



Título: Guía para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas, perteneciente al Grupo Empresarial Cimex ”

Autor: Midalys Y. Martínez De León

Tutor: Lic. Benigno García Cárdenas.

Lic. Joel Ernesto Gil Cardoso.

“Año 54 de la Revolución”

CURSO 2011-2012.

Auditoría

DEDICATORIA

- ❖ **A aquellas personas que en las buenas y malas, en mis momentos alegres y tristes siempre han estado a mi lado.**
- ❖ **A mis padres, por su apoyo y educación en todo momento.**
- ❖ **A mi esposo que tan importante es para mí, y por su gran apoyo en todo momento.**

AGRADECIMIENTO.

- ❖ **Agradezco a todas las personas que me extendieron sus manos para la realización de este trabajo.**
- ❖ **A mis tutores por haberme entregado lo mejor de sí.**
- ❖ **A mis profesores por haberme formado como una profesional.**
- ❖ **A mi familia que siempre me apoyó y confió en mí.**
- ❖ **A mis compañeros de aula que siempre tendré presente.**
- ❖ **A los trabajadores de la Tienda Santa Isabel de las Lajas y la Gerencia de Cruces por la ayuda brindada.**

Muchas Gracias.

RESUMEN

El presente trabajo titulado Guía para efectuar la Auditoría de Gestión en la Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas, perteneciente al Grupo Empresarial CIMEX"; tuvo como objetivo aplicar una Guía para ejecutar la Auditoría de Gestión como una herramienta que le proporcione un control sistemático a la entidad, para lograr un diagnóstico certero, oportuno y sistemático en todo su conjunto y como control integral de los ejecutivos sobre el objeto de dirección, para de esta forma cumplir con los objetivos generales para los cuales ella surgió.

Se aplicaron cuestionarios, entrevistas y se analizaron indicadores propios de la entidad con la debida profundidad en la Economía, Eficiencia y Eficacia demostrada en la utilización y administración de sus recursos para el logro de sus funciones.

El trabajo se estructuró en tres capítulos de la siguiente manera: en el primer capítulo se recoge toda la fundamentación teórica relacionada con la disciplina, criterios de prestigiosos autores y bibliografía actualizada para desarrollar la investigación.

En el segundo capítulo se caracterizó a la entidad y se comienza a aplicar la guía previamente diseñada para efectuar la Auditoría de Gestión.

En el tercer capítulo se efectúa la validación de la guía aplicada y se muestran los resultados, logrando los objetivos que nos trazamos en el trabajo investigativo.

THEY SUMMARY

The present entitled work Directs to make Gestión's Auditing at the store Panamerican Santa Isabel of Stone Slabs, perteneciente to the Grupo Empresarial CIMEX; Applying a Guide to execute Gestión's Auditing like a tool aimed at that I provide the entity, in order to achieve an accurate, oportune and systematic diagnosis in all his set like integral control and of executives on the directing object, a systematic control stop in this way fulfilling the general objectives which she rose for.

Questionnaires, interviews were applicable and they examined indicators of one's own of the entity with proper depth in Economy, Efficiency and Efficacy demonstrated in utilization and administration of his resources for the achievement of his functions.

The work was structured in three chapters of the following manner: All of the theoretic related foundation with discipline, prestigious authors's criteria and updated bibliography to develop the investigation are picked up in the first chapter.

The entity was characterized in the second chapter and the guide previously designed begins to apply itself to make Gestión's Auditing.

The validation of the applied guide takes effect in the third chapter and they show the results, achieving the objectives that we drew ourselves in investigating work.

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentación Teórica.....	4
1.1 Concepto de Auditoría.....	4
1.2 Antecedentes y evolución de la Auditoría de Gestión.....	5
1.2.1 Conceptos de la Auditoría de gestión.....	6
1.2.2 Definición de la Auditoría de Gestión.....	8
1.2.3 Tendencias actuales que rompen el marco de la definición de Auditoría de Gestión.....	9
1.2.4 Acerca de la interrelación de las llamadas 3E.....	9
1.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	11
1.4 Alcance de la Auditoría de Gestión.....	12
1.4.1 fases o etapas de la Auditoría de Gestión.....	12
1.5 Cuerpo del informe.....	14
1.5.1 Riesgos en la Auditoría de Gestión.....	16
1.5.2 Técnicas más utilizadas al practicar una Auditoría de Gestión.....	17
1.6 Semejanzas y diferencias de la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera.....	18
1.6.1 Beneficios, obstáculos y ventajas de la Auditoría de Gestión.....	19
1.6.2 Algunos obstáculos que enfrenta hoy la Auditoría de Gestión.....	19
1.6.3 Ventajas de la Auditoría de Gestión.....	19
1.7 Las actividades básicas del proceso Administrativo.....	20
1.8 Conceptos de Estrategia.....	22
1.8.1 Conceptos de la planeación estratégica.....	23
1.8.2 El proceso estratégico.....	24
Capitulo II. Elaboración de una guía para efectuar la Auditoría de Gestión y la Caracterización de la entidad objeto de investigación.....	27
2.1 Caracterización de la Entidad.....	27
2.2 Premisas a considerar en la guía para efectuar la auditoría de Gestión.....	29
2.2.1 Alcance.....	29
2.2.2 Objetivos.....	29
2.2.3 Características.....	30
2.2.4 Principios fundamentales.....	30
2.3 Guía propuesta para efectuar la Auditoría de Gestión.....	31
2.3.1 Primera etapa: Examen preliminar.....	31
2.3.2 Segunda etapa: Planeación.....	33

2.3.3 Tercera etapa: Ejecución.....	33
2.3.4 Conclusiones del Capitulo II.....	47
Capitulo III. Aplicación de la guía diseñada para la auditoría de gestión en la Tienda Santa Isabel de las Lajas.....	49
3.1 Examen preliminar.....	49
3.1.1 Ambiente de la Tienda Santa Isabel de las Lajas.....	49
3.1.1.1 Organigrama de la Entidad.....	49
3.1.1.2 Estructura contable.....	49
3.1.1.3 Auditorías Internas.....	50
3.1.1.4 Evaluación del Control Interno.....	50
3.1.1.5 Evaluación de las razones financieras.....	50
3.1.1.6 Control de Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia	50
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81
Anexos.....	84

INTRODUCCIÓN:

Con el desarrollo tecnológico a escala mundial en los finales del siglo XX y con la introducción de las técnicas de informática y comunicación ha traído como consecuencia de dicho desarrollo un cambio en el contexto gerencial con el objetivo de una constante elevación de la eficiencia, el control de los recursos y el nivel profesional a gran escala. Conjuntamente con este desarrollo el campo de auditoría no se ha quedado al margen de estos sucesos y en especial la Auditoría de gestión o Auditoría de las operaciones, comenzando a jugar un papel diferente al que tenía históricamente.

Conjuntamente con el desarrollo, las actividades se ven condicionadas por las limitaciones de los recursos debido fundamentalmente al desarrollo y crecimiento en el campo de las actividades económicas y por consiguiente es necesario para mantener la supervivencia, la utilización más racional de los recursos escasos y limitados para mantener el logro del crecimiento de las utilidades que puedan incrementar el patrimonio a largo plazo. Estos sucesos han motivado una interrelación en la Auditoría con todo el proceso de la administración para convertirse en recurso estratégico fundamental de las administraciones para el crecimiento de las organizaciones.

Para que la auditoría de gestión tenga el éxito esperado las funciones a ejecutar mediante el estudio especializado de los distintos documentos que soportan tanto los aspectos técnicos, legales y contables-financieros de las distintas operaciones efectuadas en las entidades a propiciado un desarrollo en las funciones del auditor al estar entrenado con más profesionalidad, con un sentido de observación más desarrollado y profundo para realizar las verificaciones en las actividades que satisfacen la necesidad de las administraciones que permiten emitir juicios sobre el comportamiento de la calidad resultante de las operaciones y de sus directivos, toda vez que los mismos tienen un creciente interés de contar con información que les pueda permitir realizar una evaluación de la administración que sea dinámica, sistemática, rápida, objetiva y oportuna.

Debido a los cambios y transformaciones que se producen en toda la economía a nivel mundial, las empresas cubanas tienen que ajustarse a los cambios del entorno, por lo que se debe plantear como record permanente el alcanzar elevados niveles de gestión que le permitan ser eficientes para poder responder a los cambios constantes dentro del marco socio económico actual.

A pesar de lo planteado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, la resolución 159/2010 de la Contraloría de la República y los resultados de diferentes autores que han puntualizado la importancia del control para obtener efectos en las auditorías, aún es insuficiente las violaciones encontradas en la gestión de las empresas que influye en su objeto social.

La investigación realizada enmarca: la Auditoría de Gestión como elemento de autocontrol que permita un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en su conjunto y como control integral de los ejecutivos sobre el objeto de dirección que sirve para utilizar la Gestión Empresarial.

Situación Problemática: La Tienda Panamericana del CIMEX S.A de Lajas se encuentra en un proceso constante de perfeccionamiento de su gestión para cumplir con los objetivos generales por los cuales ella surgió. Este proceso demanda constantemente ir perfilando sus acciones de modo tal que garanticen una continuidad de desarrollo, para eso necesita elementos de autocontrol que permita un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en su conjunto y como control integral de los ejecutivos sobre el objeto de dirección.

Problema de la Investigación: La entidad no cuenta con las herramientas que proporcionen un control sistemático de los resultados de su gestión.

Hipótesis de Investigación: Si la entidad aplica una guía para efectuar la Auditoría de Gestión, le permitirá entregar a los ejecutivos una herramienta que controle sistemáticamente la gestión de la organización.

Objetivo General:

Elaborar una guía que permita practicar de manera permanente en la entidad la auditoría de gestión.

Objetivos Específicos:

- Profundizar los fundamentos teóricos acerca de la auditoría de gestión mediante la búsqueda bibliográfica y la consulta de otros autores.
- Caracterizar la Situación actual de la tienda Panamericana Lajas para la aplicación de la auditoría de Gestión.
- Elaborar la guía de la auditoría de gestión.
- Aplicar la guía propuesta en la tienda Panamericana Lajas del CIMEX S.A.

Variable Independiente:

- Auditoría de Gestión.

Variable Dependiente:

- Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Técnicas y Métodos Utilizados:

Métodos Teóricos.

- Análisis y Síntesis.
- Inducción y deducción.
- Histórico-Lógico

Permitieron buscar los antecedentes del problema de investigación, así como hacer un análisis por parte para arribar a las conclusiones del trabajo.

Métodos Empíricos.

- Observación.
- Estudio de la documentación técnica.

Permitió constatar el estado actual del problema de investigación y durante la misma para llegar a una generalización.

Técnicas Utilizadas.

- Estadística – Matemática.

Permitió realizar la evaluación de las técnicas aplicadas mediante el tanto por ciento y la utilización de los paquetes PSP para representar de forma simplificada los resultados mediante tablas y gráfica.

Estructuración de la Investigación.

El trabajo estará estructurado en tres capítulos.

- Capítulo I: Fundamentación Teórica: Contiene aspectos relacionados con la auditoría de gestión, bibliografías consultadas y recopiladas para llevar a vías de hechos a la investigación.
- Capítulo II: Elaboración de una guía para efectuar la auditoría de gestión y la caracterización de la entidad objeto de investigación.
- Capítulo III: Aplicación de la guía diseñada para la auditoría de gestión en la entidad Tienda Panamericana Lajas del CIMEX S.A.

Capítulo I. Fundamentación Teórica.

1.1 Concepto de Auditoría.

Aunque constan disímiles conceptos de Auditoría, en esencia concuerdan en los aspectos fundamentales.

“La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.” (Ministerio de Auditoria y Control: Manual del Auditor, concepto y clasificación, 2002, p 1)

En nuestro país en 1995 el decreto Ley No. 159 (Oficina Nacional de Auditoría, 1995, p.5) define la Auditoria como “un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Holmes (1994, p. 38) definió la Auditoria de la siguiente forma “no es más que la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes, documentos e informes, y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, o sea, de mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados que se rindan.”

Tipos de Auditorías:

Estas pueden ser:

- Internas
- Externas

De acuerdo a la afiliación del auditor:

- Auditoría Externa: Estatal General, Estatal Fiscal, Estatal Independiente

De acuerdo a los objetivos que se persiguen:

- Auditoría de Gestión u Operacional
- Auditoría Financiera o de Estados Financieros
- Auditoría Especial
- Auditoría Fiscal

1.2 Antecedentes y evolución de la Auditoría de Gestión:

En el siglo XIX comienza a evolucionar la Auditoría con los aportes de Watt y Bolton en estandarización y medición de procedimientos de operaciones y Babbage, McCallum y Metcalf hicieron sus aportaciones con relación a la eficiencia operativa, introducen el uso de Organigramas y al estudio de la Administración.

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

En la década de los 40 del siglo XX se dan otros pasos en la evolución de la Auditoría de Gestión planteándose que las revisiones se realizan a partir de sus funciones (Instituto de Auditores Internos Norteamericanos) y se menciona por primera vez el término de Auditoría de Operaciones por Arthur H. Kent y Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.

En la década de los 60, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa y Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva; John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa; la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa es destacada por C. A. Clark en 1968.

César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso, además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría, en la década de los 70, al igual que Lindberg y Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.

Fleitman, en 1994 incorpora conceptos de evaluación con más profundidad; muestra las fases y metodología para su aplicación, fundamenta el empleo y diseño de cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

Este recorrido por la historia nos conduce a comprender la evolución que transita por un camino de saltos cualitativos en el control, que llega hasta la auditoría de gestión.

1.2.1 Conceptos de la Auditoría de Gestión:

Gestión:

Existen varias definiciones de la Gestión que son señalados por diferentes autores, algunos ejemplos son:

Goldratt define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes.

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

Auditoría General de la Nación:

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

1.2.2 Definición de la Auditoría de Gestión:

Dentro del concepto general de Auditoría, la Auditoría de Gestión representa una técnica relativamente nueva, de asesoramiento que presta como servicio independiente consultores experimentados, es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presentes y futuras de la empresa. Figura al lado de los otros sistemas comunes de control: la auditoría financiera y otros.

La auditoría de gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión: la estructura y composición recomendadas de la dirección deben alcanzarlo.

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

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

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

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

Se encuentra definida la Auditoría de Gestión en el Decreto Ley No. 159 consistente en el examen y evaluación 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 más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Mayra Cardona, plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y al 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. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva, su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos. 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.

Como expresa Corrine Norgard: “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”.

De acuerdo a los requerimientos legales, Auditoría General de la Nación definió la auditoría de gestión como un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

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 de 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.

Según Andrés 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 y eficiencia administrativas, por lo que el control de eficiencia es también en parte control de legalidad, y viceversa.

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

Eduardo 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”.

Es la acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de una organización, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas de la misma. Además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según el sistema social correspondiente. (Manual de procedimiento de Auditoría de gestión de empresas y sociedades del Estado. www.respondanet.com.)

Entre los objetivos de la Gestión, se destacan:

- 1- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- 2- Analizar el costo de los servicios.
- 3- Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos de las entidades.
- 4- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.

Control de Gestión:

Es la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a los estándares de calidad.

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación 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, las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Su objetivo se fundamenta en verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

La Dirección usa informes de auditoría que trata de aspectos globales de la gestión, para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; de esta forma, la dirección estaría sacando todo el beneficio posible de la auditoría de gestión, lo que supone como condición fundamental, que hay que prestarle la debida atención y asignarle el tiempo suficiente.

Otras definiciones enfocadas con el mismo propósito:

La Auditoría de Gestión es el proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación con el fin, dentro del marco legal, 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.

1.2.3 Tendencias actuales que rompen el marco de la definición de Auditoría de Gestión:

Las nuevas tendencias de Auditoría promueven el concepto de Auditoría Global como el resultado de agregar a la auditoría de gestión la auditoría social, que está formada por la auditoría ética, la auditoría de la equidad y la auditoría ecológica y eventualmente se le han sumado la auditoría de calidad, la auditoría informática, la auditoría de comunicación, la de prevención de riesgos y recientemente la auditoría emocional.

1.2.4 Acerca de la interrelación de las llamadas 3 E:

La base de la Auditoría de Gestión se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía, así que de manera sencilla y resumida podemos decir que:

- Eficiencia significa óptima utilización de los recursos, manteniendo presente los objetivos de la organización.
- Eficacia se refiere al logro de objetivos.
- Economía se refiere a la adquisición de recursos al costo más bajo.

