



Título: “Auditoría de Gestión en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces”

*Tesis en Opción al Título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas*

Autora: Rosa Milagros López Francesena.

Tutores: Lic. Miguel Ángel. Conde Gutiérrez.

Lic. Mayelin Francesena López.

Cienfuegos 2012

Pensamiento



Si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor, y si fuera mejor, debemos luchar por hacerlo perfecto.

Fidel Castro

Dedicatoria

A mi hijo razón de ser de mi existencia.

A mis padres por quererme y ayudarme tanto.

Agradecimientos

A mis padres por quererme y ayudarme tanto.

A mis hermanos por su apoyo y por brindarme todo su optimismo y alegría.

A mi hijo por darme fuerza para seguir adelante.

A Beni, María Julia, Yudith, Yasiel y al viejo Rica por ayudarme en los momentos difíciles.

A mis tutores Miguel Ángel Conde y Mayelin por haber asumido esta responsabilidad.

A todos gracias por confiar en mí porque sin ustedes no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

Resumen

La presente investigación se titula “Auditoría de Gestión en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces”. El objetivo general es aplicar una Guía de Auditoría en dicha entidad y los específicos son: evaluar la situación actual de la Gestión de las actividades por áreas claves, de las operaciones relacionadas con el financiamiento, preservación, administración y control de los recursos; analizado desde la óptica de criterios de evaluación de Economía, Eficiencia y Eficacia y así comprobar la consistencia del Sistema de Control Interno poder establecer las causas y condiciones que han venido favoreciendo la ocurrencia de reiteradas violatorias de la legislación financiero-contable, traducidas en ocasiones en hechos delictivos y que han conllevado a que la Empresa haya sido evaluada de Mal en diferentes acciones de control por los órganos competentes y se haya afectado económicamente, atentándose contra el cumplimiento de sus objetivos.

Para ello se concibió una estructura por capítulos como sigue:

Capítulo I: Fundamentación Teórica: este abordan la revisión bibliográfica para comprender criterios y conceptos relacionados con la Auditoría de Gestión procedentes de reconocidos autores que facilitaron la consecución y comprensión del trabajo.

Capítulo II: Ejecución de la Auditoría de Gestión. Esta establece primeramente una breve caracterización de la entidad y posteriormente la aplicación de la Guía de Auditoría transitando por las diferentes etapas de las que consta, mediante la aplicación de cuestionarios y papeles de trabajo con los correspondientes análisis y comprobaciones.

Capítulo III: Informe de Auditoría: se emiten las conclusiones a las que se arribó, y un resumen de las deficiencias encontradas, proponiendo las recomendaciones para resolverlas. Por ultimo se establecen las conclusiones y recomendaciones específicas como trabajo de investigación.

Abstract

The present research is entitled: Administration Auditing in Gastronomic and Commerce Municipal Company in Cruces. The general objective is to apply an administration auditing guide in this company and the specifics are: to evaluate the present-day situation in the administration of the activities by key areas, the operation accomplished with the financing, preservation, administration and control of the resources, analyzed from the point of view evaluation criterions of economy, efficiency and efficacy and so to check the consistency of the Internal Control System and to be able to establish the causes and conditions which have supported the occurrence in reiterations of violations of the legislation countable-financial turned into offense acts which carried out evaluation of bad in different actions of control by the competent organs implicating economic affectations going against the fulfillment of its objectives.

Therefore it was conceived an structure by chapters

Charpter1 Theoretical fundamentatio: this contains a bibliographic revision to understand criterions and concepts related with the administration auditing from well-known authors.

Charpter2: execution of the administration auditing. This establishes, first, a brief characterization of the company and then the application of the Auditing guide through its different stages by means of the application of a questionnaire and working documents with the corresponding analysis and checking.

Charpter3: Auditing report. The conclusions are emitted and there is a summary of the different deficiencies a found with a proposition of recommendations to eradicate them.

Índice

Índice	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Auditoría de Gestión	5
1.1 Evolución histórica de la Auditoría de Gestión	5
1.2 Concepto de Auditoría de Gestión y sus objetivos	9
1.3 La Auditoría de Gestión como elemento de dirección	13
1.4 Fases o Etapas de la Auditoría de Gestión	16
1.5 Alcance y Riesgo de la Auditoría de Gestión	20
1.6 Beneficios, problemas y ventajas de una Auditoría de Gestión	22
1.7 Auditoría de Gestión como instrumento para el logro del perfeccionamiento empresarial	24
Capítulo II Ejecución de la Auditoría de Gestión	26
2.1 De la Guía de Auditoría de Gestión a utilizar	26
2.1.1 Premisas presentes en la Guía para efectuar la Auditoría de Gestión en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces	27
2.1.1.1 Alcance	27
2.1.1.2 Objetivos	28
2.1.1.3 Características	28
2.1.1.4 Principios Fundamentales	28
2.2 Ejecución de la Auditoría de Gestión	29
2.2.1 Etapas de la Ejecución de la Auditoría de Gestión	29
2.2.1.1 Caracterización de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces	30
2.2.1.2- Antecedentes respecto a deficiencias detectadas por auditorías anteriores	37
2.2.2 Segunda etapa: PLANEACIÓN	38
2.2.3 Tercera etapa: EJECUCIÓN	39
2.2.3.1 Evaluación del Control Interno	40
2.2.3.2 Cálculo de las Razones Económico- Financieras a partir de las características de la entidad	43
2.2.3.3 Resultados de la Aplicación del Programa de Administración General	45

2.2.3.4 Resultados del cumplimiento de la aplicación del Programa de Contabilidad y Finanzas	46
2.2.3.5 Resultados de la comprobación del Programa de Recursos Humanos	47
2.2.3.6 Resultados de la aplicación del cuestionario de comprobación del Programa de Aseguramiento-Logístico	49
2.2.3.7 Resultados de la aplicación del Cuestionario de Control de Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia según Resolución 306/08 "Metodología para la Determinación de Pérdidas y Afectaciones Económicas en las Acciones de Control"	50
Capítulo III: Informe de Auditoría	121
3.1 Informe de la Auditoría de Gestión a la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces	121
Conclusiones	128
Recomendaciones	129
Bibliografía	130
Anexos	133

Introducción

La Auditoría ha ido evolucionando aceleradamente en los últimos años, pues no solamente da fe de operaciones pasadas, sino que su intención es tratar de mejorar las operaciones futuras, presentando recomendaciones que tiendan a mejorar e incrementar la Economía, Eficiencia y Eficacia de las entidades. A este enfoque se le ha denominado Auditoría de Gestión.

