadas en el año 2011 6

De ellas:

Internas 5

Externas 1

INTERNAS:

Unidades	Realizada por:	Orden Trabajo	Evaluación	Fecha Inicio.	Fecha Terminación
Empresa Provincial	Dpto. Fiscalización y Control	1 / 2011	Deficiente	21/02/2011	18/02/2011
Unidad Básica Rodas	Dpto. Fiscalización y Control	2 / 2011	Deficiente	21/02/2011	21/02/2011
Unidad Básica Cruces	UCAI	3 / 2011	Aceptable	23/03/2011	21/04/2011
Unidad Básica Cienfuegos(PAE)	Dpto. Fiscalización y Control	3 / 2011	Deficiente	16/06/2011	29/07/2011
Unidad Básica Lajas	UCAI	7 / 2011	Deficiente	22/09/2011	2/11/2011

Externa:

Verificación Fiscal

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT No- No AG-3

Tema: Auditorías

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Análisis de las auditorías realizadas

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Expediente de acciones de control

Comprobaciones:

- La evaluación de las auditorías internas realizadas tanto por el departamento de Fiscalización y Control como de la UCAI revela las siguientes deficiencias:
 - ✓ El plan de Riesgos se encuentra pero el mismo no es efectivo.
 - ✓ Falta de caja fuerte.
 - ✓ Diferencias dejadas de contabilizar.
 - ✓ Falta de control económico.
 - ✓ Desactualización de documentos primarios.
 - ✓ No existe plan de arquezos de caja.
 - ✓ No existe la separación de funciones.
 - ✓ No se realizan los cuadros diarios de inventarios.
- En cuanto a la verificación fiscal efectuada en la Unidad Básica de Cienfuegos revelo la siguiente información:
 - ✓ Se desprendieron dos hechos delictivos los cuales se encuentran en Instrucción Policial, notificándose mediante resolución el 6/9/2011, los cuales son:
 - ✓ Faltante en la carpintería La Sierra por un valor de \$ 30 196.13 CUP, corresponde a devolución efectuada en el mes de diciembre 2011.
 - ✓ Inventarios ociosos por un valor de \$ 1 678 941.58 CUP, corresponde a contabilización del mes de Marzo/2011 realizada por la Unidad Básica llevándolo a gastos para cubrir un faltante en inventarios.

- ✓ Productos ociosos por un valor de \$ 739 350.71 CUP, trasladados del almacén central de la empresa sin documentación, no obra evidencias documental del destino final de los productos.
- ✓ En todos los casos los implicados se sancionaron laboralmente y están sujetos a investigación policial.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales
Del Hogar.

PT No –RRH-1

Tema: Resultados del Cuestionario Recursos Humanos.

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Analizar las encuestas aplicadas

Auditor: LMM

Indicadores	SI	NO	N/P
1.-Se utiliza la evaluación del desempeño en cada sub dirección y se aplica correctamente.	100%		
2.Se encuentran en perfecto estado las tarjetas SNC2-25	50%	50%	
3.-La plantilla se encuentra cubierta al 100%	100%		
4.-Se identifica las necesidades de los trabajadores por cada área		100%	
5.Existen las posibilidades de que los trabajadores puedan ser capacitados	100%		
6.-Se encuentran realizado correctamente y actualizado el reglamento disciplinario	100%		
7.-Existe buena iluminación , seguridad y condiciones de trabajo	33%	67%	
8.-Existe estimulación a los trabajadores por resultados del trabajo.		100%	
9.-Se ha diseñado programas de simplificación de cargas de trabajo.		100%	
10.-Se considera que existe un sistema de control interno adecuado para la administración de los recursos humanos.		100%	
11.-Los trabajadores no se encuentran pasados en el submayor de vacaciones.		100%	
12.-Se cumple con la Legislación Laboral Vigente y la Seguridad Social.	100%		
13.- Se estimula moralmente a los trabajadores.		100%	

Comprobaciones:

- Se realizó el cuestionario al total de trabajadores de esta área 6 para un 100%.
- Se comprobó que las tarjetas de snc2-25 están a un 50% de actualización, además de presentar borrones y tachaduras.

Se comprobó que no se identifican las necesidades de los trabajadores por cada área, la falta de estimulación a los trabajadores.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT No RRH-2

Tema: Recursos Humanos

Fecha: 12/2/2012

Objetivo: Composición de la Fuerza Laboral, Plantilla

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Plantilla aprobada.

Se verifico que la empresa posee una fuerza laboral como sigue:

Dirigentes	91
Técnicos	183
Administrativos	3
Servicios	431
Obreros	493

Composición de la Plantilla de la Empresa Prov.Serv.Téc.Personales Hogar.

Aprobada en general 1201 y Cubierta 1194

Composición por UEB.

UB Cienfuegos 409 aprobada y 409 cubierta

UB Cumanayagua 145 aprobada y 145 cubierta

UB Palmira 96 aprobada y 96 cubierta

Empresa 155 aprobada y 155 cubierta

UB Cruces 75 aprobada y 75 cubierta

UB Lajas 98 aprobada y 98 cubierta

UB Abreu 82 aprobada y 81 cubierta

UB Rodas 62 aprobada y 62 cubierta

UB Aguada 73 aprobada y 73 cubierta

Comprobaciones:

Registro de Incidencias: Se comprobó que existe el libro de incidencias, posee toda la información necesaria y de esta manera se recoge todas las incidencias que presentan los trabajadores de la Empresa así como de las Unidades Básicas.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT NoRRH-3

Tema: Recursos Humanos

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Analizar el índice de Ausentismo

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Registro de Incidencias. Indicadores Seleccionados Fondo de Tiempo.

	F.Tpo.	C. Medico	%	Enf.3	%	A. Autor.	%	A. Just.	%	L/Sdo	%	L. Mat.	%	A .Inj.	%
Total	2316	1391	6	3	0.01	329	1.4	4	0.2	329	1.4	364	1.5	2	0.0

Comprobaciones:

Ausentismo puro

$(\text{Ausencias autorizadas} + \text{ausencias Injustificada}) \div \text{Fondo Tpo. Máximo Utilizable} * 100$

Se pudo comprobar que el ausentismo puro se comporto al 1%, mientras que el índice de ausentismo fue del 7%, además se verifico que el tiempo trabajado fue de 185304, se comprobó que el índice de utilización fue 92%, el índice de aprovechamiento de 64%, el fondo de tiempo utilizado 23163 y fondo de tiempo no utilizable 1893.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos
Personales Hogar

PT: No RRH-4

Fecha: 12/2/2012

Tema: Indicadores Fundamentales de Recursos Humanos

Auditor: LMM

Objetivo: Análisis del Plan 2011 respecto al 2010

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Modelos estadístico R.Humanos.