Por mucho tiempo, los auditores, han estado comentando respecto a la pérdida de fondos, a la extravagancia en el gasto, al escape de la renta, a la capacidad subutilizada, a la adquisición incorrecta de recursos y a la ineficiencia en el uso de los recursos. Pero tales comentarios han

sido, sobre todo, una “adición” al cuadro tradicional de la auditoría financiera la cual se refería, sobre todo, a la exactitud o verdad y a la imparcialidad de las cuentas.

Entonces, con el advenimiento de la auditoría de gestión, están siendo refinados y desarrollados los criterios para la medición de la Eficiencia, Eficacia y la Economía. Los auditores ahora están mirando más rigurosamente las operaciones del auditar en el marco conceptual de las tres E.

Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo— producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos sin alterar la calidad basada en las normas preestablecidas.

La eficiencia es relevante con respecto al uso de recursos. Un aumento en las salidas, sin el correspondiente incremento en las entradas; no olvidando las normas, o conseguir las mismas salidas con unas entradas reducidas, indica un aumento en la eficiencia. La medición de la eficiencia presume la existencia de estándares aceptables. Es a menudo necesario para los auditores desarrollar tales estándares, si no existen. Por lo tanto, los auditores tienen que trabajar a menudo con la supervisión de auditoría y/o otros especialistas para identificar o desarrollar estándares de eficiencia. Incluso donde existen los estándares los auditores necesitan convencerse que estos estándares continúan siendo apropiados. A veces los estándares de la eficiencia llegan a ser anticuados en circunstancias cambiantes, pero mantienen su uso. Es relativamente más fácil medir eficiencia en los casos que las entradas y las salidas son de naturaleza repetitiva o mecánica. La eficiencia es generalmente una cuestión interna de la organización.

Eficacia:

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto. Este aspecto está relacionado con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. La eficacia se ha definido como concepto de orientación final, que mide el grado en el cual se alcanzan las metas y los objetivos para una actividad particular o un programa que se predeterminaron. De todos los significados de la palabra eficacia, el más común se relaciona probablemente con el logro de metas.

Aunque, la realización del cumplimiento de la meta hacia la eficacia le da una visión clara, los problemas y las implicaciones siguen siendo muy sustanciales. La literatura sobre eficacia contiene muchos estudios, que plantean tópicos que rodean esta perspectiva particular.

Entre las observaciones respecto a este aspecto están las siguientes:

- 1-Las metas son a menudo mal definidas, complejas, cambiantes y contradictorias.
- 2- A menudo es confuso en qué nivel o con respecto a qué unidades debe ser medido el logro de metas.
- 3- Más de una tecnología o estrategia produce el mismo resultado.
- 4-Objetivos basados en perspectivas, generalmente toman en consideración las preferencias de los gerentes.

Economía:

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

La economía se relaciona con todos los tipos de recursos, tales como el físico, financiero, humano y la información. La cuestión de la economía es relevante con respecto a la adquisición de recursos. Los auditores intentan determinar si los recursos se han adquirido en la cantidad exacta, en el lugar preciso, en el tiempo justo, de buena calidad y en el precio justo. Esto, por sí mismo no es muy fácil. Se presume que hay estándares disponibles de juzgar si las consideraciones de la economía fueron tomadas en cuenta en la adquisición de recursos.

Los auditores deben ser muy cuidadosos desarrollando estándares para emitir juicios sobre la gestión. Ante esta situación cuando nosotros busquemos economía en lo referente a la cantidad, calidad, lugar, tiempo y costo, se requieren estándares bien elaborados, para determinar si la economía fue mantenida en la adquisición de los recursos.

1.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión:

En una Auditoría de Gestión, que abarcan todas las áreas críticas, se define como objetivos los siguientes:

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

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

Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades que están autorizados de manera legal.

Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.

Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, así como también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

Auditar y emitir opinión sobre los estados financieros, así como también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas.

Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

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

1.4 Alcance de la Auditoría de Gestión:

El alcance general de una Auditoría de Gestión está sujeto al grado de evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización a auditar, así como a la solidez y el grado de confianza que se tenga de la estructura del Control Interno.

Para que lo expuesto anteriormente ocurra, el Auditor debe revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y deben determinar si la organización los está cumpliendo.

Además debe revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

El alcance debe tener presente:

- La satisfacción de los objetivos institucionales.
- El nivel jerárquico de la empresa.
- La estructura organizativas.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

1.4.1 Fases o Etapas de la Auditoría de Gestión:

Las etapas de esta auditoría, en Cuba queda establecido por la Resolución 107/09 de la Contraloría General de la República, a partir de todos estos elementos se estructuran las siguientes etapas:

Fase 1: Exploración y Examen Preliminar:

Comprende el estudio que se debe realizar a la entidad, previo a la ejecución de la auditoría, para conocer los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones.
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio
- Capacidad de producción o servicios instalada.
- Plan de producción o servicio.
- Evaluación del Sistema de Control Interno
- Sistemas de costo, centros de costo, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.

Fase 2: Planeación:

- Los programas flexibles que deben ser confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las **3 E** (Economía, Eficiencia y Eficacia).
- El análisis sistemático de la información localizada sobre la entidad, referida a su visión sistémica y estratégica de la organización y sus indicadores.
- La determinación de aquellas áreas que deben ser analizadas a mayor profundidad en la ejecución de la Auditoría.
- La jerarquización de áreas críticas.
- La elaboración de informe de revisión preliminar de ser necesaria.
- La definición del alcance de la Auditoría.
- La precisión y determinación de recursos, tiempo, metas y objetivos de la actuación.

Fase 2: Ejecución:

En esta etapa es donde se procede a la búsqueda de evidencias, por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas, deberán considerarse:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesario.
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planteamiento.
- El jefe de la auditoría deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo, a fin de que se cumplan satisfactoriamente los programas trazados y, por ende, los objetivos previstos.

- El análisis en detalle del grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

Elementos a tener en cuenta:

- Selección de la muestra a ser evaluada.
 - Determinación del universo de análisis manejable por el equipo multidisciplinario.
 - Aplicación de los programas de auditoría- pruebas substantivas y de cumplimiento y recopilación de la evidencia.
 - Papeles de trabajo y evidencias.
 - Determinación de desviaciones.
 - Hallazgos de la auditoría.
 - Determinación de causa y efecto de los hallazgos.
-
- Identificación de las posibles causas de los problemas y sus responsables.
 - Organización de la evidencia
 - Papeles de trabajo.

Fase 4: Informe:

El Informe de Auditoría de Gestión debe mostrar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tome como una herramienta de dirección por los ejecutivos de la entidad. No obstante, adicionalmente, deberá considerarse:

- Una elaboración coherente de la estructura del informe, mostrando todos los aspectos esenciales que fueron tocados en la auditoría, así como las deficiencias detectadas como resultado de la misma. Esto conlleva a que se tenga en cuenta los siguientes elementos:

Introducción:

En este primer segmento se expondrá una síntesis de los objetivos específicos que fueron definidos en la planeación de la Auditoría.

1. 5 Cuerpo del informe:

Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Tener en cuenta que todo lo que pueda cuantificarse debe ser cuantificado.

Conclusiones:

Se deberá exponer el precio del incumplimiento de forma resumida, dicho en otras palabras, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. También se reflejarán, de forma resumida, las causas que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 “E” y su interrelación.

Recomendaciones

Estas deben ser generales y constructivas, sin comprometer a la auditoría con situaciones futuras que puedan surgir en la entidad.

Anexos:

Se pueden mostrar de forma resumida las prácticas que componen el grado de incumplimiento, así como un resumen de responsabilidades. Además pueden elaborarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte de la Entidad Auditada.

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.

- Una elaboración del borrador preliminar de gestión. Informe preliminar estructurado.
- Una correcta comunicación de resultados al ente. Presentación de resultados a la entidad auditada.
- Los ajustes que deben realizarse al informe, en caso de ser necesario.
- La emisión del informe definitivo. Informe final.

Seguimiento:

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E ", realizar una comprobación dentro del primer o segundo año después de realizada la Auditoría, permitiendo 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 o si la misma se encuentra bajo el mando de otro.

Actividades a tener en cuenta en ésta fase:

- Proyecto de plan de seguimiento.
- Plan estructurado.
- Acción de seguimiento, según el plan.
- Nuevos hallazgos.
- Verificación de cumplimiento.
- Resultados del seguimiento.
- Informes parciales y definitivos.
- Nuevas recomendaciones sobre la base de los resultados del seguimiento.

1.5.1 Riesgos en la Auditoría de Gestión:

Al realizarse una Auditoría de Gestión el auditor está expuesto a cometer errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación contenida en el informe. Según la Norma Internacional de Auditoría, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría se señala que:

El auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas, para obtener una razonable seguridad, al formar su opinión sobre los Estados Financieros. El mismo elabora, dentro de lo lógico y de manera coherente un criterio de que los mismos están adecuadamente elaborados en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor sobre la base de pruebas así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca oculto algún error importante.

Hay que destacar que el auditor emite un criterio sobre la base de las evidencias recopiladas y las deficiencias detectadas en un marco de tiempo limitado, independientemente del rango de tiempo que está asociado al período sujeto a auditar. Es entonces el tiempo un factor esencial que debe tenerse en cuenta a la hora de asumir un determinado riesgo cuando se evalúa el grado de control y luego se realiza la Auditoría.

Asumiendo que existe riesgo a la hora de practicar una Auditoría tendremos que tener en cuenta los tres componentes del riesgo:

- **Riesgo inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características propias de la empresa o el organismo.
- **Riesgo de control:** De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de detección:** De que los errores no detectados por deficiencias del control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Por consiguiente, es necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de Auditoría de Gestión: Conocer los riesgos propios de la actividad del entorno y de la naturaleza propia de la información. Considerar la adecuación del diseño del control interno y probar la eficacia de sus procedimientos. Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.

Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

1.5.2 Técnicas más utilizadas al practicar una Auditoría de Gestión

Observación:

Consiste en observar y puede incluir por tanto exámenes de los aspectos físicos de una operación. La observación es muy amplia prácticamente infinita. La característica principal de esta técnica es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

Confirmación:

Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho. La confirmación se hace frecuentemente por correo y generalmente se aplica al efectivo las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, inventarios e instalaciones, limitándose a verificar la exactitud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

Verificación:

Está generalmente asociada con el proceso de auditoría es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser. Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado. Se podrán verificar operaciones del período que se auditan y otras que tendrán su culminación en períodos posteriores.

Investigación:

Es una de las técnicas más importantes y consiste en examinar acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.

Esta investigación puede ser interna o externa por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todas aquellas cuestiones de interés general y que sean normativas para su desempeño y comparación. En esta técnica se pueden emplear cualquiera de las otras técnicas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

Análisis:

Consiste en analizar la amplia documentación de la empresa evaluando tanto la documentación interna como la externa. Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos. El análisis involucra la separación de las diversas partes de la organización o de las distintas influencias sobre la misma y después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.

Evaluación:

Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la esencia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor. Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión.

1.6 Semejanzas y diferencias de la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera

Similitudes:

Auditoría de Gestión / Auditoría Financiera:

La Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera se asemejan esencialmente en la necesidad de emitir una opinión debidamente documentada, basada en hechos observados, formuladas desde una posición de independencia respecto a la estructura orgánica y funcional de la empresa en cuestión y con una óptica de total objetividad y transparencia siempre procurando no emitir juicios de valor sobre personas.

En ambas se estudia y evalúa el sistema de Control Interno, haciendo énfasis en la Auditoría de Gestión en el Control Interno Administrativo y en la Auditoría Financiera en el Control Interno Contable.

Diferencias:

Auditoría de Gestión:

Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones, utiliza los Estados Financieros como un medio, promueve la eficiencia de la operación, el aumento de los Ingresos, la reducción de los Costos y la simplificación de tareas.

Es no numérica, su trabajo se realiza de forma detallada y pueden participar en su ejecución, profesionales de especialidades afines a la actividad que se audite.

Auditoría Financiera:

Emite una opinión, mediante dictamen, sobre la razonabilidad de los Estados Financieros; estos constituyen un fin, por lo tanto le dan confiabilidad a los mismos, es numérica, su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas y la realizan sólo profesionales del área económica.

La interrelación que existe entre ambos tipos de Auditoría, está dada por que en la ejecución de una **Auditoría de Gestión** se hace necesaria la realización de una **Auditoría Financiera**, o la certeza de la razonabilidad que ella detecta en las entidades.

1.6.1 Beneficios, obstáculos y ventajas de la Auditoría de Gestión:

Beneficios de la Auditoría de Gestión:

La razón principal para llevar a cabo una Auditoría de Gestión es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes y los problemas operacionales que acarrearán en las operaciones en la etapa de realización. A pesar de la revisión anual por parte de contadores externos, la cual se concentra en los resultados financieros del año anterior y por tanto es una mirada hacia atrás, la Auditoría de Gestión representa un enfoque más positivo, con la mirada hacia adelante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de sus actividades y lo apropiado de las decisiones de la gerencia respecto a los objetivos a largo plazo trazados por esta.

Uno de los beneficios fundamentales que tiene es que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como acontece en la auditoría financiera y otras. En comparación, al detectar los mismos problemas más tarde, cuando generalmente han crecido en alcance, significa mayores costos para la organización.

Un segundo e importante beneficio de la Auditoría de Gestión es que representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados. En gran parte, el fracaso de los negocios es causado por una pobre administración.

Otro beneficio se traduce en que es una apreciación objetiva que se basa en opinión personal y desprovista de evidencia fáctica.

1.6.2 Algunos obstáculos que enfrenta hoy la Auditoría de Gestión:

Como toda herramienta administrativa, las auditorías de este tipo deben ser comprendidas y utilizadas apropiadamente para obtener resultados satisfactorios. Además, necesitan el apoyo total de los más altos niveles gerenciales. Dos de sus principales limitantes son el tiempo necesario para llevarlas a cabo, y su costo. Otro muy importante es el problema humano que consiste en la influencia negativa del máximo dirigente de la Entidad a auditar.

1.6.3 Ventajas de la Auditoría de Gestión:

- _ Descarga obligaciones importantes, dedicándose a asuntos no delegables.
- _ Extiende la función auditoría a toda la empresa.
- _ Asegura información detallada.
- _ Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
- _ Obliga a la empresa a replantear situaciones.

En resumen, por lo anteriormente expuesto queda demostrado que la Auditoría de Gestión como elemento de Control es una herramienta para proporcionar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones. Puede servir para dos importantes funciones: ayuda a asegurar la responsabilidad y puede identificar medios para mejorar la operatividad.

Esta auditoría ofrece sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones, y sirve para determinar la integridad de las transacciones financieras y de los informes.

La popularidad creciente de esta auditoría, tanto en los negocios como en la administración, es atribuible en gran parte a su contribución positiva para mejorar las operaciones.

La Auditoría de Gestión diagnóstica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar.

La Auditoría de Gestión y el Proceso Administrativo:

1.7 Las actividades básicas del proceso administrativo:

En la Auditoría de Gestión es significativo que el auditor esté preparado sobre la gestión administrativa de la empresa (**planeación, organización, dirección y control**) y su instrumentación práctica para no pecar de ignorancia, generalmente de sus características y posibles deficiencias.

El proceso administrativo y sus funciones:

El proceso administrativo es una técnica de control que se emplea en las entidades para lograr el cumplimiento de sus objetivos propuestos, dentro de una determinada racionalidad de economía, eficiencia y eficacia de las operaciones. El proceso engloba básicamente el progreso armónico de las siguientes funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, aún cuando la fase de la planeación (como las otras), es desfavorable encerrarla, porque funciona como un eslabón de una cadena, en este caso por ser el origen a partir del cual se desarrolla la auditoría de este trabajo se le dará una atención específica posteriormente.

En múltiples ocasiones, la planeación se ha analizado y conceptualizado exclusivamente como una fase imprescindible de la actividad económica, ligada propiamente a la existencia del socialismo; sin embargo, es un proceso inherente al desarrollo de la sociedad y la especie. Uno de los elementos que marcó la evolución del hombre fue el intento de planificar su vida diaria y sus recursos. Todos en el planeta de una forma u otra, planifican su vida en diferentes matices, o al menos eso intentan. Por esa razón en ocasiones plantean que se trata de “organizar la acción

con vista a un fin determinado". La planificación como concepto, se ha interpretado de muchas maneras, dependiendo de la época y lugar de origen.