Las ventajas que nos proporciona la Auditoría de Gestión es que permite poner al descubierto todas las fallas que se producen por efectos negativos por una deficiente Gestión de las entidades y permite corregirlas y con ello elevar el grado de Eficiencia y Eficacia. A pesar de estos novedosos enfoques entre sus objetivos principales se mantiene con énfasis investigar y evaluar el Sistema de Control Interno, para ello pretende brindar a la administración de las empresas la ayuda necesaria para aumentar su eficiencia mediante la presentación de las recomendaciones pertinentes, utilizando los estados financieros como un medio y no como un fin. Se aportan los elementos necesarios para la promoción de la eficiencia, el incremento de los ingresos con la debida reducción de los costos y tratando de minimizar las tareas.

Su trabajo es detallado y no solamente numérico, en las mismas puedan participar profesionales de distintas disciplinas o especialistas que no sean auditores de manera que la Auditoría, cumpla mejor su objetivo relacionado con la Gestión.

En las difíciles condiciones en que se encuentra envuelta la economía mundial, donde se incrementan constantemente los precios de las materias primas y los países desarrollados inmersos en la gran crisis que ha colocado al borde de la rendición disímiles economías, se ha visto un notable deterioro del entorno empresarial que ha llegado ha innumerables entidades en el universo a las insolvencias financieras y el cierre de industrias, bancos y comercios por sufrir la quiebra de las mismas.

Nuestro país no esta exento de estos riesgos y esto presiona para que las entidades logren una buena Gestión en el desempeño de sus funciones para poder generar últimamente sus utilidades con el consiguiente incremento y redistribuirlas en la sociedad y continuar con el desarrollo. Por tal razón se debe elevar la calidad en el control ya que sin él, no podrá existir una Gestión efectiva y por tanto no se podrá asegurar la conducción eficaz y con oportunidad hacia la consecución de las metas propuestas, por ello es que en estos momentos y al amparo de los Lineamientos de la Política Económica Social del Partido y de la Revolución, aprobado en el VI congreso de nuestro Partido Comunista de Cuba, están sentadas las bases para que se maximice el papel de la Auditoría de

Gestión en estos momentos decisiva para nuestra economía y garantizar la continuidad e irreversibilidad de nuestro socialismo.

Situación Problémica

En frecuentes ocasiones la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces, ha sido objeto de afectaciones económicas que a juzgar por los recursos involucrados y el monto monetario que representan, han alcanzado magnitudes considerables, trayendo consigo reiteradas calificaciones de MAL en diversas acciones de control efectuadas a la misma por los organismos competentes. Varias de esas irregularidades se tradujeron en presuntos hechos delictivos, y hasta en algunos casos los llegaron a constituir tácitamente.

Por ende se infiere que la consistencia del Sistema de Control Interno no resulta del todo latente en el sentido de su funcionalidad eficiente y eficaz; no se han podido determinar, erradicar y prevenir las causas y condiciones que han propiciado la reiteración en el tiempo de tales violaciones, las que han venido atentando contra la Gestión, el control y la administración de los recursos y fondos en el sentido mas Eficiente, Económico y Eficaz, en aras de conseguir el cumplimiento de sus objetivos y metas con la calidad requerida, acordes a su razón social.

Problema de investigación

La falta de una Guía contentiva de procedimientos que permitan a la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces para realizar una Auditoría de Gestión con determinada periodicidad y poder medir el estado en que se encuentra los recursos en la entidad a través de indicadores de evaluación de su Gestión, y a su vez prevenir la ocurrencia de hechos delictivos y otras irregularidades dilapidadoras relacionadas con los recursos, mediante la identificación de los factores que lo han estado propiciando persistentemente.

Hipótesis

Si se aplica una Guía de Auditoría de Gestión, de manera frecuente, en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces, se podrá medir de forma más actualizada el comportamiento de los niveles de Economía, Eficiencia y Eficacia relacionados con la Gestión de sus operaciones, la administración y control de sus recursos, y se contribuirá a la elevación y fortalecimiento de su Sistema de Control Interno, lográndose determinar las causales y condicionantes que han lastrado permanentemente sus resultados, posibilitándose su prevención y erradicación.

Objetivos Generales

Aplicar la Guía de Auditoría de Gestión en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces

Objetivos Específicos

- Utilización del Marco Teórico para realizar la Auditoría de Gestión
- Caracterizar la situación actual de la Empresa de manera general y de sus áreas claves
- Aplicar la Guía de Auditoría de Gestión en la entidad haciendo énfasis en el comportamiento de la Economía, Eficiencia y Eficacia en cuanto a la administración y control de los recursos financieros que garanticen los demás que intervienen en la consecución de objetivos y metas.

Variable Independiente: Auditoría de Gestión en la entidad.

Variable Dependiente: Gestión Empresarial.

Técnicas y Métodos Utilizados

Métodos Teóricos

- Análisis y Síntesis.
- Inducción y deducción.

Métodos Empíricos

- Observación.
- Estudio de la documentación técnica.

Técnicas Utilizadas

- Estadística – Matemática.

La estructura de la Investigación consta de tres capítulos

Capítulo I: Fundamentación Teórica de la Auditoría de Gestión:

Se relacionan las bibliografías y diferentes conceptos de prestigiosos autores a consultar para ejecutar la investigación que nos permitirán introducirnos en el tema y apoyarán la ejecución de la misma

Capítulo II: Ejecución de la Auditoría de Gestión.

Se utilizará una Guía procedente para ejecutar la Auditoría a través de las fases con que contará la misma, partiendo previamente de la caracterización de la entidad. Se aplicarán los diferentes programas en las áreas claves mediante la utilización de papeles de trabajo. Se evaluarán los resultados obtenidos.

Capítulo III: Informe de Auditoría.

Se resumirán los aspectos abordados durante la Ejecución, enfatizando en el señalamiento de las deficiencias detectadas en cada área; se emitirán conclusiones a la Dirección de la entidad, evaluando el resultado de la Gestión, y se propondrán recomendaciones para mejorarla.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Auditoría de Gestión

1.1 Evolución histórica de la Auditoría de Gestión

La Auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla. A medida que sus métodos cambian y empiezan a vincularse con distintas ramas del saber, la auditoría asume mayores retos y los auditores han tenido que ir evolucionando sus funciones.

El progreso de la auditoría como ciencia no ha sido uniforme ni en tiempo ni en lugar, manteniendo una tendencia hacia la integración y diferenciación en su desarrollo. Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Se caracterizó este estudio por su lento desarrollo.