Indicadores	U/M	Plan 2011	Real 2011	% Cump.
Valor Agregado Bruto	MP	21209.2	10240.0	48
Promedio Trabajadores	UNO	1201	1194	99
Fondo Salario	MP	4764.0	4892.4	103
Productividad	P	1472	715	49
Salario Medio	P	331	341	103
Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto	P	0.225	0.478	213

Comprobaciones:

Se puede comprobar que la empresa presenta dificultades en cuanto al fondo de salario, salario medio, y el gasto de salario por peso de valor agregado bruto, su cumplimiento fue del 103% y 213% respectivamente, no se puede decir lo mismo del valor agregado bruto, ni de la productividad, aunque el promedio de trabajadores tiene un porcentaje de cumplimiento del 99% no se ahorro salario.

El plan aprobado de estos indicadores está acorde a la estructura de la empresa.

Se comprobó que la empresa es ineficaz.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales Hogar

PT No. E – 1

Tema: Tesorería

Fecha: 12/2/2012

Objetivo: Análisis de Conciliación Bancaria.

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Estados de Cuentas, Registro de Cheques

Cuenta Bancaria No. 40482110094044

Saldo en Libro \$ 3 156 731.23

Más:

Cheques en tránsito \$ 18 924.32

Menos:

Depósitos en tránsito: \$ 112 508.34

Saldo en banco \$ 3 063 147.21

Cheques en tránsito:

Número Cheque	Fecha	Importe	Número Cheque	Fecha	Importe
1066971	1/12/2011	\$62.60	1174555	26/12/2011	\$200.00
1066978	9/12/2011	1710.29	1174556	26/12/2011	100.00
1066983	9/12/2011	840.00	1174559	27/12/2011	239.50
1174529	9/12/2011	200.00	1174560	27/12/2011	1000.00
1174530	9/12/2011	600.00	1174561	29/12/2011	2380.26
1174547	26/12/2011	1000.00	1174562	29/12/2011	218.34
1174551	26/12/2011	1200.00	1174563	29/12/2011	149.20
1174553	26/12/2011	1800.00	1174564	29/12/2011	2476.31
1174554	26/12/2011	50.00	1174565	29/12/2011	4147.86
			1174566	29/12/2011	400.00
			1174567	29/12/2011	149.96

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Tesorería

Objetivo: Análisis de Conciliación Bancaria.

PT No-E-1

Fecha 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Estados de Cuentas, Registro de Cheques.

Depósitos en transito:

Fecha Deposito	Unidad Básica	Importe
29/12/2011	U/B Servicios Aguada	\$8 632.80
29/12/2011	U/B Servicios Cienfuegos	13082.72
29/12/2011	U/B Servicios Cienfuegos	755.20
29/12/2011	U/B Servicios Lajas	1988.32
29/12/2011	U/B Servicios Lajas	1393.76
29/12/2011	U/B Servicios Cruces	10208.65
29/12/2011	U/B Servicios Cruces	19770.50
29/12/2011	U/B Servicios Cruces	7256.50
29/12/2011	U/B Servicios Cruces	5545.90
29/12/2011	U/B Servicios Palmira	14783.25
29/12/2011	U/B Servicios Palmira	339.69
29/12/2011	U/B Servicios Cumanayagua	789.76
29/12/2011	U/B Servicios Cumanayagua	27981.29

Comprobaciones:

Después de realizarse la conciliación bancaria tomando como referencia los estados de cuentas al cierre 31 Diciembre 2011, registro de cheques, se comprobó que no existe diferencia.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales Hogar

PT No E- 2

Tema: Exploración

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Antigüedad de las cuentas por pagar

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Anexos de Balance.

Hoja: 1

CUENTAS POR PAGAR SUMINISTRADORES DICIEMBRE 2011					
Organismo	30 días	31-60	61-90	+ 90 días	TOTAL
TOTAL 405	0,7	-	-	-	0,7
EMPA ALIMENTOS	0,7	-	-	-	0,7
TOTAL 406	556,9	979,1	190,2	7.199,5	8.925,7
Prod. Indust. Universal	556,9	979,1	190,2	7.199,5	8.925,7
TOTAL 407	71,8	-	-	-	71,8
CADENA Y MERCADITO	71,8	-	-	-	71,8
TOTAL 409	1.957,2	527,7	452,9	3.540,3	6.478,1
OTROS SUNINIST.	1.957,2	527,7	452,9	3.540,3	6.478,1
ECEPAE	1.463,9	527,7	452,9	3.540,3	5.984,8
INDUSTRIA ELRCTRICA	4,00				4,0
MICALUN	3,8				3,8
ACUEDUCTO	0,10				0,1

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales Hogar

PT No E- 2

Tema: Exploración

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Antigüedad de las cuentas por pagar

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Anexos de Balance.

Hoja: 2

CUENTAS POR PAGAR SUMINISTRADORES DICIEMBRE 2011					
Organismo	30 días	31-60	61-90	+ 90 días	TOTAL
GRAFICA GRANMA	15,20				15,2
PAMEX	90,9				90,9
ESTABLC. ACEITE	0,7				0,7
LA VIOFAN	2,0				2,0
ALIMENTARIA PROV	0,1				0,08
CUPEP	0,2				0,2
GASES IND	0,0				0,01
ASESORIA JURIDICA	1,1				1,1
EMPRESA CARNICA	1,7				1,7
CARNICO	1,4				1,4
DIVEP	222,4				222,4
SASA VILLA CLARA	0,06				0,06
CITRICO ARIMAO	0,1				0,1
UNIVERSAL	0,1				0,07
LACTEO ESCAMBRAY	1,6				1,6
EMBERE	38,5				38,5
CDENA MERCADITO	109,4				109,4
410	62,5				62,5
SECTOR DE COMERC.	62,5				62,5
Total	2.649,1	1.506,8	643,1	10.739,8	15.538,8

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT No E - 2

Tema: Exploración

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Antigüedad de las cuentas por pagar

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Anexos de Balance.

Comprobaciones:

- En el análisis efectuado en las cuentas por pagar se comprobó que como la empresa tiene una mala gestión en los pagos no puede liquidar sus deudas estando en un 83% de sus deudas en un plazo de más de 31 días.
- Se comprobó que el proveedor Empresa de Productos Universales, quien le proporciona a la empresa todas las compras asignadas por el MINCIN, en cuanto a los Proyectos de Ternura (Atelieres), y Proyecto Cadena Mas Bella (Peluquerías, Barberías, Salón de Belleza Venus), se le debe al cierre del año \$ 8 925.7 MP.
- Se verificó que el proveedor ECEPAE, encargado este de abastecer toda la mercancía de Programa de Ahorro Energético, tiene una deuda de \$ 5 984.8 MP.

Se hizo una revisión minuciosa de estos proveedores en todas las unidades básicas de la empresa y se pudo comprobar que cuando empezó este programa de ahorro energético el proveedor enviaba las mercancías a consignación y luego se tomo como medidas conciliarla con las unidades para facturarlas, hoy todo lo que entra a los almacenes de la empresa esta facturado con el proveedor, tiene la empresa con el mismo cartas de créditos que le ha ido permitiendo ir liquidando sus deudas.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales Hogar

PT No E-3

Tema: Exploración

Fecha: 12/2/2012

Objetivo: Antigüedad de las cuentas por cobrar

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Anexos de Balance.

CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		DICIEMBRE			2011
Organismo	30 días	31-60	61-90	+ 90 días	Total
TOTAL 136	196,2	19,6	0,7	0,1	216,6
GASTRON. CIENFUEGOS	30,8				30,8
GASTRONOMIA PALMIRA	15,8			0,06	15,9
GASTRONOMIA CYAGUA	10,2				10,2
GASTRONOMIA RODAS	19,2				19,1
SECTOR	3,4				3,4
GASTRONOMIA ABREUS	28,2	18,2			46,4
GASTRONOMIA CRUCES	18,4				18,4
GASTRONOMIA AGUADA	15,9		0,7		16,6
GASTRONOMIA LAJAS	4,1	0,01			4,1
OEE PROVINCIAL	28,5				28,5
COMERCIO MINORISTA	21,7	1,4			23,1
TOTAL 137	74,1	0,0	4,2	1,3	79,6
Gastronomía Municipal	6,9			1,3	8,2
UNIDAD MILITAR3785	1,0				1,0
HOSP PEDIATRICO	7,3				7,3
MICON S	2,4				2,4
SECTOR COMERCIO	0,6				0,6
LOGISTICA MINAZ	12,1				12,1
AROPECUARIO CRUCES	2,0				2,0
IMPEDIDO FISICO	4,9				4,9
HOSPITAL Prov.	0,7				0,7
CADENA MERCADITO	14,6				14,6
EMPRE VICTORIA DE GIRON	5,2				5,2
PECUARIA YAGUARAMA	6,9				6,9
COMRCIO CRUCES	4,7				4,7
PECUARIA SIERRITA	3,2				3,2
GASTR AGUADA	1,6		4,2		5,8
138	12,4	16,5	22,8	12,2	63,9
TEXCAL	282,7	36,1	27,7	13,6	360,1

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Exploración

Objetivo: Antigüedad de las cuentas por cobrar

PT No E-3

Fecha 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Anexos de Balance.

Comprobaciones:

- El análisis efectuado de las cuentas por cobrar se comprobó que los saldos por más de 31 días representa el 21%, una parte corresponde a las empresas de su propio organismo que ella le presta servicios y la otra a convenios con terceros.
- Se revisó los expedientes de estos proveedores comprobándose que todas las facturas que contiene amparar las cuentas pendientes de cobro.
- Se analizó que los principales clientes con deudas son:
 - ✓ Empresa de Comercio y Gastronomía Palmira
 - ✓ Empresa de Comercio y Gastronomía Abreu
 - ✓ Empresa de Comercio y Gastronomía Aguada
 - ✓ Empresa de Comercio y Gastronomía Lajas
 - ✓ Empresa de Gastronomía Cienfuegos
 - ✓ TEXCAL

Se comprobó que existen las conciliaciones mensuales con estos clientes.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales
Del Hogar.

PT No E-4

Fecha: 12/2/2012

Tema: Resultados del Cuestionario Contabilidad y Finanzas

Auditor: LMM

Objetivo: Analizar las encuestas aplicadas

Indicadores	SI	NO	N/P
1.-El departamento de contabilidad cuenta con el personal calificado.	70%	30%	
2. Es revisado, controlado y analizado con las áreas las desviaciones del plan.		100%	
3.-El plan es ajustado a las necesidades de cada área.		100%	
4.-Los estados financieros y las informaciones son revisados por la administración para su análisis.	100%		
5.-Se realiza correctamente el plan.	100%		
6.-Se realiza el flujo de efectivo.	100%		
7.-Se revisan las informaciones y los estados financieros, así como las informaciones estadísticas correspondientes.	100%		
8.-Cuentan con la iluminación necesaria.	100%		
9.-Los trabajadores del área económica tienen buena condiciones de trabajo.	60%	40%	
10.-Se dispone de un clasificador de cuentas de acuerdo a las orientaciones del sector	100%		
11.-Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad.	100%		
12.-Esta el departamento dotado de personal adecuado.	40%	60%	
13.-Tienen controlados los costos por cada área y unidad.	50%	50%	

Comprobaciones:

- Se realizó el cuestionario al total de trabajadores del área.
- Se comprobó que solo el 70% del total de trabajadores se encuentra capacitado.
- Se comprobó que el plan no es ajustado a las necesidades de cada sub dirección, así como no se analizan las desviaciones del plan.
- Se comprobó que solo el 60% de las condiciones de trabajo se propician a los trabajadores del área.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Razones Financieras

Objetivo: Análisis de Razones Año 2010 y 2011.

PT No. E-5

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2010-2011

Fuente: Estados Financieros.

Indicadores Financieros	U/M	Año 2010	Año2011
Capital de Trabajo	Pesos	1121.1	-4570.0
Liquidez	Pesos	1.08	0.75
Liquidez Inmediata	Pesos	2.06	1.30
Prueba Ácida			
Solvencia	Pesos	1.06	1.03
Ciclo de Cobro	Días	10 días	22 días
Ciclo de Pago	Días	54 días	161 días
Rentabilidad Financiera	Pesos	0.14	0.004

Comprobaciones:

Para realizar los cálculos se utilizaron los estados financieros.

- Se comprobó que la empresa no cuenta con recursos necesarios para enfrentar sus deudas a corto plazo.
- Cuenta la empresa con un 130% de activo para cubrir los pasivos por lo que la solvencia puede ser mediata.
- La empresa tiene un ciclo de cobro en 22 días de 30 días que es el máximo establecido.
- Tiene la empresa un ciclo de pago de 161 días, es decir, 5 meses y 11 días.
- La empresa presenta en los ciclos de cobros y pagos un aumento en los mismos.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales
Del Hogar.

PT No –P-1

Fecha: 12/2/2012

Tema: Resultados del Cuestionario Programa de Ahorro Energético.

Auditor: LMM

Objetivo: Analizar las encuestas aplicadas

Indicadores	SI	NO	N/P
1.-Las prestaciones de servicios se realizan con seriedad y eficiencia requerida.	31%	69%	
2.-Existe una adecuada supervisión y control áreas donde se encuentran los aditamentos.		100%	
3.-El personal de este departamento tiene la calificación requerida.	100%		
4.-Los manuales de procedimiento y funciones no se encuentran claros.	100%		
5.-Poseen buenas condiciones de trabajo.		100%	
6.-El sistema de control interno de estas áreas responde a los principios de la contabilidad y se controlan.		100%	
7.-Existe control de las devoluciones, descuentos y rebajas de precios.	100%		
8.-Se mantienen gestiones de ventas, así como se mantiene la calidad de los productos que generan más ingresos.	100%		
9.-Cuentan con un sistema de pago acorde a su trabajo.	50%	50%	
10.-Se les garantiza a los talleres la materia prima necesaria para su trabajo.		100%	
11.-Existe inconformidad con los servicios que se prestan.	46%	54%	
12.-Se realiza el servicio de atención a domicilio.	70%	30%	
13.-Se realiza todos los meses el día de la técnica.	100%		
14.-Cada trabajador conoce su función específica.	100%		
15.-Se divulga toda la información necesaria en las unidades a los clientes.	50%	50%	

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales
Del Hogar.