Charles Hummel asevera que "planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible".

Ernest Dale piensa en planeación como: "la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro, y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos".

En Naciones Unidas comentan que "la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados".

Joseph Massie refiere a planeación como "el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos".

Rusell Ackoff afirma que la planeación es: "un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación" y sobre el significado de la planeación, sostiene que "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

Idalberto Chiavenato describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura".

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

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

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

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

1.8 Conceptos de Estrategia:

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas.

Como ha señalado Henry Mintzberg de McGill University, “el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional”.

De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aún ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, basándose en éste, ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica”.

Alfred Chandler definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos”. En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

C. K. Prahalad el más influyente pensador en estrategia corporativa plantea que "La estrategia es revolución" y que "Hoy en día las empresas deben ir hasta el fondo dentro de sus organizaciones para reinventar sus estrategias".

Por su parte Gary Hamel considerado como el más influyente pensador sobre estrategia en el mundo occidental, ha cambiado el enfoque y el lenguaje de estrategia en muchas de las más exitosas compañías del mundo. Hamel llega a la conclusión de que el estratega debe ser un revolucionario, alguien que rompa los esquemas, sólo así se conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable: "hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria".

Por su parte, Ernesto Guevara define la estrategia como “el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de obtener los mismos;” y añade que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento”.

Michael Porter consultor y autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional considera que "La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar; una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto. Y sostiene que el único objetivo que puede apoyar una estrategia fiable es una rentabilidad superior."

Igor Ansoff considerado el padre de la Administración Estratégica plantea que “la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando bien, entonces es parte del ambiente”, para agregar “cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el va liderando las organizaciones hacia el futuro”.

1.8.1 Conceptos de la planeación estratégica:

Es así que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización ya que no basta con planear estratégicamente, se requiere pues incorporar la acción y el pensamiento estratégico del diseño.

Igor Ansoff introdujo la planeación estratégica como protagonista de múltiples compañías en el mundo entero. Más aún, el impacto de esta forma de “trazar” el futuro ha sido tal, que se ha aplicado también en los ámbitos social y político.

Tomas Miklos definió la planeación estratégica como una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.”

La planificación estratégica según Serna constituye “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

George A. Steiner plantea que “la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”.

1.8.2 El Proceso Estratégico:

El proceso estratégico como sistema, asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada; para ello, establece un proceso integrado capaz de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas. Dicho proceso consta de 3 grandes partes:

Análisis Estratégico:

El análisis estratégico de la empresa es:

El proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que presenta a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación de la empresa. (J. Navas y Guerras Martín, 1996).

Una de las principales tareas de gestión, la base de la reflexión y formulación de estrategias. (Jean Pierre Thibaut, 1994).

De estas dos definiciones se puede asegurar que el análisis estratégico constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la empresa y la base sobre la que se levanta cualquier cambio a largo plazo que se quiera lograr en ella.

Este análisis se compone del estudio de los siguientes elementos: misión, visión, valores, análisis del entorno y análisis interno, los cuáles determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa y constituyen el eje sobre los que se constituirá su estrategia.

Misión, Visión, Valores:

Misión:

El punto de partida para el inicio del proceso estratégico lo constituye la definición de la misión de la organización, la cual hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.

Visión:

La visión constituye el impulso futurista donde la organización aspira llegar dentro de un propósito general o misión.

Valores:

Los valores constituyen los principales ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización.

Análisis Externo:

El análisis externo tiene como fin un reconocimiento de las determinadas oportunidades y amenazas que presenta el entorno, para ser aprovechadas por parte de la organización en su proyección estratégica.

Entorno general (macroentorno)

Se refiere al medio externo que rodea la organización desde una perspectiva genérica, es decir, todo lo derivado del sistema socio económico en el que se desarrolla su actividad.

Entorno Específico (microentorno)

Es el conjunto de influencias externas mucho más inmediatas, son aquellos factores que inciden directamente en la capacidad de una organización para propiciarse más o menos eficazmente ante sus rivales.

Análisis Interno:

El análisis interno tiene el propósito de identificar y evaluar el potencial de la organización para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, evaluando por tanto el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa. Este análisis puede ser funcional y de recursos y capacidades.

La matriz estratégica o la matriz D.A.F.O.

Es la herramienta estratégica por excelencia, debido a que es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO: D: debilidades, A: amenazas, F: fortalezas y O: Oportunidades.

Formulación de estrategias:

Se designan atendiendo al ciclo de vida de la organización, al elemento competitivo a utilizar y al sector donde se encuentra la organización. A partir del análisis estratégico, la empresa trata de formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y objetivos que se han elegido a partir del contexto definido del análisis externo e interno.

Concluido este análisis estratégico, es necesario definir las *Áreas de Resultados Claves (ARC)* de la organización que son los lugares donde se encuentran los Factores Críticos de Éxito (FCE).

Implantación de la estrategia:

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de "implantación estratégica". Para ello, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no solo depende de lo bien perfilado que esté el camino, sino entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura organizacional que sirvan de soporte a la implantación.

Recientemente se empieza a reconocer en la administración, como factor clave en el éxito organizacional la gestión; Peter Drucker, exponía ya desde agosto de 1993: "Podemos predecir que, con toda probabilidad, en los próximos veinte años vamos a desarrollar lo que he venido llamando la 'auditoria de empresa', que cotejará los resultados de un negocio y de su gestión con un plan estratégico y unos objetivos específicos".

Capítulo II Elaboración de una guía para efectuar la auditoría de gestión y la caracterización de la entidad objeto de investigación.

2.1 Caracterización actual del establecimiento:

La Tienda Panamericana de Lajas perteneciente al Complejo Cruces Palmira de la Sucursal CIMEX Cienfuegos se encuentra en el casco urbano del municipio en calle Dr. Machín entre Martí y Goitzolo. Está encaminada a realizar la venta de artículos del comercio minorista, Alimentos ligeros, materiales de construcción, etc. garantizando un servicio de alta calidad basado en la aplicación de tecnologías de avanzada con una eficaz y eficiente utilización de los recursos humanos que nos permitan alcanzar un alto grado de satisfacción de los clientes.

Cuenta con una plantilla de 11 trabajadores.

- 1- Administrador
- 1 Contador
- 5 Cajeros Dependientes
- 3 Dependientes Comerciales
- 1 Dependiente de Almacén

El centro tiene un sistema de 8 horas de trabajo, acorde a lo legislado en la política de empleo.

Misión:

Comercializar de forma minorista bienes y servicios para el mercado nacional, con soportes tecnológicos de avanzada, orientados a garantizar significativos aportes al Presupuesto del Estado, garantizando la satisfacción de los clientes, el desempeño eficiente y eficaz de la gestión; con una calidad renovada e innovadora, que se garantiza por personal que se distingue por su profesionalidad, compromiso, honradez, disciplina y sentido de pertenencia, así como su compromiso de total respeto al medioambiente, lo que nos confiere una imagen de alta credibilidad.

Visión:

Somos una organización que ha logrado el liderazgo en la comercialización minorista de bienes y servicios en la Provincia de Cienfuegos, que aplica modelos de excelencia enfocados al cliente, que ha logrado una gestión integrada de alta efectividad y eficiencia acorde al nuevo modelo de gestión empresarial cubano, con un personal altamente motivado y comprometido con la mejora continua; por los resultados y prestigio alcanzado.

Valores Compartidos:

Disciplina:

Guardamos la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Somos firmes defensores de las ideas del Socialismo. Nos atenemos a las normas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de nuestra sociedad y a los principios del Código de Ética de los

cuadros. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Utilizamos racionalmente los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas de la sociedad, el cuidado medio ambiental y el enfrentamiento a las manifestaciones delictivas.

Profesionalidad:

Nuestros trabajadores y equipos de trabajo nos mantenemos actualizados para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada, el respeto mutuo y la colaboración. En nuestras actividades cotidianas actuamos con honradez, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente. Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a CIMEX y defendemos su imagen.

Honradez:

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. El respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de nuestra actividad. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

Compromiso:

Guardamos fidelidad a la Revolución y a la Patria. Somos firmes defensores de las ideas del Socialismo. Nos responsabilizamos con el futuro de la organización y disfrutamos nuestra permanencia en la misma. Trabajamos en un ambiente que privilegia la palabra empeñada, la entrega y la lealtad a la organización. Estamos altamente comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes. Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a CIMEX y defendemos su imagen.

Satisfacción al cliente:

Pensar siempre en nuestros clientes. Incorporar la calidad como una filosofía de trabajo en todas las actividades y priorizando la calidad del servicio.

Objeto Social:

1.Comercializar de forma minorista los productos importados, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclaturas aprobadas por los Ministerios del Comercio Interior y Exterior.

2. Producir y comercializar productos alimenticios y no alimenticios, de forma minorista en pesos cubanos y en pesos convertibles y en el caso de pesos cubanos según autorización de la Dirección de la entidad, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
3. Prestar servicios de garantía a las mercancías, equipos y bienes que comercializa.
4. Brindar servicios recreativos y gastronómicos asociados a éste.
5. Brindar servicios propios de remesas familiares, en pesos convertibles.
6. Brindar servicios de alimentación a sus trabajadores en pesos cubanos y pesos convertibles.
7. Prestar servicios de envolturas de regalos en pesos convertibles.

Guía propuesta para efectuar la Auditoría de Gestión:

Elementos a considerar para aplicar una Guía de auditoría de Gestión:

Alcance: A partir de la aplicación de cuestionarios, entrevistas y analizando indicadores propios de la entidad podemos cumplir con el propósito de realizar el análisis con la debida profundidad de la Economía. La Eficiencia y la Eficacia en la utilización y administración de sus recursos.

La entidad tiene las siguientes características:

1. Sus niveles de ventas minoristas anuales en el año fiscal 2001 fue de \$ 445 669.96.
2. Funciona con un sistema de precios minoristas en CUC.
3. Presenta un sistema contable informatizado que permite cuantificar con facilidad y justo a tiempo sus ingresos, sus gastos y sus beneficios.
4. Sus ingresos se generan a partir de sus operaciones comerciales minoristas.
5. Uno de sus objetivos es generar una rentabilidad creciente.

2.2 Premisas a considerar en la Guía para efectuar la Auditoría de Gestión en la entidad.

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 cuestionarios, entrevistas e indicadores para una entidad comercializadora que tiene las siguientes características:

- ✓ Presenta un promedio de venta de \$ 445 669.96.
- ✓ Se cuantifican fácilmente sus costos e ingresos.
- ✓ El objetivo es obtener rentabilidad

2.2.2 Objetivos

- ✓ Efectuar una evaluación integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía, sobre la base de las actividades de la administración y su proyección hacia el futuro.
- ✓ Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la

orientación y cumplimiento de la actividad y el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos así como los resultados obtenidos en términos de cantidad y calidad. (Eficacia)

- ✓ Verificar si en la utilización de los recursos se cumplieron los objetivos previstos para maximizar los resultados. (Economía)
- ✓ Determinar si los costos incurridos por las entidades en la realización de sus actividades se han minimizado para alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto en calidad como en (Eficiencia)

2.2.3 Características.

- ✓ Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso comercial y cuales influyen en la Gestión de la Entidad.
- ✓ Comprobar el cumplimiento de los planes y programas en el período de tiempo determinado.
- ✓ Identifica las potencialidades de la Empresa detectando los puntos críticos de Gestión.
- ✓ Se calculan índices específicos.
- ✓ Constituye una guía flexible y modificable la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos que puedan sucederse.

2.2.4 Principios Fundamentales.

- ✓ Verificación de desviaciones y tendencias, así como las acciones correctivas, para que al tomar decisiones, estén presentes los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- ✓ La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.
- ✓ Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas para la entidad.
- ✓ Comprueba que se cumpla con la misión para la cual fue constituida.
- ✓ Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios.
- ✓ Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

Para realizar la metodología se utilizaron interrogantes fundamentales e indispensables en el ánimo del auditor para el levantamiento de la información.

Los términos utilizados fueron: qué, para qué, dónde, cuando, quien, cómo, cuanto y por qué, qué se está haciendo, que se está logrando, desde el punto de vista del resultado de la gestión.

2.3 Guía propuesta para efectuar la Auditoría de Gestión

Para la realización de esta Guía, se consultaron criterios expuestos por diferentes especialistas analizados en el capítulo uno de la presente investigación y la “Guía Metodológica para la realización de auditorías de gestión” del extinto MAC. A partir de todo este análisis se decidió proponer 4 etapas generales:

1. Examen Preliminar.
2. Planeamiento.
3. Ejecución.
4. Informe.

2.3.1 Primera etapa: Examen Preliminar

El objetivo de esta etapa: Inducir al conocimiento de la Entidad con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómicos recopilando información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular o consulta de archivos:

Contenido:

Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría 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, el auditor determinará elementos diversos tales como:

- a) Estudio Ambiental.
- b) Antecedentes respecto a deficiencias detectadas por auditorías anteriores.
- c) Evaluación del Control Interno.
- d) Cálculo de las Razones Económico- Financieras que se consideren a partir de las características de la entidad.
- e) Se realizarán visitas por las áreas de la entidad a fin de observar su funcionamiento.

¿Cómo proceder en cada caso?

a) Estudio Ambiental.

Conocer y Evaluar:

Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente, trabajadores por contrato determinado. **(PT F-1).**

b) Antecedentes respecto a deficiencias detectadas por auditorías anteriores.

Se obtendrán los informes de auditorías anteriores en los periodos que estime el auditor y se comprobará si fueron resueltas las deficiencias detectadas.

Resumen de auditorías recibidas en el último año **(PT F-2).**

c) Evaluación del Control Interno.

Se evaluará la guía de control interno que este vigente en el momento de la auditoria, partiendo de sus cinco componentes y sus normas según se establece en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República:

A continuación un resumen de los aspectos que deben ser evaluados:

1. AMBIENTE DE CONTROL

Planeación.

Integridad y valores éticos.

Idoneidad demostrada.

Estructura Organizativa y Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Políticas y Prácticas de la Gestión de los Recursos Humanos.

2. GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS.

Identificación de Riesgos y Detección del Cambio.

Determinación de Objetivos de Control.

Prevención de Riesgos.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización

Acceso restringido a los Recursos, Activos y Registros.

Rotación del personal en las áreas claves.

Control de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Indicadores de Rendimiento y de Desempeño.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Sistemas de Información, su flujo y los Canales de Comunicación.

Contenido y Calidad de la Información, responsabilidad por su utilización.

Rendición de Cuentas acerca de la Gestión y Administración de los recursos, Bienes y resultados alcanzados.

5. SUPERVISIÓN O MONITOREO.

Evaluación del sistema de control interno y determinación de su eficacia.

Eficacia del funcionamiento del sistema de control interno.

Auditorías y Autocontroles del sistema de control interno.

Funcionamiento del Comité de Prevención y Control con todos los factores y su responsabilidad.

Los resultados resumidos por elemento aparecen en **(Anexo B). Con el Plan de Prevención de Riesgos.**

Cálculo de las Razones Económico- Financieras que se consideren a partir de las características de la entidad.

Se exponen las razones que se consideran necesarias calcular para la situación específica de la Entidad, que corresponde a las áreas donde pudieran existir fortaleza o debilidades en su comportamiento. (PT F-3)

d) Se realizarán visitas por las áreas de la entidad a fin de observar su funcionamiento.

Esto permite conocer las interioridades y particularidades de los procesos que se ejecutan en la entidad, permitiendo acumular elementos de juicio y evidencias.

2.3.2 Segunda etapa: PLANEACIÓN.

Va dirigida a realizar y organizar los elementos obtenidos en la exploración, así como definir:

- ✓ Los objetivos específicos de la auditoría.
- ✓ La magnitud del trabajo y su complejidad para el ahorro de tiempo y recurso.
- ✓ Los programas flexibles que sean confeccionados de acuerdo a los objetivos propuestos que constituyen la única garantía de uniformidad, continuidad, integridad y control del trabajo de revisión.
- ✓ Presupuesto para el desarrollo de la auditoría.

2.3.3 Tercera etapa: EJECUCIÓN.

El objetivo de esta etapa es 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 y análisis.