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

Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La auditoría pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. Los fines de los sesenta y principios de los setenta han traído cambios en los trabajos de las administraciones del mundo con el propósito de promover la eficiencia. La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en: Implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el

nivel real de la administración y la situación de la empresa. La Auditoría es una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos. Además de ser un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

Es un proceso sistemático, esto quiere decir que en toda Auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión. Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización. Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia. (Benítez, 1997, p22)

A los efectos en el Decreto Ley # 159,1995 la auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos. Se puede decir que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

(Melissa Rivera, 2009) “La auditoría es la parte de la Contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos de cualquier tipo de organización mediante el examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad, comprobantes y demás evidencias.” (Verez, 1979, p.5)

(Zeballos, 2009) define la Auditoría Financiera como un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

(William P. Leonard, 2009) presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa:

La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido la auditoría de Gestión. Esta Auditoría se orienta hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, es una extensión de la administración para determinar que tan bien esta funcionando un área con relación a los objetivos establecidos.

La Auditoría de Gestión se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. La misma persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser y cuales medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

El Decreto Ley No. 159 de la Auditoría define la misma 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.

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. **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 precisos.

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros, plantean que el concepto de Gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de

logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

La gestión es el gobierno de la empresa durante el periodo de actividad. Este gobierno comprende la adquisición y transformación de bienes y su transmisión o empleo para la consecución de los fines de la empresa, y el cumplimiento de esta función principal comprende otras secundarias en número variable según la clase de empresa de que se trate, pero que pueden reducirse de un modo general a las siguientes: financiera, comercial, técnica, contable, de seguridad y administrativa.

Se encuentra definida la Auditoría de Gestión en el Decreto Ley NO. 159: 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 de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización mas racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Mayra Carmona "plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecindan 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.

De acuerdo a los requerimientos legales, Auditoría General de la Nación define 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.

Una Auditoría de Gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin

obtener el estado de situación actual. La Auditoría de Gestión empresarial", es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación.

Según Suárez por medio de la Auditoría de Gestión se determina si la correspondiente entidad o institución pública, desde el punto de vista económico, utiliza óptimamente los recursos financieros públicos puestos a su disposición, esto es, la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es máxima, analizando las causas y los posibles remedios de las actuaciones ineficientes o poco eficientes.

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.

1. 2 Concepto de Auditoría de Gestión y sus objetivos

Antecedentes y evolución de la Auditoría de Gestión

Las primeras semillas para el surgimiento de la Auditoría de Gestión comienzan a germinar a partir del año 1945 donde se comenzaron a debatir temas como la Auditoría de las operaciones internas y su alcance, tratando de satisfacer las necesidades crecientes de las Empresas de evaluar sus operaciones de manera global. También se observó este intento de florecer, en un artículo llamado "Auditoría de Operaciones" publicado por Arthur H. Kent, auditor interno de la Empresa "Standard Oil Company of California" en los Estados Unidos, pero no fue hasta 1956 donde se hace el primer pronunciamiento y referencia formal de este tipo de Auditoría; donde se le dedica un capítulo entero en la primera edición del libro "Bibliography of Internal Auditing" publicado por el Instituto de Auditores Internos.

Es entonces cuando comienza a generarse una inquietud dentro de los profesionales de la Auditoría Interna por adentrarse en esta nueva rama de especialización. Fue además donde se crearon las condiciones necesarias para investigar y presentar una propuesta formal sobre la Auditoría de Gestión u Operacional, que era como se le llamaba en ese entonces. Después de estos primeros pasos la Auditoría de Gestión ha venido evolucionando de manera vertiginosa y a

pasos agigantados, motivado en parte por fomentar esta nueva corriente técnica dentro de la Auditoría, que pretendía satisfacer las necesidades de evaluar la salud operacional de las Empresas.

En nuestro país, la Auditoría de Gestión comienza a fomentarse a principios de los años noventa como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva y sin entrar en contradicción con lo anteriormente expuesto, con el inicio de un periodo difícil en términos económicos, donde se hacía necesario que las empresas funcionaran de manera eficiente y eficaz y cuando se hizo necesario además formar sociedades anónimas con inversionistas y dueños de firmas extranjeras.

Concepto de gestión

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.](http://www.respondanet.com)).

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

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. De ahí que se utiliza como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

Este tipo de auditoría forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración. La Auditoría de Gestión, también ha sido denominada Auditoría Operacional, de Efectividad, Administrativa, de Rendimiento, Operativa, de la Productividad y Diagnóstico Administrativo.

Actualmente aparece como una técnica o enfoque que comprende tanto la Auditoría Económica, como la de Eficacia y Resultados, o Auditoría de la Efectividad. La Auditoría de la Economía y Eficacia, trata de cómo son manejados y consumidos los recursos. También incluye revisiones para evaluar los incrementos y decrementos de la productividad. Las Auditorías de Resultados de Programas se refieren a la investigación de los resultados y de los beneficios logrados por una organización y a la evaluación de si los programas y actividades logran los objetivos establecidos por la ley, consejo de administración, dirección o cualquier ente autorizado.

En su libro “Auditoría Operacional, factor de productividad en las organizaciones”, José Dagoberto Pinilla Forero, señala: “La Auditoría Operacional es el proceso de investigación que tiene por objeto el examen y evaluación de la planeación, la organización, la dirección, y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; su finalidad, emitir una opinión independiente, de asesoría, a la alta dirección, acerca de la validez del sistema de control integral en las entidades auditadas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos la define como: “Un servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa”. Eduardo Hevia en su “Manual de Auditoría Interna”, Enfoque Operativo y de Gestión” 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.

Definición de Auditoría de Gestión

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.

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

En nuestro país la Auditoría de Gestión se encuentra definida en el Decreto Ley No.159/95 de la ONA, hoy en día Ministerio de Auditoría y Control (MAC), de la siguiente forma: “Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización mas racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.”

Finalmente entendemos, que la Auditoría de Gestión es el proceso investigativo que persigue examinar y evaluar la planeación, organización, dirección y control de los procesos operativos de una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que opera la misma. Una Auditoría de Gestión puede ser amplia o abarcar parte de una organización.