PT No- 1

Fecha: 12/2/2012

Tema: Resultados del Cuestionario Programa de Ahorro Energético.

Auditor: LMM

Objetivo: Analizar las encuestas aplicadas

Comprobaciones:

- Se realizó cuestionario al total de trabajadores de esta sub dirección.
- Se comprobó que solo el 31% de prestaciones de servicios se realizan con la seriedad y eficiencia requerida.
- Se comprobó que no existe una adecuada supervisión y control donde se encuentran los aditamentos.
- Se comprobó que no existen las condiciones de trabajo favorables, existen inconformidad con los servicios que se prestan, no se divulgan la información necesaria.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Programa de Ahorro Energético

Objetivo: Análisis cumplimiento Plan

PT No- P-2

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Informe anual 2011

MCPIO	CFGOS	CYGUA	PALM	CRUC	LAJAS	ABREU	RODAS	AGDA
PLAN VALORES	4641.0	1888.1	1271.0	1317.5	1514.5	1315.4	1353.7	1349.8
REAL VALORES	3860.9	1732.0	1233.1	1226.7	1127.1	1346.9	1351.4	1140.5
%	83	92	97	93	75	102	99	84
CUMPLIMIENTO DE LA PROVINCIA 88.3 %								

Comprobaciones:

- Se comprobó que el plan de circulación mercantil para el año 2011, no se cumplió en un 11.7% de ineficacia, la causa de ello fue que solo se recibió el 43% de las piezas solicitadas por el programa de acuerdo a las necesidades solicitadas.
- Inestabilidad en el abastecimiento de las piezas.
- Falta de estrategias en el movimiento interno de las piezas.
- Incoherencia en la información estadística.
- No se garantiza un servicio estable a la vivienda del cliente.
- Las herramientas de los mecánicos no tienen la conservación adecuada.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Programa de Ahorro Energético

Objetivo: Relación de piezas críticas por equipos

PT No. P-3

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Informe anual 2011

OLLA MULTIPROPOSITO	SOLICITADA	ENTREGADA	NECESIDAD	PRECIO	VALOR
Cubierta interior ydb	1043	150	893	\$ 70.00	\$ 62510.00
Cable de alimentación	21746	1500	20246	15.00	303690.00
Soporte aislante resistencia YBD	7099	200	6899	2.80	19317.20
Mango fok y TL	3816	496	3320	10.05	33366.00
Buje de goma ybd	1250	50	1200	1.10	1320.00
Placa de resistencia TL, ybx y fok	6046	450	5596	55.00	307780.00
Placa de apoyo de la resistencia TL y KLS	811	153	302	2.80	845.60
Termostato de mantenimiento	13960	1724	12236	8.95	109512.20
Termostato de presión	21695	3000	18695	11.75	219666.25
				SUBTOTAL	\$ 780 997.25

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Programa de Ahorro Energético

Objetivo: Relación de piezas críticas por equipos

PT No. P-3

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Informe anual 2011

OLLA ARROCERA:	SOLICITADA	ENTREGADA	NECESIDAD	PRECIO	VALOR
Soporte de resistencia MGP-45	1588	218	1370	\$ 2.10	\$ 2877.00
Placa de resistencia MGP-4 5	1512	526	986	11.55	11388.30
Resistencia plana de calent Mgtp-45	7003	179	69852	42.85	2993158.20
Cable de alimentación	2931	683	2248	15.95	35855.60
Conjunto accionador Mgtp-45.	1743	128	1615	24.15	39002.25
SUBTOTAL					\$3082478.55

COCINA ELÉCTRICA	SOLICITADA	ENTREGADA	NECESIDAD	PRECIO	VALOR
Resistencia eléctrica	145732	78000	67732	\$ 45.20	\$ 3 064 873.00
Conmutador	8584	2573	6011	39.10	235030.10
Cable interconexión	26618	13568	13050	5.00	65250.00
SUBTOTAL					\$ 3 365 153.10

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Programa de Ahorro Energético

Objetivo: Relación de piezas críticas por equipos

PT No. P-3

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Informe anual 2011

VENTILADOR:	SOLICITADA	ENTREGADA	NECESIDAD	PRECIO	VALOR
MOTOR	2257	625	2032	\$ 98.00	\$ 199 136.00
SUBTOTAL					\$ 199 136.00

REFRIGERADOR:	SOLICITADA	ENTREGADA	NECESIDAD	PRECIO	VALOR
Motocompesor 1/6	999	461	538	840.00	451 920.00
SUBTOTAL					\$ 451 920.00
TOTAL					\$ 7 879
GENERAL					684.90

Comprobaciones:

Se comprobó que estas piezas fueron las más críticas dentro del total general, incidieron en un 93%

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Programa de Ahorro Energético

Objetivo: Demanda año 2012

PT No-P-4

Fecha 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Plan de Circulación Mercantil

Municipio	Cantidad Núcleos	%respecto al total núcleos	Plan anual 2011	Plan 2012 según censo núcleos	Plan Promedio Mensual	Fuerza Técnica	Ingreso Mensual por mecánico	Ingreso diario por mecánico
Aguada	12627	9.04	1473.5	1197.5	99.8	12	8315.63	692.97
Abreu	10864	7.77	1438.1	1189.2	99.1	12	8258.33	688.19
Rodas	14076	10.07	1353.7	1229.9	102.5	10	8540.63	854.06
Cienf.	51727	37.01	5057.9	4860.4	405.0	54	33752.78	625.05
Palmira	12301	8.80	1388.7	1189.3	99.1	8	8259.13	1032.39
Lajas	7965	5.70	1514.5	1066.5	88.9	9	7406.25	822.92
Cruces	11495	8.23	1435.2	1181.4	98.5	9	8204.17	911.57
Cyagua.	18701	13.38	1884.8	1585.4	132.1	20	11009.81	550.49
Provincia	139756	100	15546.40	13500	1124.96	134	93746.72	6177.65

Comprobaciones:

Para realizar plan de circulación mercantil 2012, la empresa recibió del Sector de Comercio el censo de núcleos de la provincia en general y del mismo se desprende los demás indicadores.