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

Objetivos:

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 los inventarios e insumos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesitan y al menor costo posible garantizando así la economía en esta gestión;
- ✓ 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, los servicios en la cantidad,

calidad u oportunidad apropiada.

- ✓ Las necesidades y expectativas de los clientes de sus productos o servicios.
- ✓ Aplicar medidas de la eficiencia y eficacia de cada proceso.
- ✓ Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente se determinan y cumplen, teniendo en cuenta:
- ✓ Identificar y analizar el comportamiento de los clientes de los productos o servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado.
- ✓ Determinar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio;
- ✓ Comprobar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente 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 que ejercen.
- ✓ Denunciar y rechazar toda actividad contraria al manejo correcto de los fondos y del interés público y tratar al ciudadano con respeto, prestándole los servicios que sean necesarios de manera eficiente, puntual y pertinente.

Los Programas específicos creados para examinar las áreas se presentan a continuación, tomando en cuenta las actividades de las áreas de la Administración General, la Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Recursos Humanos y Logística.

Administración general

Programa:

1. Examina la Estructura Organizacional de la Entidad

1.1 Investiga sobre la estructura formal e informal.

1.2 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.

2.1 Indaga sobre objetivos, estrategias, planes, políticas y procedimientos de los procesos relacionados con la toma de decisiones y la evaluación de su cumplimiento.

3. Aplica el cuestionario destinado al área para realizar las dos tareas anteriores **(PT AG-1, AG-2,AG-3)**.

3.1 Realiza el papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

4. Verifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área que se encuentra en

la estrategia general de la empresa. **(PT AG-4)**

5. Organización Interna (PT AG -5)

Calcular:

Reuniones planificadas / # reuniones realizadas

Acuerdos tomados / # acuerdos cumplidos en fecha

Miembros consejo dirección capacitados para el cargo / # miembros consejo dirección

Tienda Panamericana Lajas

P/T:

Área: Administración General

Fecha :

Objetivo: Aplicar la Encuesta de Administración General.

Auditor :

Periodo

Buenos días / tardes

CUESTIONARIO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL	SI	NO
Estructura organizacional		
Estructura Formal		
¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?		
¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?		
¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?		
¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?		
Estructura Informal		
¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?		
¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?		
¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?		
¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?		
Políticas y metas		
Objetivos		
¿Los objetivos son formulados por el Consejo de Dirección de la Entidad?		
¿Se le informa al personal de la empresa por parte de la administración objetivos claros y comprensibles?		
¿Los objetivos están por escrito?		
¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:		
a) planes		
b) estrategias		
c) políticas		
d) procedimientos		
e) normas		
Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos medibles?		
¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?		
Planes		
¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo?		
¿Se integran armónicamente con:		
a) los objetivos de la entidad		

b) las estrategias		
c) las políticas		
d) los procedimientos y		
e) las normas		
¿Cuenta la entidad con área especializada para el desempeño de la función de planeación?		
¿Se toma en cuenta el comportamiento plan - real?		
¿Están los planes aprobados y apoyados por la empresa?		
¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?		
¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?		
¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?		
Políticas y Procedimientos		
a) ¿Se conoce la misión de la entidad?		
b) ¿Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?.		
Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:		
a) formulación		
b) difusión		
c) educación		
e) aplicación		
f) interpretación y control		
Cada política:		
a) ¿Está basada en los objetivos de la entidad?		
b) ¿Es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal?		
c) ¿Está en conformidad con las normas éticas establecidas?		
d) ¿Es capaz de ser entendida por sus ejecutores?		
e) ¿Es estable y flexible para las condiciones cambiantes?		
d) ¿Tiene alcance amplio?		
d) ¿Es suplementaria de una política superior?		
Los procedimientos:		
a) ¿Establecen las tareas a realizar?		
b) ¿Definen las responsabilidades de los individuos que intervienen?		
c) ¿Contribuyen al flujo de trabajo?		
d) ¿Permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?		
e) ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal?		
f) ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?		

Tienda Panamericana Lajas

P/T:

Área: Administración General

Fecha :

Objetivo: Aplicar la Encuesta de Administración General.

Auditor :

Periodo

Buenos días / tardes

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Especialidad: Contabilidad y Finanzas se encuentra enfrascada en una investigación, para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

Preguntas	SI	NO
1 ¿En general los miembros del Consejo de Dirección poseen un alto sentido de la responsabilidad y el deber?		
2 ¿ Con una composición distinta de los miembros del Consejo de Dirección sería más eficiente la gestión de la empresa?		
3 ¿ Las ideas y criterios del Director son siempre bien acogidas por todos los miembros del Consejo?		
4 ¿Los miembros del Consejo reconocen y respetan al Director por el cargo y responsabilidad que representa?		
5 ¿ Los miembros del Consejo están de acuerdo con el estilo de dirección del director?		
6 ¿Los miembros del consejo consideran que el estilo de dirección tiene una adecuada capacidad organizativa?		
7 ¿Los compañeros que integran el consejo tienen buenas relaciones entre sí?		
8 ¿Si pudiera escoge al consejo de dirección escogería al que pertenece actualmente?		
9 ¿Los compañeros del consejo colaboran con todos los esfuerzos para cumplir las tareas?		
10 ¿Los miembros del consejo sienten al director como parte del grupo?		
11 ¿Al Consejo se puede llevar a discutir cualquier asuntos de trabajo con buenos resultados de trabajo?		
12 ¿Todos los compañeros del Consejo poseen los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones?		
13 ¿ Los miembros del Consejo tienen más compenetración entre sí que con el Director?		

Tienda Panamericana Lajas

P/T:

Área: Administración General

Fecha

**Objetivo: Aplicar la Encuesta de necesidades dominantes
al Director de la Empresa**

Auditor:

Periodo:

Buenos días / tardes

Lea cada una de las siguientes informaciones y marque entorno al número que se aproxima más a su manera de pensar, analice su respuesta en el contexto de su trabajo presente:

Afirmaciones	SI	NO
Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo		
Me gusta la competencia y ganar		
Con frecuencia me encuentro con quienes me rodean hablando de situaciones no laborales		
Me gusta los grandes retos		
Me gusta agradecerle a los demás		
Me gusta tener el mando		
Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo		
Me gusta saber cuanto ha avanzado cuando termino mis actividades		
Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo		
Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas		
Me gusta formar parte de grupos y organizaciones		
Me gusta influir en los demás para salirme con las mías		

Dirección Contabilidad y Finanzas

Programa

Evaluar la utilización de la información contable para satisfacer las necesidades de la gerencia y responder a condiciones cambiantes; así como la capacidad de la organización para financiar sus operaciones internas

1. Realiza la descripción del área.
2. Emplea el cuestionario destinado a esta área que es necesario para realizar las tareas numero tres a seis. **(PT CF-1)**
3. Indagar sobre la salud financiera de la entidad.
4. Determina la actualización, dominio de las normas y procedimientos contables actuales del clasificador de cuentas y otros documentos.
5. Con respeto a la capacitación analiza el conocimiento del personal, preparación continúa.
6. Verificar la funcionabilidad, completamiento de la estructura.
7. Verificar la funcionabilidad, oportunidad, diseño de la información contable.
- 8.1 Evalúa la razonabilidad de la información que ésta brinda, así como su eficacia en la toma de decisiones
- 8.2 Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.
9. Calcular Eficiencia **(PT CF-4)**
Gastos Totales / Ventas Netas (Real/plan)
Gastos de salario / Ventas Netas (Real/plan)

Tienda Panamericana Lajas

P/T:

Área: Dirección de Contabilidad y Finanzas

Auditor:

Objetivo: Aplicar el cuestionario de Economía

Fecha

Periodo:

Buenos días / tardes

Cuestionario de Economía	Si	NO	No Procede
1- ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?			
2-¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?			
3-¿Está el departamento dotado de personal adecuado?			
4-¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?			
5-¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?			
6-¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?			
7-¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?			
8-¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?			
9-¿Existe un auditor interno en el departamento?			
10-¿Concuerdan los planes del departamento con:			
a.- Los objetivos de la organización?			
b.- Planes de otras áreas?			
11-¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?			
12-¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmienda, borrones)?			
13-¿Los informes de control contable son:			
a- Oportunos?			
b- Fáciles de utilizar?			
c- Diseñado de forma adecuada?			
14- ¿Se preparan los informes siguientes?			
a- Flujo de caja			
b- Análisis de interpretación de los análisis financieros			
c- Estado de Resultado			
d- Balance General			
e- Situación de los Inventarios			
f- Anexo de gastos			
g- Balance de Comprobación de Saldos			
h- Informes de Costos			
i- Antigüedad de las cuentas por pagar			
j- Antigüedad de las cuentas por cobrar			
15-¿Trabaja del Dpto de Economía para proveer a la Entidad			

fondos suficientes y a tiempo?			
16-¿Existe trabajo de equipo entre los componente el área?			
17-¿El personal de área participa en decisiones decisivas en su trabajo?			
18-¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?			
19-¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?			
20-¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma que sea compatibles con los objetivos generales de la organización?			
21-¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?			
22-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?			
23-¿Se compara los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales?			
24-¿Se toman a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?			
25-¿Está bajo la dirección de un dirigente calificado el Dpto de Economía?			
26-¿Es capas el Dpto de Economía en poner práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?			
27-¿Ejerce el tesorero el suficiente control para que la empresa mantenga una sólida posición financiera?			
28-¿Ejerce el tesorero sobre el flujo de caja para :			
a- Maximizar su utilización			
b- Pagar las obligaciones de la empresa			
29-¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?			
30-¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elaboran? Ejemplifique			
31-¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?			

Dirección de Recursos Humanos

Verificar el funcionamiento del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización y definir problemas que obstaculicen la eficiencia en su manejo.

1. Realiza la descripción del área.
2. Verifica la existencia de documentos que plasmen las necesidades de personal en los plazos cortos, mediano y largo, programas de capacitación y entrenamiento del personal.
4. Examina el funcionamiento de los ejecutivos, dirección sobre la base de los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.
5. Verifica evaluación de desempeño y forma de medir el cumplimiento de los objetivos y las políticas de la organización.
6. Evalúa la función administrativa que se encarga de reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, salarios, protección e higiene del trabajo, cultura organizacional, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.
7. Aplica el cuestionario destinado a esta área que contiene diferentes variables necesarios para realizar las tareas dos a seis **(PT RH- 1)**

8- Realiza el papel de trabajo para analizar el índice de ausencias por causas. **(PT RH- 2)**

Índice de ausentismo:

Ausentismo laboral = Total horas de ausencia al trabajo * 100 / Total horas trabajadas

9- Realiza el papel de trabajo para analizar las bajas ocasionadas y sus causas. **(PT RH- 3)**

10.-Verifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área que se encuentra en la estrategia general de la empresa **(PT AG-1)**

11.-Calcula y compara diferentes períodos **(PT RH- 4)**

Gastos de salario / Gastos totales (Economía)

Ingreso por trabajador (Eficiencia)

Tienda Panamericana Lajas

PT:

Área: Dirección Recursos Humanos

Fecha:

Objetivo: Aplicar el cuestionario a los Recursos Humanos

Auditor:

Buenos días / tardes

La **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Especialidad: Contabilidad y Finanzas** se encuentra enfrascada en una investigación, para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

Cuestionario a la Recursos Humanos Sí No

Reclutamiento y Selección:

1. Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad _____
2. Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:
 - a. Análisis y descripción del trabajo y del puesto específico _____
 - b. decisión colegiada en selección del nuevo personal _____
 - c. requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes _____
 - d. posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento _____
3. Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal :
 - a: solicitud de empleo con los requerimientos necesarios _____
 - b. Entrevista preliminar inicial _____
 - c. pruebas de habilidades y capacidades al aspirante _____
 - d. Investigación de antecedentes: _____
 - e. Entrevista minuciosa al aspirante _____
 - f. Exámenes físicos _____
4. Existe Programa de Orientación o Inducción que tenga en cuenta
 - a. información sobre la rutina diaria del trabajo _____
 - b. un repaso de la historia de la Organización _____
 - c. una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo _____
5. Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadro que incluye entre otras las tareas siguientes:
 - a. Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros. _____
 - b. consolidar el funcionamiento de la comisión de cuadros constituida en la entidad _____

Capacitación y Desarrollo

6. Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos. _____
7. Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento _____
8. En el diseño de los planes de Capacitación se tiene en cuenta: _____
- a. resultados de la evaluación del desempeño de los RRHH _____
 - b. Cumplimientos de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado _____
 - c. evaluación del análisis organizacional _____
 - d. necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad. _____
9. Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:
- a. la rotación de puestos _____
 - b. clases en un aula habilitada en la propia entidad _____
 - c. aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos _____
 - d. fuera del lugar de trabajo: Universidades o Centros _____

Evaluación del Desempeño

10. Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con el propósito de :
- a. .mejorar su desempeño _____
 - b. determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas _____
 - c. determinar las renumeraciones salariales que correspondan _____
11. El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de:
- a. la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas _____
 - b. el nivel de compromiso demostrado de los subordinados _____
 - c. la congruencia necesaria entre los objetivos y metas _____
 - d. la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo-beneficios de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo _____

Salarios

12. El sistema de salarios contempla:
- a. incentivar calificación y precalificación continua y progresiva _____
 - b. una adecuada distribución del fondo de tiempo _____
 - c. la disminución de la fluctuación laboral _____
 - d. perfeccionamiento y racionalidad de los métodos de trabajo. _____

Protección e Higiene del Trabajo

13. Existen condiciones de seguridad, higiénicas adecuada en los puestos y áreas de trabajo

que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos a partir de los criterios siguientes:

- a. exámenes médicos periódicos _____
- b. control de las enfermedades comunes y profesionales _____
- c. el emplazamiento del lugar _____
- d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales _____
- e. uso, manipulación y conservación de alimentos _____
- f. servicios sanitarios _____
- g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente _____
- h. las fuentes de agua _____
- i. la ventilación. _____
- j. la iluminación _____
- k. las instalaciones eléctricas _____
- l. el tratamiento de los residuales y las aguas albañales. _____
- m. control de vectores y roedores. _____
- n. mantenimiento, orden y limpiezas. _____
- o. abastecimiento de agua potable. _____

14. Se prevé la protección necesaria para evitar accidentes y enfermedades teniendo en cuenta:

- a. la detención y evaluación de riesgos _____
- b. conocimiento del problema _____
- c. la implantación de medidas de solución y control _____

15. Están creadas las condiciones que garanticen su comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos. _____

16. Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los discapacitados. _____

17. Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral. _____

Cultura Organizacional

18. Está Organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos del cambio según:

- a. la cultura organizacional de la entidad _____
- b. los intereses individuales _____
- c. Las metas y estrategias organizacionales _____

19. El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización

- a. el aburrimiento _____

b. la apatía _____

c. la fatiga psicológica _____

20. La dirección utiliza el método de administración con participación

a. los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permite a los subordinados desempeñar un papel en la toma de decisiones _____

b. Se emplean métodos de dirección autoritarios _____

21. Se estimulan por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta:

a. Establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos _____

b. estimulan las nuevas ideas _____

c. convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional _____

d. permiten una verdadera interacción directivos-subordinados _____

e. son tolerante ante el fracaso _____

f. reconocimientos materiales, espirituales y públicos _____

Logística

Programa

Objetivos

- Verificar el aseguramiento material y oportuno con el menor costo de los recursos para el cumplimiento de la misión, a partir de explotar al máximo las posibilidades.

Contenido

Verificar periódicamente las fuentes principales de abastecimientos e insumos que garanticen los resultados óptimos de las actividades a realizar.

Evaluar las evidencias que demuestren la coordinación de recursos, revisión, recepción entrega de mercancías con un almacenaje adecuado el análisis de los productos con vencimientos.

Comprobar que las instalaciones se encuentren en buen estado al hacer frente a los objetivos y estrategias que permitan garantizar la seguridad de los inventarios, bienes y otros medios utilizando a plenitud las capacidades existentes.