Otra manera de determinar el alcance de esta auditoría es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control. Otro enfoque consiste en limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: bajo, medio o alto. En general, el alcance de una Auditoría de Gestión debe ser considerado desde el punto de vista de un análisis de utilidad y costo. Si las utilidades exceden a los costos, no hay duda de que la auditoría, sugiere que el alcance de la investigación se amplíe. Lo racional es que las soluciones así como los beneficios que deriven, tiendan a ser más amplias cuando el alcance de la auditoría sea mayor. Este tipo de Auditoría se propone esencialmente **tres tipos de objetivos**: de corto, mediano y largo plazo.

Objetivos de corto plazo

1. Asegurar el conocimiento, interpretación y aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
2. Identificar problemas legales, de Economía, Eficiencia y eficacia que estén afectando sensiblemente la organización auditada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría.

3. Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
4. Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiera la entidad.

Objetivos de mediano plazo

1. Mejorar la conciencia de control empresarial con el propósito de construir y practicar una cultura integral de control en las organizaciones.
2. fortalecer el sistema de seguridad de todos los recursos de la organización.
3. Promover la legalidad, la economía, la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.
4. Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
5. Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la organización.

Objetivos de largo plazo

1. Facilitar los procesos de planeación estratégica y de calidad total en las organizaciones.
2. Crear condiciones favorables para redefinir los modelos de control de calidad y de productividad con una visión de largo plazo.
3. Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden tecnológico. Para auxiliarse en la conducción de una eficaz Auditoría de Gestión, se utilizan los cuestionarios y las entrevistas. El cuestionario es una parte importante de la documentación de este tipo de Auditoría, pues es un valioso auxiliar a la hora en que los auditores definen los problemas que requieren soluciones. Por otra parte la entrevista, es un medio importante para la recopilación de información y permite que los integrantes de la organización, al ser entrevistados formen parte de la Auditoría de Gestión.

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 y la social, que está formada por la auditoría ética, la auditoría de la equidad y la ecológica y eventualmente se le han sumado la auditoría de calidad, informática, de comunicación, la de prevención de riesgo y recientemente la auditoría emocional. Tomado de: www.universidadabierta.edu.mx.23 de diciembre 2011).

1.3 La Auditoría de Gestión como elemento de dirección

La Auditoría opera como un órgano de confianza de la dirección, este la utiliza con frecuencia recaba informes de auditoría sobre aspectos globales de la gestión para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; actuando así, la dirección estaría sacando todo el provecho posible de la Auditoría de Gestión, lo que supone como premisa básica, que hay que prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente. La Auditoría de Gestión diagnostica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Hace la función de medico general. Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la Economía, la Eficiencia y la Eficacia.

Economía: Este concepto, como parámetro de medición de la auditoría operacional, implica la formalización de criterios adecuados para la obtención, control, disposición y utilización de los insumos que entran a los procesos productivos de bienes y/o de servicios con el fin de ejecutar los procesos productivos a los menores costos posibles. Una buena gestión debe asegurarse del adecuado tratamiento de todos los insumos que intervienen en los procesos de producción, a fin de evitar desperdicios o erogaciones innecesarias que afecten sensiblemente el concepto de economía

Eficiencia: La eficiencia se orienta fundamentalmente a la aplicación de métodos de trabajo capaces de conducir al mejor desempeño de la actividad gerencial y operativa de acuerdo con los objetivos, los recursos y las limitaciones de las organizaciones. Refleja la óptima combinación de los insumos que intervienen en los procesos productivos con el objeto de alcanzar los niveles de rendimiento esperados y de satisfacer, en la mejor forma posible a la clientela interna y externa de las empresas. Existe una evidente relación entre los conceptos de eficiencia y productividad, ya que esta última aumenta por efectos de eficiencia, en el sentido, por ejemplo, de un mejor aprovechamiento de los insumos que intervienen en los procesos productivos. Esto sucede cuando con los mismos insumos se produce más o cuando con menos insumos se produce lo mismo. La productividad es un concepto económico-administrativo que resulta de establecer una relación producto/ insumo en donde los insumos están dados por todos los elementos que entran a un proceso productivo; el producto es el resultado de dicho proceso. La eficiencia se expresa como una relación entre productividad y determinados estándares de medición multiplicada por ciento. Para asegurar un deseable grado de eficiencia administrativa, es indispensable que la gerencia identifique la capacidad organizacional con que cuenta realmente y el flujo de los insumos disponibles, de acuerdo con las necesidades concretas del mercado.

La productividad de las empresas implica entonces economía, eficiencia y eficacia, así como la asunción de las responsabilidades sociales y humanas que se derivan de las relaciones de las organizaciones con el hombre y con la sociedad.

Eficacia: Este concepto se refiere al cumplimiento satisfactorio de los objetivos preestablecidos por parte de la administración.

Según el Ministerio de Finanzas y Precios, la Economía, Eficiencia y Eficacia, se expresan resumidamente en:

Economía: Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que "no se compre, gaste y pague más de lo necesario".

Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos se invierte racionalmente los recursos, a saber si:

- Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorrar estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos

Eficiencia: Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Al trabajar con eficiencia se debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios que se originan en el proceso productivo o en el servicio prestado sea los mínimos establecidos.
- Que las normas de trabajo sean correctas.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos en el proceso de producción o de servicio.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los

recursos humanos y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

Eficacia: Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción y el servicio se haya cumplido en la cantidad y la calidad esperada.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. En resumen que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos

Estos tres elementos deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe final del auditor; el índice de economía podría estar dado por la relación de los resultados entre costos reales y costos estándar. Por supuesto un índice mayor es evidencia de deseconomías. La efectividad se buscará por la relación entre productividad real y estándar expresada en porciento, la diferencia hasta 100 será la ineficiencia.

Así también el concepto de eficacia deberá integrar el cumplimiento de los objetivos y la evaluación de las operaciones mediante la apreciación del desempeño. Todo lo anteriormente expresado nos hace señalar otro criterio que también debe estar presente el ecológico. Es decir, evaluar el desarrollo de la empresa pero que el crecimiento de esta sea sobre la base de un desarrollo sostenido.

1.4 Fases o Etapas de la Auditoría de Gestión

Existen diferentes criterios a la hora de enmarcar las etapas de esta auditoría, en Cuba queda establecido en la Resolución 26/06 del MAC y la actual 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 3: 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 valuada.
- Determinación del universo de análisis manejable por el equipo multidisciplinario.
- Aplicación de los programas de auditoría pruebas substantivas y del 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.

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

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.

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

Seguimientos

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 Alcance y Riesgo de la Auditoría de Gestión

En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoría deben estar de acuerdo en cuanto al alcance general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

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

De la misma forma sería oportuno considerar:

- Regulaciones.
- Economía, eficiencia y eficacia.
- Salvaguarda de activos
- Calidad de la información

Por tanto, el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal en relación con el trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoría operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

Riesgos de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.