Se aprecia también el real del año 2011 por municipios y total de la provincia.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Programa de Ahorro Energético

Objetivo: Relación de piezas criticas por equipos

PT No. P-5

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Informe anual 2011

OLLA MULTIPROPÓSITO:	SOLICITAD	ENTREGAD	NECESIDA	PRECIO	VALOR
Cubierta interior ydb	1043	150	893	\$ 70.00	\$ 62510.00
Cable de alimentación	21746	1500	20246	15.00	303690.00
Cuerpo de válvula TL y ybxb	7056	0	7056	3.35	23637.60
Soporte aislante resistencia YB	7099	200	6899	2.80	19317.20
Mango fok y TL	3816	496	3320	10.05	33366.00
Placa fijación del conector	150	0	150	1.70	255.00
Cuerpo de válvula A/P. Kl. y TL	739	0	739	5.85	4323.15
Buje de goma ybd	1250	50	1200	1.10	1320.00
Placa de resistencia TL, ybxb y fok	6046	450	5596	55.00	307780.00
Cubierta interior Aide	509	0	509	70.00	35630.00
Placa de apoyo de la resist. TL KLS	811	153	302	2.80	845.60
Termostato de mantenimiento	13960	1724	12236	8.95	109512.20
Termostato de presión	21695	3000	18695	11.75	219666.25
SUBTOTAL					\$1121853.00

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales Hogar

PT No. P-5

Tema: Programa de Ahorro Energético

Fecha: 12/2/2012

Objetivo: Relación de piezas criticas por equipos

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Informe anual 2011

OLLA ARROCERA:	SOLICITADA	ENTREGADA	NECESIDAD	PRECIO	VALOR
Soporte de resistencia MGP-45	1588	218	1370	\$ 2.10	\$ 2877.00
Placa de resistencia MGP-45	1512	526	986	11.55	11388.30
Resistencia plana de calent Mgtp-45	7003	179	69852	42.85	2993158.20
Cable de alimentación	2931	683	2248	15.95	35855.60
Conjunto accionador Mgtp-45.	1743	128	1615	24.15	39002.25
SUBTOTAL					\$3082478.55

COCINA ELÉCTRICA	SOLICITADA	ENTREGADA	NECESIDAD	PRECIO	VALOR
Resistencia eléctrica	145732	78000	67732	\$ 45.20	\$ 3 064 873.00
Conmutador	8584	2573	6011	39.10	235030.10
Cable interconexión	26618	13568	13050	5.00	65250.00
SUBTOTAL					\$ 3365 153.10

VENTILADOR	SOLICITADA	ENTREGADA	NECESIDAD	PRECIO	VALOR
MOTOR	2257	625	2032	\$ 98.00	\$ 199 136.00
SUBTOTAL					\$ 199 136.00

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Programa de Ahorro Energético

Objetivo: Relación de piezas críticas por equipos

PT No.-P-5

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Informe anual 2011

REFRIGERADOR	SOLICITADA	ENTREGADA	NECESIDAD	PRECIO	VALOR
Mueble 183-E	196	96	100	\$ 960.00	\$ 96 000.00
Mueble 250-E	185	29	156	1140.00	177 840.00
Motocompesor 1/6	999	461	538	840.00	451 920.00
SUBTOTAL					\$ 725 760.00
TOTAL GENERAL					\$8494380.65

Comprobaciones:

Si analizamos la cantidad de piezas solicitadas en el año 2011 con la que realmente la provincia recibió se puede apreciar que el plan no se cumplió por esta causa.

La empresa dejó de ingresar por no recibir la cantidad de piezas solicitadas un importe de \$ 8 494 380.65

La cantidad de piezas solicitadas está acorde a la cantidad de núcleos de la provincia.

Se verificó que la información estadística tiene dificultades en la entrega, el municipio de Cienfuegos es el más rezagado.

Por tanto existe ineficacia en la empresa.

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales Hogar

PT No-P-6

Tema: Programa de Ahorro Energético

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Día de la Técnica

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Resumen realizado a la Dirección

Nacional del PAE.

El día de la técnica en el programa de ahorro energético se realiza en la Empresa Provincial, por las características particulares que presenta este programa de la revolución, dos veces año se ejecuta y para ello se toman medidas de estricto cumplimiento ya que es chequeado por la dirección nacional del PAE.

Los municipios más críticos dentro de la provincia son:

Palmira

Lajas

Rodas

Aguada

Abreu

Aunque de modo general todos tienen problemas y sus principales deficiencias son: falta de pintura, baterías, lubricantes, piezas de repuesto y herramientas de trabajo en los talleres.

Comprobaciones:

- Se comprobó que no se ejecutan los mantenimientos planificados.
- Se verificó que se usan inapropiadamente los lubricantes.
- Se comprobó que los neumáticos no rotan como esta previsto.
- Se comprobó la falta de mantenimiento en baterías, así como el sistema eléctrico de los equipos.
- Se revisó la documentación de los equipos las cuales se encontraban desactualizadas.

Anexos



Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Tema: Exploración

Objetivo: Organigrama

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Expediente Legal de la Empresa

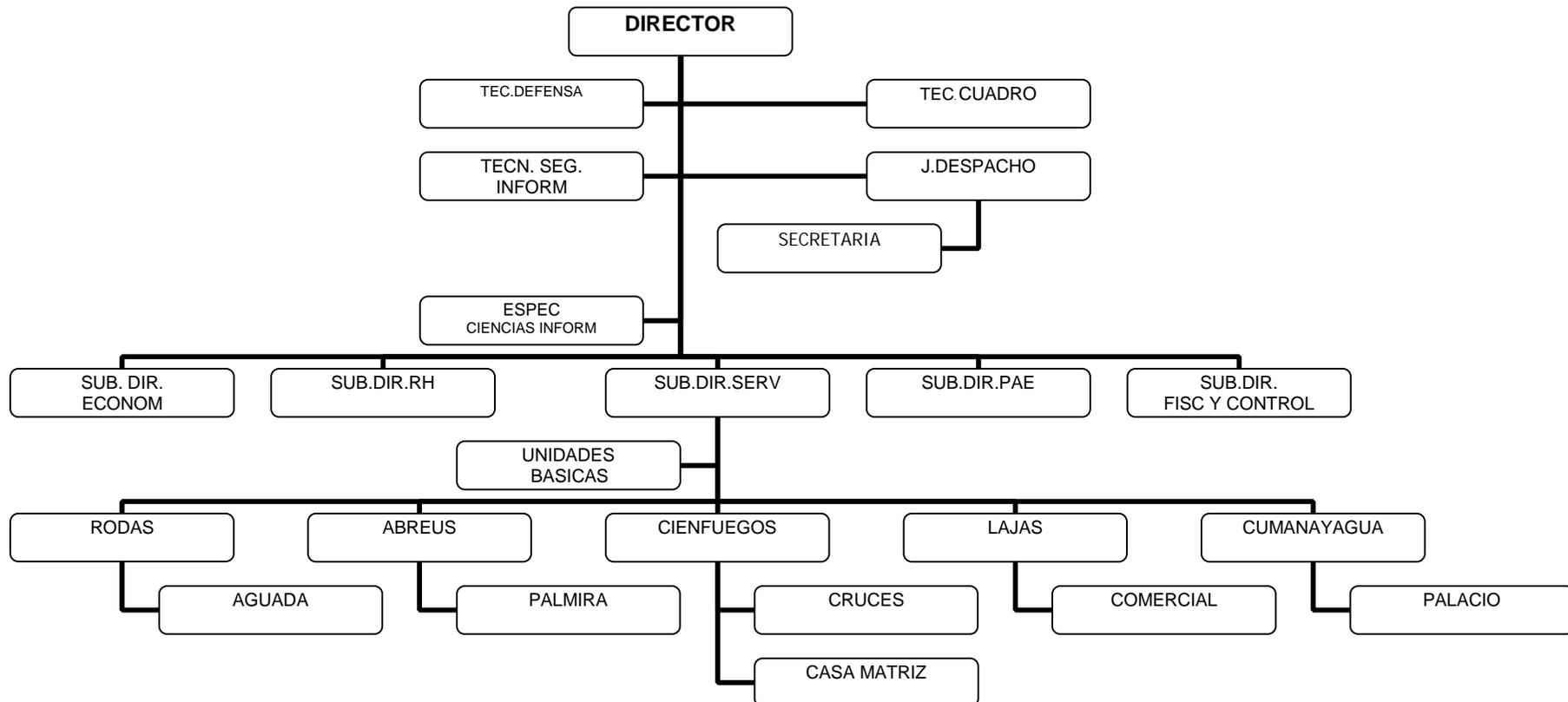
(Anexo A)