Valorar objetivamente las compras, costos de los productos y la calidad de los mismos

Velar por la rotación racional de los inventarios y efectuar los análisis pertinentes de los productos con lenta rotación

Controlar la rotación de los productos perecederos de acuerdo a las indicaciones establecidas, no permitiendo que se pongan a la venta productos vencidos.

a) Realizar el Papeles de Trabajos para evaluar los resultados **(PT L-1)**

b) Portadores Energéticos. **(PT AG-4)**

2.4. Conclusiones del Capítulo No. II

Este capítulo recoge los aspectos esenciales que deben estar en la guía para realizar la auditoria de Gestión y los pasos a seguir, con el fin de poder evaluar la Gestión de la Tienda Panamericana Lajas. De esta forma quedara en manos de la entidad la herramienta que les

permitirá autocontrolarse sistemáticamente y evaluar el curso de los acontecimientos.

En resumen, la guía propuesta responde estrictamente a las características funcionales y estructurales de la entidad, conformándose por las distintas áreas los cuestionarios y papeles de trabajo correspondientes, quedando estructurado de la siguiente manera:

Familiarización: Papeles de trabajo 3.

Administración General: Cuestionario 3, Papeles de Trabajo 5.

Dirección de Contabilidad y Finanzas: Cuestionario 1, Papeles de trabajo 4.

Dirección de Recursos Humanos: Cuestionario 1, Papeles de trabajo 4

Logística cuestionario 1, Papeles de trabajo 1 .

Capítulo III. Aplicación de la Guía diseñada para la Auditoría de gestión en la entidad Tienda Panamericana Lajas del CIMEX SA.

Con la Guía propuesta como una opción viable presentada en el capítulo anterior, provienen los resultados que se abordan en este capítulo, los mismos muestran las evidencias recogidas siguiendo todos los pasos para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Tienda Santa Isabel de las Lajas. Es conveniente aclarar que no se han realizado todos los papeles de trabajo propuestos ya que el fin que se persigue es tener un conocimiento del funcionamiento de la Guía por lo que se han seleccionado los fundamentales para el cumplimiento de los objetivos que se trazaron, razón por la cual no se abordaron la etapa de planeación y el informe.

3.1 Examen Preliminar.

3.1.1 Ambiente General de la Tienda Santa Isabel de las Lajas

3.1.1.1 Organigrama de la entidad.

El organigrama de la Entidad tiene una estructura compuesta por la Administración y las áreas de contabilidad, almacén y piso de venta, lo cual se muestra en el **Anexo A**.

La entidad cuenta actualmente con una plantilla de 11 trabajadores, la cual está cubierta al 100%, desglosada por categorías ocupacionales, siendo la de servicios la que mayor número de trabajadores posee con el 82%. La composición de la fuerza laboral se muestra en el **(PT F-1)**.

3.1.1.2 Estructura Contable

La estructura contable de la entidad cuenta con el contador para la realización de todas las transacciones, tributando la información hacia la Gerencia de Cruces de la Corporación CIMEX y solamente realiza el Balance de comprobación de saldos al cierre de cada período.

La estructura de las funciones contables son las siguientes

- Transacciones de las cuentas de inventarios amparadas por las ventas, entradas, ajustes y transferencias entre unidades.
- Cuadre y arqueo de cajas diarios y de manera sorpresiva.
- Control de las existencias, entradas, salidas y ajustes por faltantes y sobrantes del inventario de mercancías.
- Efectuar pagos de remesas familiares a través de la Wester Unión.
- Preparar los depósitos de los ingresos en CUC.
- Depositar en la Agencia Bancaria a la Cuenta de la Sucursal los ingresos en Moneda Nacional por conceptos de alimentación a trabajadores.
- Conteo periódico del 10 % y del 100% de los Activos Fijos Tangibles y los inventarios.
- Control de los Gastos y de los Ingresos de la Entidad.
- Aplicación de las Guías de control interno de la Resolución 60-2011 del CGR.

Los datos necesarios para el análisis económico financiero se obtienen a través de la Gerencia Cruces de CIMEX, ya que la entidad solamente controla contablemente los inventarios el resto de los activos y pasivos se contabilizan igualmente en la Gerencia.

3.1.1.3 Auditorias anteriores

De las auditorias que se han realizado en la entidad se revisó el expediente único de auditoria que posee la entidad, en el se muestran las auditorias efectuadas durante los últimos 5 años. En la última auditoria se evaluó la actividad como aceptable. **(PT F-2).**

3.1.1.4 Evaluación del Control Interno

Los resultados de la evaluación del control interno fueron satisfactorios en los cinco componentes. La entidad tiene elaborado el plan de prevención de riesgo el cual se controla de manera sistemática **(Anexo B)**

3.1.1.5 Evaluación de las razones financieras

La evaluación de las razones financieras solamente se ejecutan dos razones de actividad que son La rotación de los inventarios y el ciclo de los inventarios. Se determinó la rotación de los activos fijos y se calcularon las razones de rentabilidad general y margen de utilidad sobre ventas.

El resto de las operaciones financieras no se puede calcular porque la entidad no contabiliza sus transacciones, las cuales se procesan en la Gerencia De Cruces y no se puede determinar los activos y pasivos circulantes por cada una de las tiendas, solamente el Inventario de mercancías. Los activos fijos tangibles se controlan por un listado valorado y conciliados con la Gerencia el cual es tomado como soporte para el control y verificación según establece el sistema de control interno.

Las razones financieras calculadas demuestran la poca rotación de los inventarios que es de 3.19 veces lo que denota existencias de alto costo y precios. Esto trae como consecuencias que el ciclo de los inventarios sea de 112 días, situación que perjudica a la entidad pues pone en peligro la calidad y el estado de la mercancía. Con relación a la rotación del activo fijo es favorable ya que su rotación es de 4.78, ya que por cada peso de activo fijo se generan \$ 4.78 de venta.

El margen sobre las ventas se comporta de manera optima al generar \$ 0.23 de utilidad por cada peso de venta. Esto influye directamente en la rentabilidad de la entidad que es de 0.77, lo que es muy positiva. **(PT F-3).**

3.1.1.6 Control de Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Pérdidas y afectaciones económicas en las entidades y al Estado: son los efectos producidos por los incumplimientos, prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, perjuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detectan en la entidad durante la ejecución de

una acción de control y repercuten en sus resultados y en el logro de sus objetivos y metas, así como su impacto para el Estado. Este concepto también abarca el significado del Precio del Incumplimiento que se calcula en las Auditorías de Gestión.

Para la determinación de las pérdidas y afectaciones económicas en las acciones de control, en cuanto a las que afectan a la entidad, los hallazgos se clasifican de acuerdo con los criterios de Economía, Eficiencia y Eficacia. **(Anexo C)**.

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas

PT: F-1

Objetivo: Observar la composición de la fuerza laboral

Auditora: MML

Periodo Auditado: Cierre del año 2011

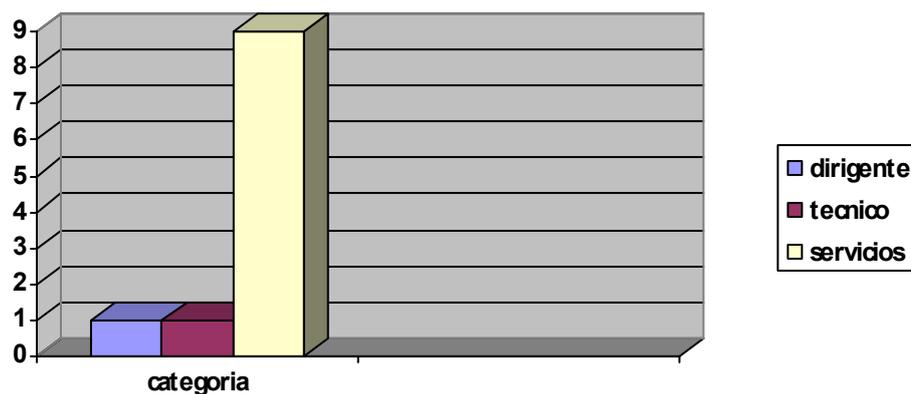
Hoja: 1/1

Fuente: La plantilla general de la Entidad

Fecha:10-01-2012

CATEGORIA	APROBADA	EXISTENTE	%
Dirigente	1	1	9
Técnico	1	1	9
Administrativo	-	-	-
Servicio	9	9	82
Obrero	-	-	-
Total	11	11	100

COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL DE LA ENTIDAD.



Comprobaciones:

1. Se verificó la plantilla real de la Entidad.
2. Con el análisis se verifica que el mayor porcentaje lo representan los trabajadores de Servicio con el 82%
3. Se comprobó que no existen trabajadores con contratos determinados.

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas

PT: F-2

Objetivo: Evaluar el nivel de auditorías realizadas en el 2011

Auditora: MML

Periodo Auditado: Cierre del año 2011

Hoja: 1/1

Fuente: Expediente único de Auditoría

Fecha:10-01-2012

AUDITORIAS Y CONTROLES AÑO 2011.

TEMÁTICAS	CALIFICACION	ORGANISMO
General	Aceptable	CIMEX
Financiera	Aceptable	CIMEX
Temática	Aceptable	CIMEX
Temática	Aceptable	CIMEX
Especial	Aceptable	CIMEX

Comprobaciones:

Se comprobó en el Expediente Único de Auditoría de la Tienda Panamericana Santa Isabel de Las Lajas en poder de la Administradora quien tiene la responsabilidad de su actualización y custodia.

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas

PT: F-3

Objetivo: Analizar los resultados de las Razones Financieras.

Auditora: MML

Periodo Auditado: Cierre del año 2010,11,12

Hoja: 1/1

Fuente: Cálculos basados en los Estados Financieros

Fecha:10-01-2012

INDICADORES FINANCIEROS	UNIDAD	2010	2011	2012
LIQUIDEZ SOLVENCIA				
Razón circulante. Índice de Solvencia	Pesos	-	-	-
Razón de Liquidez Inmediata. Prueba Acida	Pesos	-	-	-
Razón Liquidez Instantánea. Prueba amarga	Pesos	-	-	-
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS				
Rotación de Inventarios	Veces	4.20	3.95	3.19
Ciclo de Inventarios	Días	86	91	112
Rotación de Cuentas por cobrar	Veces	-	-	-
Ciclo de cobros	Días	-	-	-
Gestión de cobros	Pesos	-	-	-
Rotación de Activos Totales	Veces	-	-	-
Rotación de Activos Circulantes	Veces	-	-	-
Rotación de Activos Fijos	Veces	4.80	4.75	4.78
ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS				
Rotación de cuentas por pagar	Pesos	-	-	-
Ciclo de pago	Veces	-	-	-
Razón de Endeudamiento	Pesos	-	-	-
RENTABILIDAD				
Rendimiento de la inversión	Pesos	-	-	-
Razón de costos	Pesos	-	-	-
Razón del Margen de Utilidades sobre Ventas	Pesos	0.20	0.20	0.23
Rentabilidad general Costo por pesos	Pesos	0.70	0.78	0.77

Comprobaciones:

1. Se comprobó mediante cálculos el resultado de las razones financieras, para la realización de estos cálculos nos auxiliamos del Balance de Comprobación de la entidad.
2. La entidad solo puede calcular estas razones pues la contabilidad está a nivel de Gerencia y no es posible calcular las demás razones.

3. La rotación de Inventarios es extremadamente baja pues solo rota 3.19 veces lo que denota el exceso de los mismos y mercancías de altos precios de venta de muy lenta rotación. Esto provoca que el ciclo de inventarios este en 112 días.

4. Tienen buena rotación de Activos Fijos Tangibles, ya que por cada peso de Activos Instalados se venden \$ 4.78.

5. Tienen un margen de venta favorable al generar \$ 0.23 de utilidad por peso vendido, lo cual favorece la Rentabilidad.

CÁLCULO DE LAS RAZONES ECONÓMICO- FINANCIERAS QUE SE CONSIDEREN A PARTIR DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD.

Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inventario Promedio

□ La rotación de inventario nos indica las veces que los inventarios son reemplazados.

Ciclo de Inventarios = 360 / Rotación de Inventario

□ Tiempo Promedio que permanecen los Inventarios inmovilizados, cada cuantos días rotan los inventarios.

Rotación de Activos Fijos = Ventas / Activos Fijos Promedio

□ Da la medida de cuanto se vende por cada peso invertido en activos fijos, capacidad que tienen estos para producir ingresos.

Rentabilidad= Gastos Totales / Ingresos Totales

Mide el grado de efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

Margen de Utilidad sobre Ventas = Utilidad neta / Ventas

□ Capacidad de las ventas para generar utilidades. Nivel de ganancias por cada peso de ingreso.

Rentabilidad General = Gastos Totales / Ingresos Totales

Rotación de Inventarios:

$$RI = CV/IP$$

$$RI = 228133.31 / (50696.94 + 491984.84 / 2) = 3.19$$

Ciclo de Inventario:

$$CI = 360/RI$$

$$CI = 360/3.19 = 112 \text{ días}$$

Rotación de Activos Fijos:

$$RAF = V/AF \text{ promedio}$$

$$RAF = V / ((Inv. Inicial + Inv. Final) / 2) = \$ 445 669.96 / (927626.05 + 93604.95 / 2)$$

$$RAF = 4.78$$

Margen de Utilidad sobre las ventas:

$$MUV = Vn/V$$

$$MUV = 104 271.95 / 445 669.96$$

$$MUV = 0.23$$

Rentabilidad General:

$$RG = GT/IT$$

$$RG = \text{Costo Venta} + \text{Gastos} / IT = 228 133.31 + 113 264.70 / 445 669.96$$

$$RG = 0.766 = 0.77$$

CUESTIONARIO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL	SI	NO	NP
Estructura organizacional			
Estructura Formal			
¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?	X		
¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?	X		
¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?	X		
¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?			X
Estructura Informal			
¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	X		
¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?	X		
¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?	X		
¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?	X		
Políticas y metas			
Objetivos			
¿Los objetivos son formulados por el Consejo de Dirección de la Entidad?	X		
¿Se le informa al personal de la empresa por parte de la administración objetivos claros y comprensibles?	X		
¿Los objetivos están por escrito?	X		
¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:	X		
a) planes	X		
b) estrategias	X		
c) políticas	X		
d) procedimientos	X		
e) normas	X		
Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos medibles ?	X		
¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?	X		
Planes			
¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo?	X		
¿Se integran armónicamente con:	X		
a) los objetivos de la entidad	X		
b) las estrategias	X		
c) las políticas	X		
d) los procedimientos y	X		
	X		

e) las normas			
¿Cuenta la entidad con área especializada para el desempeño de la función de planeación?			X
¿Se toma en cuenta el comportamiento plan - real?	X		
¿Están los planes aprobados y apoyados por la empresa?	X		
¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?	X		
¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	X		
¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	X		
Políticas y Procedimientos			
a) ¿Se conoce la misión de la entidad?	X		
b) ¿Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?	X		
Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:	X		
a) formulación	X		
b) difusión	X		
c) educación	X		
e) aplicación	X		
f) interpretación y control	X		
Cada política:			
a) ¿Está basada en los objetivos de la entidad?	X		
b) ¿Es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal?	X		
c) ¿Está en conformidad con las normas éticas establecidas?	X		
d) ¿Es capaz de ser entendida por sus ejecutores?	X		
e) ¿Es estable y flexible para las condiciones cambiantes?	X		
d) ¿Tiene alcance amplio?	X		
d) ¿Es suplementaria de una política superior?	X		
Los procedimientos:			
a) ¿Establecen las tareas a realizar?	X		
b) ¿Definen las responsabilidades de los individuos que intervienen?	X		
c) ¿Contribuyen al flujo de trabajo?	X		
d) ¿Permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?	X		
e) ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal?	X		
f) ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?	X		

Entidad: Tienda Santa Isabel de las Lajas
 Objetivo: Cuestionario para conocer características del Consejo de Dirección.
 Periodo Auditado: IV trimestre año 2011

PT: AG- 2
 Auditora: MML
 Hoja: 1
 Fecha: 10-01-2012

	Preguntas	Si	No
1	¿En general los miembros del Consejo de Dirección poseen un alto sentido de la responsabilidad y el deber?	X	
2	¿ Con una composición distinta de los miembros del Consejo de Dirección sería más eficiente la gestión de la empresa?.		X
3	¿ Las ideas y criterios del Director son siempre bien acogidas por todos los miembros del Consejo?	X	
4	¿Los miembros del Consejo reconocen y respetan al Director por el cargo y responsabilidad que representa?	X	
5	¿ Los miembros del Consejo están de acuerdo con el estilo de dirección del director?	X	
6	¿Los miembros del consejo consideran que el estilo de dirección tiene una adecuada capacidad organizativa?	X	
7	¿Los compañeros que integran el consejo tienen buenas relaciones entre sí?	X	
8	¿Si pudiera escoge al consejo de dirección escogería al que pertenece actualmente?	X	
9	¿Los compañeros del consejo colaboran con todos los esfuerzos para cumplir las tareas?	X	
10	¿El consejo de dirección constituye un colectivo muy unido ante las actividades de trabajo?	X	
11	¿Los miembros del consejo sienten al director como parte del grupo?	X	
12	¿Al consejo se puede llevar a discutir cualquier asunto de trabajo con buenos resultados de trabajo?	X	
13	¿Todos los compañeros del consejo poseen los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones?	X	
14	¿Los miembros del consejo tiene mas compenetración entre si que con el director?	X	

Comprobaciones:

1.. De un total de 14 aspectos evaluados, 1 Es negativo y 13 positivos.