Por tanto, debe planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

- Riesgo inherente: de que ocurran errores importantes generados por las características 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.

Al analizar los componentes del riesgo tenemos que tener en cuenta lo establecido en la resolución 60 / 2011 de la Contraloría General de la República del 3 de marzo del 2011, donde se probaron las normas de Control Interno en la sección segunda en su artículo 11 , el componente de gestión y prevención de riesgo en sus normas:

- Identificación de riesgo y detención del cambio.
- Determinación de los objetivos de control.
- Prevención de riesgo.

Esto es a partir del plan de prevención de riesgo elaborado por las entidades. Todo esto sustentado por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el sexto congreso del Partido Comunista de Cuba el 18 de Abril del 2011 en los Lineamientos generales números 08 y 12 .Sería 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 hacer evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

1.6 Beneficios, problemas y ventajas de una Auditoría de Gestión

Beneficios de una 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 acarrear 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 delante, 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.

Un beneficio 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. 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 otra herramienta

administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

En gran parte el fracaso de los negocios son causados por una pobre administración. Otro beneficio se traduce en una apreciación objetiva que se base en opinión personal y desprovista de evidencia fáctica.

Ventajas 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 y tiene ciertas ventajas como son:

1. Descarga a la dirección de una serie de obligaciones importantes, permitiéndole dedicar su tiempo a los asuntos en los que su actuación no es delegable.
2. Extiende la función auditoría interna a todo el espacio de operaciones de la empresa, y no solamente al área económico-financiera.
3. Asegura que, cualquiera que sea el tamaño de la empresa y la dispersión de los centros de trabajo, la dirección, por cuya delegación se llevan a cabo las auditorías, disponga siempre de una información detallada y objetiva, elaborada con independencia de los controles o supervisiones establecidas que, en muchas ocasiones, se convierten en simples rutinas.
4. Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos, y a saber donde tienen sus papeles, pues la auditoría investiga sobre realidades y no se limita a oír lo que le cuentan, sino que solicita pruebas, documentos, datos ciertos.
5. Finalmente la práctica habitual de la auditoría de gestión obliga a replantarse situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas o aplicaciones y genera en la empresa un saludable dinamismo.

Algunos problemas de las Auditorías 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 límites son el tiempo necesario para llevarlas a cabo y su costo.

Más allá de los factores de tiempo y costo, el problema más importante de la Auditoría de Gestión es que puede influir negativamente en el ánimo del gerente, lo cual podría repercutir negativamente sobre la productividad de su área de responsabilidad. Se requiere el mayor tacto y diplomacia por parte del evaluador – es decir, el consultor, auditor o gerente supervisor – o de otra forma esta Auditoría causará efectos disfuncionales en lo que se revise. Así, " el problema humano " surge como el factor más importante al emprender esta auditoría.

1.7 Auditoría de Gestión como instrumento para el logro del perfeccionamiento empresarial

A raíz del Período Especial, dado por los impactos y desequilibrios más urgentes provocados por la crisis, la Política Económica inicia una nueva etapa que debe abarcar aspectos estructurales de la economía, como la eficiencia económica en sus aspectos energéticos, materiales y financieros y comprende, así mismo la coordinación de políticas específicas y la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más complejos y eficaces.

La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica pues constituye una de las mayores potencialidades con la que cuenta el país. Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, tendrá un efecto positivo en el balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones. Lograr un propósito de esa envergadura obliga a profundizar en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía que permitan sostener la recuperación económica.

En este sentido la Auditoría de Gestión va a estar encaminada al cálculo de los indicadores que midan la Economía, Eficiencia y Eficacia a través del examen de la situación económica de la empresa. Para ello revisa los Estados Financieros que miden cómo ha actuado la organización con el tiempo, realiza encuestas y cuestionarios de control interno de todas las áreas de la entidad para detectar cómo han evolucionado las mismas en el período de tiempo que se requiera.

Dentro de esta última examina los portadores energéticos, la utilización adecuada de los recursos, la maximización de sus ingresos y reducción de sus costos entre otros. En fin, abarca un por ciento significativo de información que le posibilita lograr el cumplimiento de sus objetivos; de esta forma también ayuda a la empresa auditada con el aporte de las recomendaciones que le hace a la misma. Dichas recomendaciones simplifican el trabajo de los gerentes e informan de los obstáculos que se interpongan al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de la entidad. Por lo que la administración desempeña un rol importante dentro del proceso de desarrollo de la auditoría, constituyendo el motor impulsor que induce a su entidad al perfeccionamiento y a ocupar un lugar importante en la economía nacional.

En conclusión: ¿Se puede ver la Auditoría de Gestión como instrumento para el logro del Perfeccionamiento Empresarial?

Por lo anteriormente expuesto queda demostrado que la aplicación de una Auditoría de Gestión en

una empresa ayuda a que la misma transite por los caminos del perfeccionamiento pues tanto éste como la Auditoría van encaminados a lograr objetivos comunes.

Capitulo II Ejecución de la Auditoría de Gestión

Persiguiendo poner en práctica la hipótesis propuesta en el protocolo del presente trabajo, que posibilite resolver la dicotomía Situación Problémica – Problema de la Investigación; el capítulo que nos ocupa estará por ende encaminado a abordar lo referente a lo expresado en su título, o sea la Ejecución de una Auditoría de Gestión en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces, para de tal forma satisfacer lo antes expuesto, siempre en correspondencia con el cumplimiento de los objetivos trazados.

Para ello se tendrá presente la observancia de las Normas de Auditorías Generalmente Aceptadas (N.A.G.A) referidas en el capítulo I, y se prevé efectuarla a partir de cuatro etapas generales tales como:

- 1- Examen Preliminar
- 2- Planeación
- 3- Ejecución
- 4- Informe (Se considerara en el capítulo III)

2.1 De la Guía de Auditoría de Gestión a utilizar

Considerando que la entidad no cuenta con los procedimientos necesarios para llevar a vías de hecho de forma frecuente este tipo de trabajo, se consideró oportuno proceder para su aplicación, a la utilización de una Guía para la Ejecución de Auditoría de Gestión preestablecida y aplicada de antemano con resultados en otros centros. La misma se fundamenta en aspectos metodológicos contenidos en la Guía existente y aprobada para tales fines por el extinto Ministerio de Auditoría y Control (M.A.C), a su vez ha sido enriquecida por criterios consultados a diferentes especialistas, no obstante posee un carácter flexible que ha permitido adecuar determinados aspectos a evaluar, atendiendo a las características propias de esta empresa comercializadora, según el programa y el área de que se tratare.