PT No –Anexo-A

Fecha 12/2/2012

Auditor: LMM

Estructura organizativa: ORGANIGRAMA: EMPRESA PROV. DE SERVIC. TECNICOS PERSONALES HOGAR.



Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2010

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2010	
Organismo: P.P.P	UM -MP
Activos	
Activos Circulantes	\$ 14431152
101 Efectivo en Caja MN	9947
102 Efectivo en Caja por depositar en banco MN	123856
104 Efectivo en caja CUC	165
110 Efectivo en banco MN	1508673
135 Cuentas por cobrar corto plazo	7521
136 Cuentas por cobrar corto plazo Vtas. May. Ent. Sistema	376672
137 Cuentas por cobrar corto plazo Vtas. May. Otras entidades	72352
138 Cuentas por cobrar contravalor	127508
146 Pagos Anticipados MN	16429
162 Anticipo a Justificar Tarjetas Magnéticas	3068
164 Adeudos al Presupuesto Estado	323489
164-4 Bonificaciones	323489
165 Adeudos por financiamiento del PAE	11994
165-7 Adeudos por financiamiento del PAE	11994

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2010

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2010	
Organismo: P.P.P	U/M -MP
Inventarios	\$12962667
183 Materias primas y Materiales para Insumos MN	4982812
184 Materias primas y Materiales para Insumos CUC	62
185 Combustibles y Lubricantes	9536
186 Partes y Piezas de Repuestos para insumo	92
187 Partes y Piezas de Repuestos para Acces p/ Serv. MN	2730821
190 Servicios Terminados MN	172046
192 Envases y Embalajes Retornables	2970
193 Útiles y Herramientas	522056
195 Mercancías p/ venta Industriales MN	3486005
196 Mercancías p/ venta Industriales CUC	155554
197 Mercancías para Elaborar	121250
198 mercancía para la venta Tradicional	757502
208 Mercancía para la venta Programa de la Revolución	576
209 Inventarios en Depósitos	21385
370 Descuento Comercial E Imp. De las Merc. P/Venta	1034884
373 Desgastes de Útiles y Herramientas	78305

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2010

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2010	
Organismo: P.P.P	U/M -MP
Activos a Largo Plazo	
Activos Fijos	\$3536955
240 Activos Fijos tangibles	5657210
Menos:	
375 Depreciación de Activos Fijos Tangibles	2130201
Más:	
255 Activos Fijos Intangibles	28418
Menos:	
390 Amortización de Activos Fijos Intangibles	18472
Otros Activos	75472383
334 Cuentas por Pagar Diversas	13100
334-2 De Ellos: Reclamaciones	12735
334-3 Adeudos a Trabajadores	861
335 Cuentas por Cobrar Diversas	13494
350 Operaciones entre Dependencias Activos	75014964
356 Pagos a cuenta de Utilidades	430825
356-2 Rendimiento de la Inversión	243510
TOTAL DE ACTIVOS	93440490

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2010

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2010	
Organismo: P.P.P	U/M - MP
PASIVOS Y PATRIMONIOS	
PASIVOS CIRCULANTES	\$13310065
455 Nómina por Pagar	50509
460 Retenciones por Pagar	48750
405 Cuentas por Pagar c/plazo Emp. May. Alim.	3828
406 Cuentas por Pagar c/plazo Emp. May Ind.	3576437
407 Cuentas por pagar c/lazo EPEEG	37545
409 Cuentas por pagar c/plazo otros suministradores	2304935
410 Cuentas por Pagar contravalor Mayorista	4857141
430 Cobros Anticipados MN	2895
441 Obligaciones con el presupuesto	10847
435 Depósitos recibidos	7710
440 Obligaciones con el Presupuesto del Estado	222454
470 Préstamos recibidos por pagar	1949181
492 Provisiones para Vacaciones	235061
493 Provisiones para Innovaciones y Racionalizaciones	2772
OTROS PASIVOS	750233369
565 Cuentas por pagar diversas	8405

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2010

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2010	
Organismo: P.P.P MP	U/M -
565-1 Reclamaciones	\$8405
575 Operaciones entre Dependencias Pasivos	75014964
TOTAL DE PASIVOS	88333434
600 Inversión Estatal	4362073
620 Donaciones Recibidas	933
645 Reservas para Contingencias	16874
Utilidad del Periodo	727176
TOTAL DEL PATRIMONIO	5107056
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	93440490

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2011

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2011	
Organismo: P.P.P MP	U/M -
Activos	
Activos Circulantes	\$13530204
101 Efectivo en Caja MN	8802
102 Efectivo en Caja por depositar en banco MN	54129
104 Efectivo en caja CUC	145
110 Efectivo en banco MN	3422725
135 Cuentas por cobrar corto plazo	
136 Cuentas por cobrar corto plazo Vtas. May. Ent. Sistema	216594
137 Cuentas por cobrar corto plazo Vtas. May. Otras entidades	79632
138 Cuentas por cobrar contravalor	63895
146 Pagos Anticipados MN	5826
162 Anticipo a Justificar Tarjetas Magnéticas	5152
164 Adeudos al Presupuesto Estado	
164-4 Bonificaciones	21296
165 Adeudos por financiamiento del PAE	21296
165-7 Adeudos por financiamiento del PAE	21926