Entidad: Tienda Santa Isabel de las Lajas
Objetivo: Aplicar la Encuesta de necesidades dominantes al Gerente de la Empresa
Periodo Auditado: IV trimestre año 2011

PT: AG- 3
Auditora: MML
Hoja: 1
Fecha: 10-01-2012

Afirmaciones	SI	NO
1- Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo	X	
2- Me gusta la competencia y ganar	X	
3-Con frecuencia me encuentro con quienes me rodean hablando de situaciones no laborales.	X	
4- Me gusta los grandes retos	X	
5- Me gusta agradecerle a los demás	X	
6- Me gusta tener el mando	X	
7- Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo		X
8- Me gusta saber cuanto he avanzado cuando termino mis actividades	X	
9- Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo	X	
10- Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.	X	
11- Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.	X	
12- Me gusta influir en los demás para salirme con las mías		X

Entidad: Tienda Santa Isabel de las Lajas
 Objetivo: Cumplimiento de los objetivos de trabajo de las áreas bajo investigación
 Periodo Auditado: IV trimestre año 2011
 Fuente: Carpeta de perfeccionamiento empresarial

PT: AG- 4
 Auditora: MML
 Hoja: 1
 Fecha: 10-01-2012

Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo para el cierre del Año 2011.

Dirección General

No	Descripción del Objetivo	Cumplimiento		Plan	Real	%
		Si	No			
1	Garantizar ingresos en CUC por concepto de ventas por un valor de \$ 442 049.00	X		442 049.00	445 669.96	101
2	Reducción del Consumo de Portadores Energéticos					
	a) Consumo de Electricidad 9119 MW/h		X	9119	11463	125
	b) Consumo de Diesel 260 TM	X		260	199.86	76.8

Dirección de Contabilidad y Finanzas

1	Mantener la contabilidad razonable y la entrega de los informes el 31 de cada mes.	X				
2	Gestión de cobro con ciclos menores 30 días	X				

Dirección de Recursos Humanos

No	Descripción del Objetivo	Cumplimiento		Plan	Real	%
		Si	No			
1	Lograr una eficiente gestión del Capital Humano con un mejor desempeño.	X				
2	Coeficiente de salario por peso de Valor Agregado		X			
3	Se alcanza el 100 % de los trabajadores abarcador por sistemas de pago.	X				
4	Se aplica a todos los trabajadores el sistema de estimulación en divisa		X			
5	Aplicar consecuentemente los principios organizativos de la gestión de la Seguridad, Salud y medio Ambiente en el Trabajo.	x				
	a) Prever el incremento de accidentes de trabajo con relación al período anterior.	x				

	b) Existencia de enfermedades profesionales		x			
	c) Adquirir los equipos de protección personal y colectiva.	X	Se han adquirido medios de Protección pero son aún Insuficientes.			
	d) Controlar el correcto uso y cuidado de los equipos de protección personal.	X				
	e) Alcanzar el 100% de los trabajadores capacitados en materia de SSMAT	X				
	f) Lograr la coherencia de la política de prevención en SSMAT con las demás políticas de la G. Emp.	X				
6	Desarrollo eficaz de los activos de Productividad y se trabaja en el programa de Perfeccionamiento de la Organización y Normación del Trabajo. A) Activos de Productividad. B) Medidas derivadas del Activo C) Estudios de Organización	X				
7	Cumplir con la estrategia general de preparación y superación de los Cuadros y Reservas					
	I. Cuadros					
	a) Postgrados					
	b) Diplomados	1				
	c) Maestría					
	d) Universidad					
	Total	1				
	II. Reservas					
	a) Postgrados					
	b) Diplomados					
	c) Maestría					
	d) Universidad	2				
	Total	2				
	Total General	3				
8	Se capacita el 100% de los trabajadores en más de dos componentes.	X				

Comprobaciones:

Se comprobó de un total de 12 objetivos de trabajo para la fecha en las áreas estudiadas se cumplieron 8 para el 66 %.

Entidad: Tienda Santa Isabel de las Lajas
 Objetivo: Evaluar Indicadores de la Administración General
 Periodo Auditado: IV trimestre año 2011

PT: AG- 5
 Auditora: MML
 Hoja: 1
 Fecha:10-1-2012

Año 2011	Reuniones Planificadas	Reuniones Realizadas	%	Acuerdos Adoptados	Acuerdos Cumplidos	%
Consejo de Dirección	11	11	100	112	111	19
Consejillo	-	-	-	-	-	-
Comisión de Cuadro	-	-	-	-	-	-
Comité Financiero	-	-	-	-	-	-
Comité de Control	11	11	100	45	45	100
Comisión de Divisa	-	-	-	-	-	-
Total Año 2011	22	22	100	157	156	99

Comprobaciones:

1. Fueron revisadas las actas de Dirección de la Entidad estableciendo la relación entre las reuniones realizadas y las planificadas así como la eficiencia de las mismas tomando los acuerdos proyectados y de ellos los cumplidos.

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas
 Objetivo: Evaluar el Cuestionario de Economía
 Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

PT: CF-1
 Auditora: MML
 Hoja: 1/3
 Fecha: 10-01-

2012

CUESTIONARIO DE ECONOMÍA	SI	No	NO PROCEDE
1-¿Se dispone de un clasificador de cuentas?	X		
2-¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?	X		
3-¿Está el departamento dotado de personal adecuado?	X		
4-¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?	X		
5-¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?	X		
6-¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?	X		
7-¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?	X		
8-¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?	X		
9-¿Existe un auditor interno en el departamento?			X
10-¿Concuerdan los planes del departamento con: a.- Los objetivos de la organización? b.- Planes de otras áreas?	X		
11-¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?	X		
12-¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmienda, borradores)?	X		

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas
 Objetivo: Evaluar el Cuestionario de Economía
 Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

PT: CF-1
 Auditora: MML
 Hoja: 2/3
 Fecha: 10-01-

2012

CUESTIONARIO DE ECONOMÍA	SI	No	NO PROCEDE
14- ¿Se preparan los informes siguientes?			
a- Flujo de caja	X		
b- Análisis de interpretación de los análisis financieros	X		
c- Estado de Resultado	X		
d- Balance General	X		
e- Situación de los Inventarios	X		
f- Anexo de gastos	X		
g- Balance de Comprobación de Saldo	X		
h- Informes de Costos	X		
i- Antigüedad de las cuentas por pagar	X		
j- Antigüedad de las cuentas por cobrar	X		
15-¿Trabaja del Dpto de Economía para proveer a la Entidad fondos suficientes y a tiempo?	X		
16-¿Existe trabajo de equipo entre los componente el área?	X		
17-¿El personal de área participa en decisiones decisivas en su trabajo?	X		
18-¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?	X		
19-¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?	X		
20-¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma que sea compatibles con los objetivos generales de la organización?	X		
21-¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	X		

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas
 Objetivo: Evaluar el Cuestionario de Economía
 Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

PT: CF-1
 Auditora: MML
 Hoja: 3/3
 Fecha:10-01-2012

CUESTIONARIO DE ECONOMÍA	SI	No	NO PROCEDE
22-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?	X		
23-¿Se compara los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales?	X		
24-¿Se toman a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?			X
25-¿Está bajo la dirección de un dirigente calificado el Dpto de Economía?	X		
26-¿Es capas el Dpto de Economía en poner práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?	X		
27-¿Ejerce el tesorero el sufriente control para que la empresa mantenga una sólida posición financiera?	X		
28-¿Ejerce el tesorero sobre el flujo de caja para : a- Maximizar su utilización b- Pagar las obligaciones de la empresa	X		
29-¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?	X		
30-¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elaboran? Ejemplifique		X	
31-¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?	X		

Comprobaciones:

1. Se comprobó que no se necesita de otra información distinta a la que se elabora actualmente.

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas

PT: CF-3

Objetivo: Calcular indicadores de eficiencia

Auditora: MML

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

Hoja: 1

Fuente: Indicadores Seleccionados

fecha:10/01/2012

Indicador	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gastos Totales / Ingresos Netos (real/plan)	0.97	0.95	1.19
Gastos de salario / Ingresos Netos (real/plan)	0.92	1.19	0.69

Comprobaciones:

Se comprobó en los registros de la estadística complementaria de la empresa.

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas
Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos.

PT: RH-1

Auditora: MML

Hoja: 1/4

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

Fecha: 10-01-2012

Fuente: Guía para la Realización de Auditorías de Gestión.

Cuestionario a los Recursos Humanos Sí No

Reclutamiento y Selección :

1. Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad Si No
2. Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:
 - a. Análisis y descripción del trabajo y del puesto específico Si No
 - b. decisión colegiada en selección del nuevo personal Si No
 - c. requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes Si No
 - d. posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento Si No
3. Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal :
 - a: solicitud de empleo con los requerimientos necesarios Si No
 - b. Entrevista preliminar inicial Si No
 - c. pruebas de habilidades y capacidades al aspirante Si No
 - d. Investigación de antecedentes: Si No
 - e. Entrevista minuciosa al aspirante Si No
 - f. Exámenes físicos Si No
4. Existe Programa de Orientación o Inducción que tenga en cuenta
 - a. información sobre la rutina diaria del trabajo Si No
 - b. un repaso de la historia de la Organización Si No
 - c. una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo Si No
5. Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadro que incluye entre otras las tareas siguientes:
 - a. Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros. Si No
 - b. consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades Si No

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas
Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos.

PT: RH-1
Auditora: MML
Hoja: 2/4

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

Fecha:10-01-2012

Fuente: Guía para la Realización de Auditorías de Gestión.

Capacitación y Desarrollo

6. Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos. Si X No ___

7. Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento Si X No ___

8. En el diseño de los planes de Capacitación se tiene en cuenta : Si X No ___

a. resultados de la evaluación del desempeño de los RRHH Si X No ___

b. Cumplimientos de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado Si X No ___

c. evaluación del análisis organizacional Si X No ___

d. necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad. Si X No ___

9. Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo :

a. la rotación de puestos Si X No ___

b. clases en un aula habilitada en la propia entidad Si X No ___

c. aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos Si X No ___

Evaluación del Desempeño

10. Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con el propósito de :

a. .mejorar su desempeño Si X No ___

b. determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas Si X No ___

c. determinar las remuneraciones salariales que correspondan Si ___ No X

11. El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de:

a. la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas Si X No ___

b. el nivel de compromiso demostrado de los subordinados Si X No ___

c: la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo-beneficios de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo Si X No ___

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas
Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos.

PT: RH-1
Auditora: MML
Hoja: 3/4

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

Fecha:10-01-2012

Fuente: Guía para la Realización de Auditorias de Gestión.

Salarios

12. El sistema de salarios contempla:

- a. incentivar calificación y precalificación continua y progresiva Si No
- b. una adecuada distribución del fondo de tiempo Si No
- c. la disminución de la fluctuación laboral Si No
- d. perfeccionamiento y racionalidad de los métodos de trabajo. Si No

Protección e Higiene del Trabajo

13. Existen condiciones de seguridad, higiénicas adecuada en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos a partir de los criterios siguientes:

- a. exámenes médicos periódicos Si No
- b. control de las enfermedades comunes y profesionales Si No
- c. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales Si No
- d. uso, manipulación y conservación de alimentos Si No
- e. servicios sanitarios Si No
- f. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente Si No
- g. las fuentes de agua Si No
- h. la ventilación. Si No
- i. la iluminación Si No
- j. las instalaciones eléctricas Si No
- k. el tratamiento de los residuales y las aguas albañales. Si No
- l. control de vectores y roedores. Si No
- m. mantenimiento, orden y limpiezas. Si No
- n. abastecimiento de agua potable. Si No

14. Se prevé la protección necesarias para evitar accidentes y enfermedades teniendo en cuenta:

- a. la detención y evaluación de riesgos Si No
- b. conocimiento del problema Si No
- c. la implantación de medidas de solución y control Si No

15. Están creadas las condiciones que garanticen su comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos. Si No

16. Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los discapacitados. Si No

17. Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral. Si No

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas
Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos.

PT: RH-1

Auditora: MML

Hoja: 4/4

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

Fecha:10-01-2012

Fuente: Guía para la Realización de Auditorías de Gestión.

Cultura Organizacional

18. Esta Organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos del cambio según:

- a. la cultura organizacional de la entidad Si No
- b. los intereses individuales Si No
- c. Las metas y estrategias organizacionales Si No

19. El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización

- a. el aburrimiento Si No
- b. la apatía Si No
- c. la fatiga psicológica Si No

20. La dirección utiliza el método de administración con participación

- a. los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permite a los subordinados desempeñar un papel en la toma de decisiones Si No
- b. Se emplean métodos de dirección autoritarios Si No

21. Se estimulan por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta:

- a. establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos Si No
- b. estimulan las nuevas ideas Si No
- c. convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional Si No
- d. permiten una verdadera interacción directivos-subordinados Si No
- e. son tolerante ante el fracaso Si No
- f. reconocimientos materiales, espirituales y públicos Si No

Comprobaciones:

Se comprobó que en la evaluación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección la contratación, evaluación del desempeño, salarios, protección e higienes del trabajo, cultura organizacional, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización, de los 70 aspectos evaluados, 54 fueron positivos y 16 negativos.

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas

PT: RH-2

Objetivo: Analizar el Índice de Ausentismo por causa.

Auditora: MML

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

Fecha:10-01-2012

Fuente: Registro de Incidencias.

ASISTENCIA							INDICE DE AUSENTISMO							
	Prom de Trab .	Días Labo rales	Fondo de tiempo o plan	Fondo de tiempo o real	Difere ncia Tiempo o de Ausen cia	% Total de Ause ncia	Ause ncia autori zada	Ause ncia Injust if	Acci d de Trab a jo	Enfe r medad	Su b tota l	% aus ent i s mo	Infracció n horario	
													Autori zadas	Injust
Em-presa	11	24	264	264	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Comprobación:

Se revisó el índice de ausentismo y sus principales causas, comprobándose que no existe ausentismo. (Se expresa en Hombres / Días)

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas

PT: RH-3

Objetivo: Analizar el Comportamiento de las Bajas ocasionadas y sus causas.

**Auditora: MML
Fecha: 10-01-2012**

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

	Inicio Periodo	Altas	Bajas	Final Periodo	Mujeres
Estatal	11	0	0	11	9
%	100	0	0	100	81

Causas de las Renuncias	Cantidad	% Anual por Causa
Jubilados	-	-
Solicitud propia	-	-
Salida del País	-	-
Culminación de contrato determinado	-	-
Indisciplinas	-	-
Total	-	-

Comprobación: Se comprobó que no han existido bajas en el año.

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas

PT: RH-4

Objetivo: Analizar Indicadores de eficiencia de Trabajo y Salario.

Auditora: MML

Periodo Auditado: IV Trimestre del año 2011

Fecha:10-01-2012

Fuente: Indicadores Seleccionados

Indicador Real	UM	Octubre	Noviembre	Diciembre
Indicador de Economía				
Gasto de Salario / Gatos Totales	MP	0.33	0.46	0.22
Indicador de Eficiencia				
Productividad del Trabajo	P	107.64	80.16	91.18

Comprobaciones:

Se comprobó los resultados en Registros de Estadística Complementaria.