El conjunto integro de programas y papeles de trabajo que la componen aparecen en Anexos al presente trabajo; sin embargo consideramos oportuno y adecuado incluir en este capítulo toda una serie de generalidades que constituyen las Premisas contenidas en la Guía que favorecieron su elección para ser aplicada en esta empresa, atendiendo a su alcance, objetivos, características y principios fundamentales. Un esbozo de las mismas ofrecemos a continuación:

2.1.1 Premisas presentes en la Guía para efectuar la Auditoría de Gestión en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces

Esta Empresa se ve inevitablemente obligada de contar con un elevado nivel de recursos tanto humanos, como materiales, y por ende financieros que le permitan garantizar el logro de sus objetivos y metas; por lo que conocer el grado de organización y capacitación de su personal, el origen, control y aplicación de los fondos para sus financiamientos, la preservación de los recursos materiales con que se sustentarán las operaciones comerciales para garantizar la canasta básica, el Sistema de Atención Familiar (S.A.F) así como la red minorista de comercio y gastronomía; le resulta una urgencia permanente y latente, por lo que pretender la Ejecución de una Auditoría de Gestión mediante la aplicación de una guía para tales efectos, requerirá necesariamente de contar con una serie de Premisas que satisfagan lo anterior, a través de programas específicos y adecuados, para conocer medir y evaluar los resultados y el estado actual de la Gestión tanto en términos de Economía, como de Eficiencia y Eficacia y a su vez establecer el grado de consistencia del Sistema de Control Interno (S.C.I).

Por tales razones la Guía que se utilizara contara con las siguientes Premisas:

2.1.1.1 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 empresa comercializadora minorista que tiene las siguientes características:

- Presenta un promedio de venta de 43 millones de pesos anualmente.
- Posee un fondo de financiamiento, cuyo préstamo asciende a 3 millones de pesos de carácter revolvente.
- Sus niveles de inventarios rebasan los 6 millones de pesos.
- Se cuantifican fácilmente sus costos e ingresos.
- El nivel de sus obligaciones con los proveedores rebasan los 3 millones de pesos.
- Es generadora de valor agregado.
- Claramente busca obtener rentabilidad.
- Percibe ingresos propios netamente de su operación comercial.
- Administra y controla sus operaciones a través de 3 zonas comerciales, a las que se adscriben una gran cantidad de establecimientos para ofertar servicios de la canasta básica y otros comerciales y de gastronomía a una población de alrededor de 33 mil personas.
- Ha detentado históricamente elevados niveles de faltantes por diversos causales que han atentado contra sus resultados económicos y la satisfacción de los clientes, o sea la población.

- Ha incurrido periódicamente en desembolsos innecesarios derivados de la ineficiencia en cuanto al cumplimiento de la política tributaria.

2.1.1.2 Objetivos

- Efectuar una evaluación integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de Eficiencia, Eficacia y Economía, durante un período de tiempo determinado, generalmente un año.
- Identificar plenamente el objeto social de la entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia).
- Verificar si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía).
- Determinar si los costos incurridos fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad. (Eficiencia).

2.1.1.3 Características

- Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso de comercialización los cuales repercuten en la Gestión de la entidad.
- Corrobora el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Identifica las potencialidades de la Empresa detectando los puntos críticos de Gestión.
- Se calculan índices específicos que permiten conocer la situación de la entidad y el estado de su Gestión.
- Constituye una guía flexible la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos en determinados momentos

2.1.1.4 Principios Fundamentales

- Verificación de tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, donde primen los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- La búsqueda permanente de una mayor Eficacia, Eficiencia y Economía en la ejecución de la gestión en general, y garantizando la consistencia del Sistema de Control Interno.

- Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas de la entidad.
- Corrobora 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 ingresos por ventas se logre con el mínimo de costos.

2.2 Ejecución de la Auditoría de Gestión

Tal como ya se había expuesto, la Auditoría de Gestión a la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces contemplará la aplicación de la Guía descrita considerando el tránsito por cuatro etapas, y tendrá en cuenta la utilización de los programas y papeles de trabajo a fines en áreas claves de la entidad consideradas por la importancia que revisten, los recursos que administran, el volumen de sus operaciones, así con el, peso específico que representan dentro del Sistema de Control Interno, aspecto este que también será medido a través del cuestionario específico establecido según la Resolución 60 /2011 de la Contraloría General de la República que comprende los Componentes y Normas inherentes al Control Interno. También se incorporará un cuestionario que nos permitirá el grado de incidencias en los niveles de Economía, Eficiencia y Eficacia a partir de los hallazgos constitutivos de afectaciones económicas a la entidad sobre la base de la Resolución 306/08 del extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC)

Las áreas a auditar serían:

- Administración General
- Recursos Humanos
- Contabilidad y Finanzas
- Aseguramiento- Logística

2.2.1 Etapas de la Ejecución de la Auditoría de Gestión

Primera Etapa: Examen Preliminar: el objetivo de esta etapa es obtener el conocimiento de la entidad con el fin de conocer el objeto social, funciones y contextos macroeconómicos, recopilando información, tanto de la misma como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos etc.

Su contenido comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoría se debe realizar de 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 acuerdos con consultas posteriores teniendo en cuenta que siempre tomara como base la investigación preliminar.

Para ellos se abordaran elementos tales como:

1-Estudio Ambiental.

2-Antecedentes respecto a deficiencias detectadas por auditorías anteriores.

1.- Estudio Ambiental

Persigue conocer y evaluar: cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada y cubierta en sentido general y su distribución por zonas comerciales su desglose por sexos, nivel escolar etc. (PT-E1, E2, E3, E4)

Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos, estructura organizacional, servicios que prestan, principales proveedores y clientes, ingresos anuales, utilidades, etc.

Caracterización de la Entidad

2.2.1.1 Caracterización de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces

La Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía del Municipio de Cruces, subordinada al

Consejo de la Administración de la Asamblea Municipal del Poder Popular del referido Municipio, fue creada por la resolución No 80 de fecha 29 de octubre de 1997 "Año del 30 Aniversario de la Caída en Combate del Guerrillero Heroico y sus Compañeros", firmada por José Hernández Bernárdez Presidente del Órgano de Gobierno Provincial en su séptimo período de mandato.