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2011

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2011	
Organismo: PPP	U/M - MP
Inventarios	\$9987055
183 Materias primas y Materiales para Insumos MN	3642910
185 Combustibles y Lubricantes	6626
186 Partes y Piezas de Repuestos para insumo	4851
187 Partes y Piezas de Repuestos para Acces p/ Serv. MN	2071493
189 Equipos para dismantelar	14487
190 Servicios Terminados MN	444082
192 Envases y Embalajes Retornables	828
193 Útiles y Herramientas	536475
195 Mercancías p/ venta Industriales MN	319303
196 Mercancías p/ venta Industriales CUC	166941
197 Mercancías para Elaborar	81887
198 mercancía para la venta Tradicional	391131
198-1 Mercancía para la venta L/P/V	47162
198-2 mercancía para la venta elaboración ligera	343968
209 Inventarios en Depósitos	57078
210 Inventarios Ociosos	2248963
370 Descuento Comercial E Imp. De las Merc. P/Venta	150791
373 Desgastes de Útiles y Herramientas	184256

Papeles de Trabajo

PT No. Anexo-B

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales Hogar

Fecha: 12/2/2012

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2011	
Organismo: PPP	U/M -MP
Activos a Largo Plazo	
Activos Fijos	\$3277846
240 Activos Fijos tangibles	5599492
375 Depreciación de Activos Fijos Tangibles	2321646
ACTIVOS DIFERIDOS	1425366
310 Gastos diferidos a corto plazo	1425366
OTROS ACTIVOS	63918983
330 Pérdida en Investigación	1877463
330-2 Mermas, roturas y deterioros	126203
330-3 Pérdida por depuración contable Res. 44/97	1751260
334 Cuentas por cobrar diversas	298566
334-2 Reclamaciones	296165
334-3 Adeudos a Trabajadores	56
335 Cuentas por cobrar diversas	2780
350 Operaciones entre Dependencias Activos	61632699
356 Pago a cuentas de Utilidades	107475
356-1 Impuestos sobre Utilidades	44133
356-2 Rendimiento de la Inversión Estatal	63342
TOTAL DE ACTIVOS	82152399

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2011

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2011	
Organismo: P.P.P	U/M - MP
PASIVOS Y PATRIMONIOS	
PASIVOS CIRCULANTES	\$18100161
455 Nómina por Pagar	362348
460 Retenciones por Pagar	43683
405 Cuentas por Pagar c/plazo Emp. May. Alim.	662
406 Cuentas por Pagar c/plazo Emp. May Ind.	8925729
407 Cuentas por pagar c/lazo EPEEG	71764
409 Cuentas por pagar c/plazo otros suministradores	6478099
410 Cuentas por Pagar contravalor Mayorista	62482
430 Cobros Anticipados MN	
441 Obligaciones con el presupuesto	
435 Depósitos recibidos	8858
440 Obligaciones con el Presupuesto del Estado	340037
470 Préstamos recibidos por pagar	1599443
492 Provisiones para Vacaciones	206134
493 Provisiones para Innovaciones y Racionalizaciones	922
OTROS PASIVOS	61644307
565 Cuentas por pagar diversas	11608

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2011

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar	
Estado de Situación	
Acumulado Hasta Diciembre 2011	
Organismo: P.P.P	U/M - MP
565-1 Reclamaciones	\$11608
575 Operaciones entre Dependencias Pasivos	61632699
TOTAL DE PASIVOS	79744468
600 Inversión Estatal	105227
645 Reservas para Contingencias	53233
646 Reserva para Inversiones	118916
647 reserva para Incremento del capital de trabajo	2129400
Utilidad del Periodo	1155
TOTAL DEL PATRIMONIO	2407931
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	82152399

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2011

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar				
Estado de Resultado				
Acumulado Hasta Diciembre 2011				
Organismo: P.P.P				U/M - MP
	Conceptos	PLAN	REAL	%
	Total de Ventas e Ingresos	\$36839700	\$27713654	75
	Comercio Minorista	2149100	2226234	104
901	Ventas Minoristas Ind. MN	1749100	2118595	121
	De ellos MAIS	1749100	2118595	121
	Gastronomía	11535300	1805827	16
	Total de comestible		403078	
	Total listo para venta		251183	
	Total elaboración ligera		1151566	
902	Ventas minoristas CUC	400000	107639	27
	Atelier	400000	107639	27
903	Ventas de mercancías elaboradas		403078	
	Elaborados MN		403078	
904	Ventas de Merc L/venta Trad.		1468160	
	De ellos:lista p/ venta		251183	
	Ventas de merc. Elab. ligera		1151566	
	Recreación		65411	
	Mayorista		1666782	

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2011

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar				
Estado de Resultado				
Acumulado Hasta Diciembre 2011				
Organismo: P.P.P			U/M - MP	
	Conceptos	PLAN	REAL	%
908	Ventas Mayoristas Industriales		\$1666782	
910	Ventas de Servicios Planes Esp.	\$23555300	21949400	93
806	Impuestos de Alojamiento y R.		16352	
	Recreación		16352	
807	Impuestos de merc.p/elaborar		40307	
808	Impuesto mercancía L/Pventa		164660	
	Elaboración ligera		164660	
	TOTAL DE IMPUESTOS	558200	221319	40
	VENTAS NETAS	36281500	27492335	76
	COSTO DE VENTAS	29358900	23302183	79
	COMERCIO MINORISTA	1912700	1898777	99
811	Costo de venta minorista Ind.		1825651	
	Costo de ventas MAIS		1825651	
	Gastronomía		1518879	
	Costo total de comestible		275639	
	Costo total listo p/venta		208670	
	Costo total elaboración ligera		1034570	

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2011

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar				
Estado de Resultado				
Acumulado Hasta Diciembre 2011				
Organismo: P.P.P			U/M - MP	
	Conceptos	PLAN	REAL	%
812	Costos de ventas minorista CUC		\$73126	
	Atelier		73126	
813	Costo de venta Merc. elaborada		275639	
	Costos elaborados MN		275639	
814	Costo venta M.L./Venta Trad. MN		1243240	
	Costo venta merc.L/Venta		208670	
	Costo venta merc. Elab. Ligera		1034570	
	Mayorista		1517431	
811	Costo de venta mercancía ind.		1517431	
	MAIS		1517431	
818	Costo de venta mayorista	18844200	18367096	97
	Servicios	18844200	18367096	97
	Costo servicio paralelo		18367096	
	Margen comercial		4190152	
825	Gasto de Operación	6057600	3761940	62
	1-Gastos generales y Admón.	1172300	739595	63
	2-Gastos de Circulación	4885300	3022345	62