Revisar:

1. La existencia de la planificación estratégica, los objetivos de trabajo propuestos para el año 2012, así como el plan de actividades principales y el plan de trabajo, de acuerdo con lo establecido en la Instrucción No. 1/2009 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, "Para la planificación de las principales actividades de los Órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración Provinciales (Municipales) y otras entidades del Gobierno en el año 2012". Si X No ____

2. El cumplimiento del objeto social aprobado, para ello revise por pruebas, los contratos firmados y las facturas de la entidad. Si X No ____

Plan y Presupuesto

Verifique:

1. Si el Anteproyecto de Plan y Presupuesto para el año 2012, se analizó con los trabajadores y si existe evidencia documental de esta acción. Si X No ____

2. Si la entidad ha elaborado el Plan de Ahorro con la participación de los trabajadores. Si X No ____.

3. Si el Plan o el Presupuesto está desagregado por unidades organizativas o por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad en cuestión. Si X No ____.

4. Si se analiza la ejecución del Plan o el Presupuesto en el Consejo de Dirección y las medidas que se adoptan en caso de existir sobreejecución; para ello, solicite las actas donde se realizó el análisis. Si X No ____.

5. Si mensualmente en la Asamblea de Afiliados se analiza con los trabajadores el cumplimiento del Plan o el Presupuesto y el Plan de Ahorro. Si X No ____.

6. Si se realizan los aportes al Presupuesto del Estado. Si X No ____.

Caja y Banco

Compruebe:

1. Si los recibos de efectivo están numerados (con foliadora o impresión directa) previamente por el área económica. Si X No ____.

2. Si el efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. Si X No ____.

3. Si el importe de los ingresos cobrados en efectivo, se corresponden con la suma de los documentos justificantes y se depositan en el término establecido de acuerdo con la legislación vigente. Si X No ____.

4. Si la liquidación de anticipos se realiza en la fecha establecida y si estos se otorgan de acuerdo con la legislación vigente. Si X No ____.

5. Efectuar arqueos al fondo y documentos de valor equivalentes, así como al efectivo pendiente de depositar y revisar los documentos que lo sustentan. Si X No ____.

6. La legitimidad del registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo, de acuerdo con los términos establecidos; así como, si los desembolsos en efectivo son sólo por los conceptos autorizados. Si X No ____.

7. Si se efectúan arquezos periódicos y sorpresivos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente. Si X No ____.

8. Si se realizan correctamente las conciliaciones bancarias de las cuentas de operaciones corrientes en ambas monedas y alguna otra que sea de interés por el monto o por el tipo de transacción que se utiliza y en el caso que se requiera, se debe elaborar la conciliación. Lo que resulta válido para las cuentas de liquidez habilitadas al efecto, en los casos en que se habilite una cuenta bancaria independiente para estas operaciones. Si X No ____.

9. La correspondencia entre los estados de cuentas en poder de la entidad con los emitidos por el banco. Si X No ____.

10. El control existente sobre los cheques emitidos, los cargados por el Banco, los caducados y los cancelados. Si X No ____.

11. La protección del efectivo y el archivo adecuado de los registros contables correspondientes.
Si X No ____.

12. Las actas de responsabilidad firmadas por el responsable de la custodia de los recursos. Si X No ____.

13. El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
Si X No ____.

14. La aprobación por la autoridad facultada de las compras, acorde con la legislación vigente.
Si X No ____.

Revise:

2. La custodia y archivo del modelo "Factura Comercial" en blanco y su numeración consecutiva; las facturas canceladas y causa de su cancelación. En caso de facturarse mediante un sistema automatizado, verificar al menos, el consecutivo y el mecanismo de cancelación establecido. Si X No ____.

3. Si están separadas las funciones entre el empleado del almacén, el que confecciona la factura, el que contabiliza y el que efectúa el cobro. Si X No ____.

4. La custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como, la evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas. Si X No ____.

5. Si se cumple lo establecido en la Resolución No. 245 de 2008 del Banco Central de Cuba, con relación a los cobros que se realizan en pesos cubanos, pesos convertibles y moneda libremente convertible que se deriven de una relación de compra venta de mercancías o prestación de servicios entre personas jurídicas cubanas o entre estas y personas naturales cubanas. En cuanto a:

a) Que los cobros se realizan de acuerdo con la moneda y rangos de valores establecidos para los diferentes instrumentos de pago, así como por las personas jurídicas y naturales aprobadas para utilizarlos. Si No .

6. El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. Si No

Activos Fijos Tangibles

Para la revisión de este tema se debe seleccionar una muestra de al menos el 10 por ciento del total de equipos de transporte, electrodomésticos y medios de computación, y efectúe verificación física (conteo); además verifique:

1. La actualización de compras, altas, bajas y destino final, así como, nivel de aprobación de estas operaciones. Para las bajas, comprobar que cuenten con el dictamen técnico. Si No

2. El retorno a la entidad de los equipos enviados a reparar. Si No

3. En el caso de activos fijos que se han desmantelado con destino a chatarra, si existe documento que avale la autorización emitida por el nivel correspondiente. Si No

4. Si están habilitados y actualizados los registros de depreciación. Si No .

Inventarios

Para la revisión de este tema, efectúe conteo físico por muestras sobre las mercancías almacenadas, teniendo en cuenta productos susceptibles de apropiación y directamente relacionados con la actividad fundamental de la entidad. Debe considerarse como mínimo el 10 por ciento de los renglones de las mercancías almacenadas. Además compruebe:

1. Por pruebas, la correspondencia entre las mercancías recepcionadas, las facturadas y las reclamadas cuando corresponda. Si No

2. Por pruebas, la documentación primaria relacionada con la recepción y entrega de las mercancías y su actualización diaria. Si No

3. Si las actas de responsabilidad están firmadas por las personas responsables de custodiar las mercancías. Si No

4. Si se efectúan conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente. Si No

5. Si las condiciones de seguridad del almacén garantizan la integridad física de los productos. Si No .

6. El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. Si No .

Combustibles (solo la Planta eléctrica)

Revise:

1. Si la entidad tiene establecida y aplica normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas. Si No .

2. Si las tarjetas prepagadas para combustible, se custodian en la caja fuerte o en el área que se decida por la entidad y si hay documento firmado por las personas que las reciben y Entregan. Si X No ____.

3. Si está definido por escrito las personas autorizadas a realizar la carga de las tarjetas y la copia de esta autorización se custodia en la caja fuerte o en el área autorizada por la entidad. Si X No ____

6. Si el responsable de las tarjetas de combustible tiene el listado de las personas autorizadas a recogerlas, así como las asignaciones correspondientes. Si X No ____.

Nóminas

Para la revisión de este tema se deben seleccionar las nóminas de un mes del período que se audita.

Compruebe:

1. La correspondencia de los importes consignados en los cheques, con la sumatoria del importe neto a cobrar reflejado en las nóminas por los diferentes conceptos que se pagan (salarios, vacaciones, subsidios y otros). Si X No ____

2. Seleccionar una muestra y verificar la correspondencia de los salarios según los cargos desempeñados, en la nómina, la plantilla y los expedientes laborales de los trabajadores. Si X No ____

3. Si hay separación de funciones en las operaciones vinculadas con la nómina. Si X No ____

4. Si se realizan los reintegros al Banco en el término establecido en la legislación vigente. Si X No ____

5. Si están actualizados los submayores de vacaciones y coincide la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente. Si X No ____

Tecnologías de la Información

Indague:

1. Si existe evidencia documental que acredite que el sistema contable financiero soportado en las tecnologías de la información, está certificado por el nivel que corresponde. Si X No ____.

2. Si hay evidencia documental de la aprobación por quien corresponda, de los usuarios con acceso a los sistemas contable-financieros. Si X No ____

3. Si los sistemas tienen protección mediante contraseñas, si éstas no son visualizadas en pantalla y si están definidos varios niveles de acceso. Si X No ____

Se chequearon un total de 49 aspectos todos fueron evaluados de positivos.

Entidad: Tienda Panamericana Santa Isabel de las Lajas

PT- L-1

Objetivo: Resultados de Logística

Auditora: MML

Período: Cierre año 2011

Fecha: 10-01-2012

	Si	No
Inventarios		
¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:		
a) la producción del período;	X	
b) las compras a realizar; y	X	
c) la capacidad financiera de la entidad?	X	
¿Se almacenan adecuadamente los inventarios para un mínimo de:		
a) obsolescencia;	X	
b) deterioro;	X	
c) despilfarro; y	X	
d) pérdidas?	X	
¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo?	X	
Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias?		X
¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega, a saber:	X	
a) existe sistema de inspección y revisión de mercancías recibidas;	X	
b) el Informe de Recepción se confecciona;	X	
c) los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y	X	
d) las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba ubicado junto a cada producto?	X	
¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos, que tenga en cuenta:		
a) la elaboración de un programa anual que garantice el conteo de todos los bienes en existencia durante el año;	X	
b) la instrucción de expedientes por áreas de responsabilidad por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados;	X	
c) efectuar las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca;	X	
d) la aplicación de la responsabilidad material?	X	

Conclusiones:

- 1) El control de la Gestión en la Tienda Panamericana Lajas a partir de la evaluación de los aspectos contenidos en la Guía para aplicar la Auditoría de Gestión muestra cómo se han comportado las actividades administrativas, operativas, contables y de control interno de una manera positiva, detectándose que tienen una buena proyección hacia el futuro y que han permitido evaluar los resultados con la aplicación de la guía, las tendencias de mejoramiento continuo de la Economía. Eficiencia y Eficacia. A pesar de que muchos aspectos no pudieron controlarse dadas las características del centro y a la limitante de múltiples tareas que corresponden a la actividad empresarial se pudo comprobar que el aplicar sistemáticamente la Guía de Auditoría de Gestión permitirá el mejoramiento de la ejecución de sus operaciones y en la mentalidad de los ejecutivos al poseer una herramienta de control sistemático para la gestión dando lugar a que se cumplan los objetivos propuestos y a la validez de la hipótesis planteada.
- 2) Se comprobó que la entidad posee un sistema de control interno aceptable y que cuentan con condiciones para ser más sistemáticos en esta tan importante tarea. Dentro del control interno existe un aspecto al cual debe dársele prioridad para no afectar la Economía, la Eficiencia y la Eficacia y es la lenta rotación de los inventarios particularmente en tejidos y calzados por sus altos precios y en ocasiones problemas de calidad lo cual puede afectar que puedan producirse pérdidas por deterioro lo cual obliga a trazar políticas para solucionar una situación problemática que afecta los resultados económico- financieros.
- 3) La aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de conjunto con la Guía de Control Interno amparada en la Resolución 60 del 2011 de la CGR y la evaluación permanente de la 3 E posibilitan crear las condiciones para un comportamiento favorable y estable lo cual permitirá que la Dirección de la entidad pueda nutrirse de las ventajas y beneficios que les brindan estas herramientas para lograr la excelencia empresarial.

Recomendaciones:

Aplicar sistemáticamente la Guía de Auditoría de Gestión para garantizar el perfeccionamiento y el control sistemático para alcanzar las metas y objetivos de la misión de la entidad para detectar y erradicar las deficiencias administrativas y detectar cualquier amenaza de descontrol.

Analizar con la alta dirección la situación de los excesos de inventarios de mercancías para establecer una política adecuada en la rotación de los mismos lo cual permitiría lograr una eficacia de sus recursos y una adecuada política económica.

Lograr incrementar los niveles de información sobre Auditoría de Gestión para el enriquecimiento de la evaluación de la Economía, Eficiencia y Eficacia que abarque un mayor porcentaje de verificaciones y que las guías se lleven al seno de la alta dirección para generalizar esta práctica a todos los niveles de la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

- AAA. Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina (03-5-2000). Tomado de: www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.2005
- ACKOFF, RUSSELL. (1998.)Un concepto de planeación de empresa. Argentina: Editorial Limusa.
- ALVAREZ GONZALEZ LAZARA ISABEL. Guía para ejecutar la Auditoria de Gestión en la Empresa Comercializadora de productos Universales de Cienfuegos. Tesis en Opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. 2009.
- ANSOFF, IGOR.(1975) Estrategias Corporativas. México: [s.n.].
- ANSOFF, IGOR.(1997)El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la Administración. México: Editorial Trillas.
- CUBA. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución: Sexto Congreso del PCC. La Habana 18 de Abril 2011.
- CARMONA GONZÁLEZ, MAYRA. El Control Interno en IDECOP. Monografía, 2000 Tomado de:www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.2005
- COOK, A. Auditoria.(1999) [s.l.]:[s.n.],T2
- CUBA MILIÁN, TATIANA. “Guía para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa Cítricos Arimao Cumanayagua” Trabajo de Diploma , 2010
- CHANDLER, ALFRED. Estratégica y Dirección Estratégica. Tomado de: www.gestiopoli.com/gerenciales/estrat/direccestrat.htm, 2005.
- CHIAVENATO, IDALBERTO.(1991) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill
- DALE, ERNEST. La Planeación Estratégica en las organizaciones. Tomado de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm 2005
- DRUCKER, PETER. (1999)Administración y futuro. Buenos Aires: Editorial. Sudamericana.
- EDUARDO, HEVIA. obra: Manual de Auditoria Interna, Enfoque Operativo y de Gestión. Trabajo de Diploma“ Auditoría de Gestión a la empresa Alcoholes. Finos de Caña S.A.”,2009
- Euroabc. La Auditoria de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial.Tomado de:mcano@escarsa.net.co. 2005
- Finanzas Al Día. Manual de Auditoria y Control. Decreto Ley Número 159/ M.A.C.Habana: [s.n.] ,1995
- Guía Metodológica para la realización de Auditorías de gestión de: www.universidadabierta.edu.mx, 23 de diciembre 2005
- GOLDRATT, E.(1990) La Meta. Un Proceso de Mejorar Continua. España: Editorial Díaz de santos.

GONZÁLEZ MORA ELSA. Estructuración y aplicación de una guía de Auditoría de Gestión en la Comercializadora del MINAZ Cienfuegos. Trabajo de Diploma. 2009-2010.

HUMMEL, CHARLES. Planeación Estratégica Personal. Tomado de:
www.monografias.com/trabajos14/planeación-personal/planeación-personal.shtml.2005

KOONTZ, HAROLD.(1995) Administración. Una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw Hil Interamericana

Manual de procedimiento de Auditoría de gestión de empresas y Sociedades del Estado.www.respondanet.com.

Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina (03-5-2000). Tomado de:
www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.2005

MASSIE, L. JOSEPH (1997). La planeación estratégica. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

MEIGS, LARSEN Y MEIGS (2006). Principios de Auditoría. Editorial Félix Varela. Tomo I.

MEIGS, LARSEN Y MEIGS (2006). Principios de Auditoría. Editorial Félix Varela. Tomo II.

MINTZBERG, HENRY.(1998) Ministerio de Educación Superior. El arte de moldear la estrategia. Habana: [s.n.]

MIKLOS, TOMAS. Las Decisiones Políticas: de la Planeación a la Acción. [s.l.]: [s.n.] Naciones Unidas. Planeación. Tomado de: www.geocities.com/svg88/plan.html 2005

PRAHALAD, C. K.(1994) Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Tomado de:
www.universidadabierta.edu.mx, 23 de diciembre 2005

Resolución 27/97 Económica del V Congreso del PCC.

Resolución No.60/11. Normas del Sistema de Control Interno, Contraloría General de la República.2011

Resolución No. 107/09. Controlaría General de la República. Habana/2009.