Dicha entidad posee por razón social lo que a continuación se sintetiza:

Objeto Social

Se establece según Resolución del Ministerio de Economía y Planificación y comprende en lo fundamental lo siguiente:

Realizar el comercio minorista de alimentos, bebidas alcohólicas y refrescantes así como servicios gastronómicos en moneda nacional.

- Brindar servicios gastronómicos y de alimentación ligera a través de las unidades habilitadas al efecto en moneda nacional.

- Producir mediante los centros de elaboración productos con destino a las unidades vinculadas al sistema del comercio y la gastronomía.
- Ejecutar trabajos de mantenimiento constructivo y reparación de equipos a las entidades del sistema del comercio.

Misión

Prestación de servicios tanto gastronómicos como comerciales que logren satisfacer las demandas de la población con la calidad y eficiencia que exigen los momentos actuales, mantener un estricto control interno, de los recursos materiales y financieros, asegurar las ventas de productos normados de la Canasta Básica y productos no normados, así como las ventas de productos gastronómicos, atención a la familia y servicios propios de mercados agropecuarios.

Visión

Mantener niveles de crecimiento en la actividad gastronómica y comercial, creando la condición para entrar en el Perfeccionamiento Empresarial y lograr certificar la contabilidad.

Análisis de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenaza, Fortalezas, Oportunidades).

Fortaleza

- Superación de dirigentes y funcionarios.
- La cantidad de unidades que tenemos en nuestra empresa.
- Preparación del Consejo de Dirección.
- Tener en la reserva a 3 compañeros por cada cargo fundamental y que los mismos sean objetivos.

Debilidades

- El estado constructivo que presenta la sede de la Empresa y Unidades.
- Mala situación financiera.
- Carencia de una unidad de recreo.
- Carencia de insumos.

Amenazas

- Sistema de financiamiento.

- Bloqueo económico.
- No se logra reducir las indisciplinas e ilegalidades.
- El no completamiento de la plantilla de los custodios en las unidades desprotegidas.

Oportunidades

- Los nuevos intercambios comerciales con Venezuela y otros países del ALBA.
- Aumento de la producción agrícola y porcina.
- La sede Universitaria en el municipio para la superación.
- El plan de inversiones aprobado para el año.

Áreas de resultados claves

- Economía.
- Mercadotecnia.
- Aseguramiento.
- Recursos Humanos.
- Control y Fiscalización.

La plantilla de cargo presenta la siguiente estructura:

Categoría	Aprobada	Cubierta	%
Dirigentes	118	113	95.8
Técnicos	106	80	75.5
Administrativo	15	7	46.7
Servicio	428	344	80.4
Obreros	144	108	75.0
Total	811	652	80.4

Organigrama de la entidad (Anexo1)

Como resultado de las comprobaciones efectuada en esta etapa se evidencio lo siguiente,

atendiendo a cada paso que se propuso abordar. En lo adelante se reseña:

Al cierre 2011 y hasta la actualidad la <Empresa presenta un organigrama de estructura horizontal compuesto por la Dirección y 6 Subdirecciones como sigue:

Sub Dirección de Comercio, de Gastronomía, Recursos Humanos, de Aseguramiento de Contabilidad y Finanzas y de Economía.

La Entidad cuenta con una plantilla cubierta de 652 trabajadores que representa el 80,4% del total aprobado, destacándose los de Servicios con el 52,8%, los obreros el 16,6% y los dirigentes el 17,3% del total cubierto, los que de conjunto significan el 86.6%, las mujeres constituye mayoría con el 56,7%. Entre los dirigentes sobresalen los hombres con 70,8%. En cuanto al nivel cultural solo el 2,3% posee el nivel superior, y entre los dirigentes y técnicos

Se alcanza el 6,7% lo que se considera baja en ambas categorías.

En general el nivel medio resulta el que más se ostenta con el 31,7% y el de los dirigentes y técnicos el 60.1%, lo que de forma combinada asciende 66,8% considerando estas dos categorías, por lo que se deduce que esta fuerza laboral, la más relacionada directamente con la gestión y la toma de decisiones, cuenta con un nivel de conocimiento que debe superarse en ambas, sobretodo en los dirigentes para lo cual habrá que recurrirse al incremento de la capacitación pues de ello dependen en gran medida los resultados de la Gestión.

Otros análisis relacionados con la fuerza de trabajo, así como las tablas que muestran los datos que permitieron ofrecer los comentarios anteriores se anexan en papeles de trabajo (PT-E1,PT-E2, PT-E3.)

Estructura Organizacional

Además de la Subdirecciones ya conocidas, la Empresa cuenta con 3 Zonas comerciales para la gestión y control de sus operaciones como siguen:

La zona comercial No 1:

Cuenta con 40 establecimientos de ellos 24 comerciales 16 gastronómicos y 4251 núcleos de consumidores.

La zona comercial No 2:

Cuenta con 39 establecimientos de ellos 30 comerciales 9 gastronómicos y 4857 núcleos de consumidores

La zona comercial No 3:

Cuenta con 27 establecimientos de ellos 16 comerciales 11 gastronómicos y 2203 núcleos de consumidor

El 2011 asumieron las operaciones que antaño correspondieron a la Organización Empresarial

Especializada en Gastronomía y Mercaditos las que se controlan por las mencionadas zonas comerciales.

También poseen un Almacén central, otro en el poblado de Potrerillo correspondiente a la Zona No 3 así como un centro de elaboración.

Todo este universo de unidades y establecimientos se encamina a satisfacer la demanda de la población a través de la canasta básica, el Sistema de Atención Familiar (S.A.F), y la red minorista gastronómica y comercial, obteniendo ingresos por ventas anuales del orden de los 43 millones de pesos en el 2010 y 56 millones en el 2011 y utilidades después de impuesto por 414 mil pesos en el 2010 y 906 mil pesos en el 2011.

Sus principales proveedores resultan ser: la U/B 408 Establecimiento Cruces (MINCIN), la EMPA Provincial Cienfuegos, el Establecimiento Acopio Cruces, Empresa de Productos Lácteos Escambray, EMBERE Cienfuegos, Empresa de Productos Industriales y las Empresas Porcina, Cárnica y Avícola Cienfuegos.

Su principal cliente es la población, de ahí que su misión social resulte hartamente sensible.