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2011

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar				
Estado de Resultado				
Acumulado Hasta Diciembre 2011				
Organismo: P.P.P			U/M - MP	
	Conceptos	PLAN	REAL	%
	Utilidad o Pérdida en Operación		\$428212	
	Menos:			
835	Gastos Financieros	250300	210846	84
845	Gastos por pérdida		123935	
866	Oros gastos	360200	167630	47
865	Comedores y Cafeterías		97772	
867	Otros gastos de peluquerías		4643	
930	Ingresos por sobrantes de bienes		504	
940	Ingresos años anteriores		3710	
950	Comedores y Cafeterías		102023	
951	Otros Ingresos		4496	
952	Otros Ingresos Arrendamientos		67036	
	Utilidad o Pérdida del Periodo	667000	1155	

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2010

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar				
Estado de Resultado				
Acumulado Hasta Diciembre 2010				
Organismo: P.P.P				U/M - MP
	Conceptos	PLAN	REAL	%
	Total de Ventas e Ingresos	\$39502800	\$44788936	113
	Comercio Minorista	8865800	11455210	129
901	Ventas Minoristas Ind. MN	8865800	11334230	128
	De ellos MAIS		11334230	
	Ropa Reciclada	8865800	11334230	128
	Gastronomía	1637000	1918981	117
	Total de comestible		1314581	
	Total listo para venta		261468	
	Total elaboración ligera		342932	
902	Ventas minoristas CUC	700000	120980	17
	Atelier		120980	
903	Ventas de mercancías elaboradas		1314581	
	Elaborados MN		1314581	
904	Ventas de Merc L/venta Trad.		655342	
	De ellos:lista p/ venta		261468	
	Ventas de merc. Elab. ligera		342932	
	Recreación		50942	

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar				
Estado de Resultado				
Acumulado Hasta Diciembre 2010				
Organismo: P.P.P				U/M - MP
	Conceptos	PLAN	REAL	%
910	Ventas de Servicios Planes Esp.	\$29000000	\$31363803	108
	Servicios	29000000	31363803	108
	Ing.Serv.Productivos Tradicional	14100000	16145702	115
	Ing.Serv. Paralelo		15218101	
	Ing.Serv. improd. Mas bella	14900000		
916	Subvenciones	509000		
806	Impuestos de Alojamiento y R.		52749	
	2-Recreación		10567	
	5-Impuesto cuenta especial PP		42182	
807	Impuestos de merc.p/elaborar		62022	
808	Impuesto mercancía L/Pventa	614700	365069	59
	Elaboración ligera	614700	365069	59
	TOTAL DE IMPUESTOS	614700	479840	78
	VENTAS NETAS	39397100	44309096	112
	COSTO DE VENTAS	31900700	38589161	121
	COMERCIO MINORISTA	6192330	10260486	166
811	Costo de venta minorista Ind.		10154024	
	Minorista ropa reciclada		10154024	

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2010

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar				
Estado de Resultado				
Acumulado Hasta Diciembre 2010				
Organismo: P.P.P			U/M - MP	
	Conceptos	PLAN	REAL	%
	Gastronomía		\$1669442	
	Costo total de comestible		1130540	
	Costo total listo p/venta		240551	
	Costo total elaboración ligera		298351	
812	Costos de ventas minorista CUC		106462	
	Atelier		106462	
813	Costo de venta Merc. elaborada		1130540	
	Costos elaborados MN		1130540	
814	Costo venta M.L./Venta Trad. MN		538902	
	Costo venta merc.L/Venta		240551	
	Costo venta merc. Elab. Ligera		298351	
818	Costo de venta mayorista	24156000	26659233	110
	Servicios	24156000	26659233	110
	Costo servicio paralelo		12935386	
	Costo servicio tradicional		13723847	
	Margen comercial		5719935	

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

Período: Enero – Diciembre/ 2010

PT No. Anexo-B

Fecha: 12/2/2012

Auditor: LMM

Empresa Provincial de Servicios Técnicos Personales del Hogar				
Estado de Resultado				
Acumulado Hasta Diciembre 2010				
Organismo: P.P.P			U/M - MP	
	Conceptos	PLAN	REAL	%
825	Gastos de Operación	\$6468300	\$4736260	73
	1-Gastos generales Administ.	1499200	1155636	77
	2- Gastos de Circulación	4969100	3580624	72
	Utilidad o Pérdida en Operación		983675	
	Menos:			
835	Gastos Financieros	168600	184539	109
845	Gastos por pérdida		106373	
850	Gastos por faltantes de bienes		40	
866	Oros gastos	142600	242448	170
865	Comedores y Cafeterías		111977	
867	Otros gastos de peluquerías		9720	
940	Ingresos años anteriores		1455	
950	Comedores y Cafeterías		148729	
951	Otros Ingresos		215291	
952	Otros Ingresos Arrendamientos		33123	
	Utilidad o Pérdida del Periodo	720100	727176	101

Papeles de Trabajo

Entidad: Empresa Provincial de Servicios Técnicos

Personales Hogar

PT No-Anexo-C

Tema: Razones Financieras

Fecha 12/2/2012

Objetivo: Conceptos y Rango

Auditor: LMM

Período: Enero – Diciembre/ 2011

Fuente: Estados Financieros.

Conceptos y Rangos a tener en cuenta al evaluar los resultados obtenidos

Liquidez General: Mide la Capacidad de Negocio para pagar sus obligaciones a corto plazo, el valor puede oscilar entre 1 y 2 y se menciona que una razón ideal puede ser de 2 a 1 o sea por cada peso que se debe en el corto plazo se tienen dos pesos como respaldo. Un índice alto indica la rotación lenta del capital de trabajo y la acumulación de recursos ociosos, lo cual puede afectar la rentabilidad. Esta razón es la más utilizada.

Liquidez Inmediata, Razón Ácida, Razón Rápida: La razón ácida proporciona una imagen más precisa de la liquidez y mide la capacidad de la empresa hacer frente a sus deudas a corto plazo con los recursos a corto plazo (excepto las existencias de inventarios) que presumiblemente constituyen la parte menos líquida y más difícilmente realizable. Por tanto, el numerador está constituido por cuentas financieras y de deudores y el denominador por las deudas a corto plazo. Una razón ácida ideal puede ser de 1 a 1, o sea que por cada peso que se debe a corto plazo, se tiene un peso fácilmente convertible en dinero en los Activos Circulantes o Corrientes.

Endeudamiento: Esta razón mide el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores. La deuda total incluye tanto a los pasivos circulantes como la deuda a largo plazo y el estándar en general está en un 60%. No debe ser mayor que este porcentaje.

Solvencia: Mide la capacidad que tiene la empresa de solucionar deudas a corto plazo. Igual a 2 Correcto. Menor que 2 peligro de no poder solventar las deudas. Mayor que 2 peligro de tener ocioso.

Rotación de los Activos Totales: Mide la rotación de todos los activos de la empresa.

Rotación de los Activos Fijos: Mide la efectividad con que la empresa usa su planta y su equipo.

Razón de Autonomía: Muestra la participación de la empresa en la financiación de los activos totales. Una autonomía alta indica que la participación de la empresa en los activos totales es alta. Puede indicar también que la empresa se endeudaría.