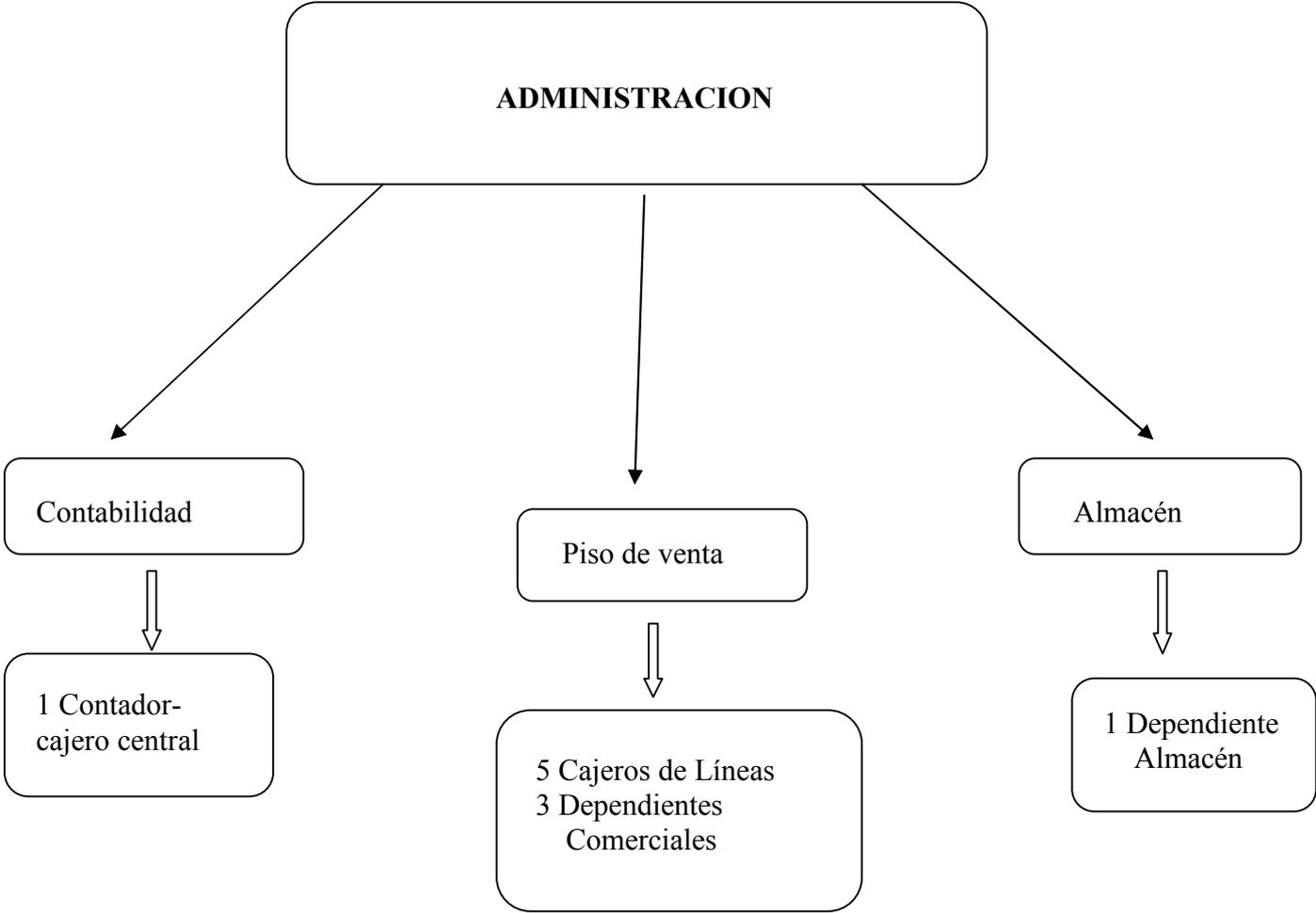
RODRÍGUEZ GONZÁLEZ ASNAIDY. Auditoría de Gestión a la Empresa Alcoholes Finos de caña SA.
Trabajo de Diploma. 2008-2009.

SÁNCHEZ MIRANDA, JUAN CARLOS Diseño de un manual de Auditoría de Gestión. Tomado de:
mcano@unisinu.edu.co. 2005.

SÁNCHEZ MIRANDA, JUAN CARLOS.(2005) Diseño de un manual de Auditoría de Gestión. Tomado de: mcano@unisinu.edu.co.

- SUÁREZ, S. ANDRÉS.(1991) La Moderna Auditoria, Un Análisis Conceptual y Metodológico.[s.l.]: [s.n.]
- SERNA. La planeación estratégica. Tomado de: www.monografias.com, 2005.
- STEINER, GEORGE A. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber.
Tomado de:www.gestiopolis.com/planest/planest.htm., 2005.
- TABLADA PÉREZ, CARLOS.(1997) Pensamiento Económico de Ernesto Guevara. Habana:
Editorial Casas de las Américas
- THIERAUF, J. ROBERT(1999). Auditoria Administrativa con Cuestionarios de Trabajos.[s.l.]:
s.n.],
- ZURITA GARCÍA, GRISEL EMILIA. “Auditoria de Gestión a las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo de la Empresa Agropecuaria Primero de Mayo” Trabajo de Diploma., 2010

Anexo A



ANEXO B
COMPONENTE "ÁMBIENTE DE CONTROL".

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual				
1.	Están definidos los objetivos de trabajo.	X		
2.	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.	X		
3.	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.	X		
4.	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.	X		
5.	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.	X		
6.	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.	X		
7.	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.	X		
8.	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.	X		
9.	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.			X
10.	El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.	X		
11.	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior	X		
12.	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.	X		
13.	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.	X		
14.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores	X		
Integridad y valores éticos				
15.	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.	X		
16.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
17.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
18.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.			X
19.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X		

20.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X		
21.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
22.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.	X		
23.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.	X		
	Idoneidad Demostrada			
24.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTS.			
25.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.	X		
26.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.	X		
27.	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.	X		
28.	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.	X		
29.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.	X		
30.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.	X		
31.	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.	X		
32.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.	X		
33.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.	X		
34.	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
35.	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.	X		
36.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.	X		
37.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.	X		
38.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.	X		
39.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.	X		

40.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.	X		
41.	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.	X		
42.	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.	X		
43.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.	X		
	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
44.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.	X		
45.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.	X		
46.	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.	X		
47.	Está conformado un manual de procedimientos.	X		
48.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.	X		
49.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.	X		
50.	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.	X		
51.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.	X		
52.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.			
53.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: – plantilla aprobada y cubierta – estructura organizativa (organigrama de la entidad).	X		
54.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.	X		
55.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.	X		
56.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.	X		
57.	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.	X		
58.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.	X		
59.	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.	X		
	Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos	X		
60.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.	X		
61.	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.	X		

62.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.	X		
63.	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.	X		
64.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.	X		
65.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	X		
66.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.	X		
67.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	X		
68.	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.	X		
69.	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación:	X		
	a) Plantilla de cargos.			
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
	c) Reglamento Disciplinario Interno.	X		
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.	X		
	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.	X		
	f) Acta de creación del Comité de Expertos.	X		
	g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.	X		
	h) Plan de capacitación y desarrollo.	X		
	i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.	X		
	j) Reglamentos de la estimulación.	X		
	k) Resultado de inspecciones realizadas.	X		
70.	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.			
71.	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.	X		

COMPONENTE “GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Identificación del riesgo y Detección del Cambio			

72.	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	X		
73.	Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): <ul style="list-style-type: none"> - Expediente de las acciones de control realizadas. - Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias. - Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). - Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas. - Estados de opinión de la población. - Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados. - Informes de balance de trabajo anual. - Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro. - Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. - Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. - Resultados de encuestas realizadas. - Análisis del organigrama de la entidad. - Diagramas de flujos. - Manuales. - Contratos. - Otras fuentes. 	X X X X X X		X X X X X
74.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.	X		
75.	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.	X		
76.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.			
77.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.	X		
78.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.	X		
79.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.	X		
80.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.			X
81.	Determinación de los objetivos de control			
82.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.	X		
83.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.	X		
84.	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.	X		
85.	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización	X		
86.	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de	X		

	los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.			
87.	Prevención de riesgos			
88.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.	X		
89.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.	X		
90.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.		X	
91.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.		X	
92.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.	X		
93.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.	X		
94.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.	X		
95.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.	X		
96.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos	X		

COMPONENTE “ACTIVIDADES DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización			
97	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.	X		
98	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.	X		
99	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.	X		
100	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	X		
101	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.	X		
102	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	X		
103	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	X		
104	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	X		
105	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.	X		
106	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.	X		

107	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.	X		
108	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	X		
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
109	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	X		
110	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.	X		
111	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.	X		
112	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.	X		
113	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.	X		
114	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.	X		
115	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.	X		
116	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	X		
117	El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.	X		
118	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.	X		
119	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.	X		
120	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.	X		
121	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	X		
122	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	X		
123	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.	X		
124	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.	X		
125	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.	X		
126	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.	X		
127	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.	X		

Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
128	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.	X		
129	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.	X		
130	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X		
131	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.	X		
132	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.	X		
133	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.	X		
134	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.	X		
135	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.	X		
136	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.	X		
137	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.	X		
138	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	X		
139	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	X		
140	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.	X		
141	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.	X		
142	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	X		
143	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.	X		
Rotación del personal en las tareas claves				
144	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	X		
145	Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave.	X		
146	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.	X		
147	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.	X		
148	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.	X		
Control de las Tecnologías de la Información				
149	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.	X		
150	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones	X		

151	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	X		
152	Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes	X		
153	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.	X		
154	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.	X		
155	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos	X		
156	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.	X		
157	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.	X		
158	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.	X		
159	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por <u>entidades autorizadas</u> para solucionar las vulnerabilidades.	X		
160	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de una red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.	X		
161	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.	X		
162	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.	X		
163	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente.			
164	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.	X		
165	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.			
166	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.	X		
167	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.	X		
168	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente	X		

169	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.	X		
170	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.	X		
171	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.	X		
172	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.	X		
173	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.	X		
174	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.	X		
175	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.	X		
176	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.	X		
177	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.	X		
178	Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente: <ul style="list-style-type: none"> - solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos; - todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente; - la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada. 	X		
179	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.	X		
180	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.	X		
181	Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. <ul style="list-style-type: none"> - Serán privadas e intransferibles. - Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen. - Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres. - No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean. - No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información. 	X		

182	Los sistemas de aplicación deben contar con: <ul style="list-style-type: none"> - La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores, - la documentación y los ficheros fuentes; - Manuales de usuario y manuales de explotación. - Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios. 			
183	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.	X		
184	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.	X		
185	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.	X		
	Indicadores de desempeño			
186	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	X		
187	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.	X		

COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
187	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.	X		
188	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.	X		
189	Este sistema provee información para la toma de decisiones.	X		
190	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.	X		
191	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.	X		
192	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad.	X		
193	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.	X		
194	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.	X		
195	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).	X		
196	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.	X		
197	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.	X		
198	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	X		
199	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.	X		
200	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.	X		

201	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.	X		
202	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.	X		
203	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	x		
204	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.	X		
	Contenido, calidad y responsabilidad			
205	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	X		
206	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.	X		
207	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.	X		
208	No hay duplicidad en la información y en los datos.	X		
209	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.	X		
	Rendición de cuentas			
210	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.	X		
211	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X		
212	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.	X		
213	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> - El uso, custodia y destino de los recursos; - El cumplimiento de los objetivos y metas; - El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; - Las incidencias ocurridas; - La situación financiera de la entidad; - Los resultados de la entidad en ese período; - Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; - Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad. 			
214	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.	X		

COMPONENTE "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno			
215	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias	X		
216	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		

217	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.	X		
218	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.	X		
219	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.	X		
220	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.	X		
221	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.	X		
222	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	X		
223	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.	X		
224	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.	X		
225	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
	Comité de prevención y control.			
226	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.	X		
227	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.	X		
228	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.	X		
229	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.	X		
230	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.	X		
231	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.	X		
232	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.	X		
233	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.	X		
234	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.	X		
235	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.	X		
236	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.	X		
237	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.	X		
238	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.	X		

239	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.	X		
240	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.	X		
241	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.	X		
242	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.	X		
243	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.	X		
244	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.	X		
245	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.	X		
246	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X		

ANEXO C

Cuestionario de control de indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia, según Resolución 306/08 del MAC

Nº	-ASPECTOS A VERIFICAR-	SI	NO	N/P
	Economía			
1	¿Existen faltantes de inventarios y recursos financieros?	X		
2	¿Existen faltantes de activos fijos tangibles?		X	
3	¿Existen compra de activos fijos sin financiamiento aprobado?		X	
4	¿Existen bajas de activos fijos tangibles sin la certificación de la Comisión Técnica y el documento del destino final sin las suficientes especificaciones?		X	
5	¿Se han producido pagos menores por conceptos no aprobados?		X	

6	¿Se han producido pagos a particulares en exceso del límite establecido?		X	
7	¿Se han producido pagos a privados sin autorización?		X	
8	¿Existen importes pagados en exceso o sin respaldo documental?		X	
9	¿Se han producido anticipos y liquidaciones sin respaldo documental?		X	
10	¿Se han producido gastos indebidos (depreciación, etcétera) y excesos de gastos sobre el presupuesto aprobado?		X	
11	¿Se han producido cancelación de cuentas por cobrar, de no existir provisión para este destino o superar el monto de esta?		X	
12	¿Se han producido reembolsos dobles con o sin respaldo documental?		X	
13	¿Se han producido utilización del crédito bancario para fines distintos a los que fueron otorgados?		X	
14	¿Se han producido asignación y uso indebido de combustible a vehículos automotores?			X
15	¿Se han producido contratación y licitaciones con favorecimiento personal o a terceros?		X	
16	¿Se han producido operaciones financieras no legalizadas?		X	
17	¿ Se han producido pago de sanciones pecuniarias, indemnizaciones, recargos, multas institucionales y otras erogaciones, derivados de infracciones administrativas, entre ellas, incumplimientos negligentes de contratos, reclamaciones por cobros indebidos o en exceso, obligaciones tributarias y no tributarias, responsabilidad civil, consumos excesivos de energía y contravenciones legalmente establecidas o como tercero civil responsable, así como de intereses por créditos derivados de funcionamiento ineficiente?		X	
18	¿Se han confeccionado documentos primarios fraudulentos (cheques, facturas, recibos de ingresos y otros)?		X	
19	¿Se han aplicado tasa de depreciación por debajo del rango establecido?		X	
20	¿Se han producido uso de locales sin estar debidamente legalizados y que se encuentran registrados o no, en los libros de la entidad que los utiliza?		X	
21	¿Existe ausencia de las Actas de Responsabilidad Material de las áreas y de los grupos referidas a recursos financieros y materiales?		X	
22	¿Se han producido ejecución de gastos por concepto de cobros automáticos sin previa conciliación de las facturas emitidas?		X	

23	¿Se han producido gastos incurridos por no presentación oportuna de los documentos requeridos para tramitar los pagos que son objeto de reintegro por el Presupuesto, Organismo o Grupo Empresarial de acuerdo con la legislación vigente?		X	
	Eficiencia			
1	¿Existe afectaciones producidas por irregularidades, alteraciones o desviaciones de los medios de medición?		X	
2	¿Se han producido pagos de salarios sin respaldo en producción o servicios prestados?		X	
3	¿Se han producido exceso de consumo de recursos energéticos de acuerdo con la asignación y las normas técnicas establecidas?		X	
4	¿Se han producido alteraciones o desviaciones de las normas de consumo y parámetros técnicos de las materias primas, materiales o insumos en el despacho de los productos, proceso productivo o prestación de servicios?		X	
5	¿Presenta no aprovechamiento de la capacidad técnica instalada para la producción o servicio?		X	
6	¿Presenta no aprovechamiento del capital humano destinado al proceso de producción o servicio (enfocado hacia la gestión)?.		X	
7	¿Presenta activos fijos tangibles que se siguen depreciando después de cumplida su vida útil.?			
8	¿Presenta desviaciones presupuestarias no justificadas?			
9	¿Presenta gastos por conceptos de aplicación indebida de sistemas y formas de pago?		X	
10	¿Se han producido pérdidas y daños ocasionados por violaciones de las normas de consumo o mermas permisibles, establecidas en la producción y los servicios?		X	
	Eficacia			
1	¿Existe ingresos dejados de percibir por incumplimiento de los objetivos previstos para un período determinado?		X	
2	¿Se han producido incumplimiento de los planes de producción, objetivos y metas?		X	

3	¿Se han producido incumplimiento de contratos concertados por la entidad?		X	
4	¿Se ha prestado servicios que no cumplen con los requisitos de calidad especificados o los pactados con el cliente?		X	
5	¿Se han producido disminución de precio de un producto o servicios por no cumplir los requisitos de calidad?		X	
6	¿Se han producido afectación de los requisitos de calidad del producto por deficiencias técnicas, higiénicas sanitarias, de almacenamiento o constructivas de las instalaciones?		X	
7	¿Se han producido afectación al medio ambiente por incumplimientos de parámetros técnicos productivos en los procesos de producción o de servicios?..		X	
8	¿Se han producido devoluciones de ventas?	X		
9	¿Se han producido afectación de los servicios prestados sin la consiguiente disminución de los presupuestos aprobados?		X	