La entidad soporta financieramente sus operaciones para la adquisición de los recursos con los proveedores y cumplimiento de sus obligaciones con él Presupuesto del Estado, los propios suministradores y la sucursal de BANDEC, mediante la utilización de un crédito del tipo revolvente del monto de los 3 millones de pesos, su rotación depende directamente de los ingresos que vaya obteniendo a través de su venta, o sea de forma aproximadamente proporcional, y en consecuencia tendrá la posibilidad de ir contando con la disponibilidad financiera para paulatinamente honrar aquellas obligaciones. Este crédito revolvente se opera a través de una cuenta técnica denominada SCROW mediante la cual el banco controla los ingresos de la empresa y a su vez amortiza el crédito.

Sus operaciones datan de alrededor de 4 años. Se adscriben contratos con 9 proveedores cuyo instrumento de pago son las cartas de créditos. Tales suministradoras son: EMPA, Cadena de Mercadito, Productos Lácteos Escambray, Productos Universales, U/B Alimentaria, Empresas Cárnicas, Avícola, Porcina, y la EMBERE. Estas cartas de crédito se presentan al banco, se reciben y controlan con las firmas del mismo, seguidamente el proveedor la presenta a su

sucursal y luego es cargada a la Empresa de Comercio y Gastronomía. Las Comisiones bancarias derivadas de estas se comparten a razón del 50% con los proveedores.

Para los pagos a terceros y al presupuesto el banco transfiere el dinero a la cuenta corriente de la empresa previa presentación de la preforma de obligaciones al mismo. El dinero para pago de salario es priorizado. Los ingresos se depositan y registran directamente a la cuenta SCROW y de acuerdo al comportamiento y frecuencia de los mismos se revuelve el crédito, las amortizaciones del principal y los intereses dependen de tal frecuencia y monto de dichos ingresos.

Estructura Contable Financiera

Con independencia de que existe una Subdirección para tales fines esta estructura parte de forma desagregada por las diferentes zonas comerciales, en donde se cuenta con personal encargado de la dirección, registro y control contable de las operaciones así como los recursos humanos. A este nivel se ejecutan de forma primaria las recepciones por traslado del almacén central y /o centro de elaboración, el control de los activos fijos, el pago del salario, la liquidaciones diarias de efectivos obtenido de los ingresos por venta, etc. De ellos se encargan técnicos, especialistas y auxiliares acorde al tema que se trate. Al final el ejercicio económico se confecciona el Balance de Comprobación de Saldos y el Estado de Resultado que serán remitidos a la Subdirección en la empresa donde se consolida. En este último lugar se acometen otras actividades de forma independiente como el depósito de los ingresos al banco, el pago de las facturas a los proveedores y de las obligaciones con el presupuesto, además se controla el cumplimiento de los planes de conjunto con las Subdirecciones de Comercio y Gastronomía, se efectúan los inventarios de comprobación económica a las unidades de las diferentes zonas entre otras, y se ejercen el control y operación del crédito bancario.

Cabe señalar que se debe aumentar la capacitación del personal en estas áreas con vistas a mejorar el trabajo, pues el nivel cultural aún no resulta óptimo también se debe lograr el completamiento y estabilidad de sus plantillas, ya que en cargos tan significativos como el del subdirector económico. Contador Principal. Financistas relacionados con lo cobros y los pagos indistintamente se han presentado problemas por enfermedad de los mismos y por no haber sido cubiertas en mucho tiempo desde fechas bastante lejanas.

Se cuenta con un adecuado control de los ingresos y costos por unidades y de forma consolidada a nivel de Empresa pudiéndose conocer su comportamiento, desviaciones y establecer los análisis y decisiones correspondientes.

Valores compartidos de la entidad: los trabajadores cuentan con un código de ética sostenido a

partir de sus valores, lo que se debe fomentar en el sistema empresarial socialista.

- Satisfacción al cliente.

Pensar siempre en nuestros clientes. Llegar a mimarlos, incorporar la calidad como una filosofía de trabajo en todas las actividades y establecer la calidad total.

- Amor al trabajo.

Sentir el trabajo como una necesidad vital, con un disfrute personal y de la vida de la organización que ennoblezca cada una de las actuaciones.

- Ética.

Mantener una actitud de principio que nos permita una conducta acorde a nuestra organización, a la sociedad y a la Revolución.

- Espíritu de sacrificio.

Caracterización de los trabajadores por su consagración como alternativa para rendir el máximo y cumplir con el encargo social contraído.

- Sentido de humanismo.

Asumir el compromiso social de su actividad contribuyendo al bienestar del hombre y preservando el medio ambiente.

- Pertenencia.

Identifica producción consiente con los intereses de la organización, fieles veladores de los medio de producción y recursos materiales, luchando contra la indisciplina, corrupción, indolencia, ilegalidades y el espíritu de justificación.

- Dignidad.

Tener una conducta consecuente con la ética de la revolución y combatir cualquier manifestación de egoísmo, individualismo, sumisión y consumismo. Mantener un comportamiento ejemplar en la actividad social en la vida diaria. En todo momento sentirse orgulloso de ser cubano y respetando los símbolos patrios.

- Profesionalidad.

Tener y aplicar sus conocimientos y experiencia para estar identificado con la calidad y excelencia en la realización de los objetivos previstos.

- Disciplina.

Actuación permanente con honor y respeto ante dirigentes y funcionarios, con una conducta

adecuada y mantenida en las actividades del desempeño cotidiano, cumpliendo con todos los preceptos de la Sociedad Socialista.

- Responsabilidad.

Cumplimiento con el compromiso contraído ante sí, el colectivo, la familia y la sociedad, asumiendo la autocrítica como instrumento de autorregulación moral, consagración y nivel de respeto ante lo mal hecho.

- Lealtad y respeto.

Mantener conducta moral, laboral y social acorde a la legalidad socialista establecida en la entidad, promoviendo respeto consigo mismo y con los demás y defendiendo en todo momento los intereses de la entidad en cualquier circunstancia.

- Honradez.

Ejecutar acciones y palabra con decoro, transparencia y correspondencia entre el pensar y el actuar y mantener una posición de honor y vergüenza en defensa de la verdad.

2.2.1.2- Antecedentes respecto a deficiencias detectadas por auditorías anteriores

Se obtuvieron los informes de auditorías anteriores (PT-E5) observándose las deficiencias detectadas que a continuación se resumen.

- No existen documentos primarios que amparen los depósitos por concepto de recreación
- La entidad posee 114 autorizaciones comerciales de las cuales 60 se encuentran vencidas o en trámites de actualización.
- Se comprobó que la entidad estaba pagando el impuesto por servicio de gastronomía de forma mensual debiendo ser quincenal.
- Se comprobó que derivado a lo anterior se aplica a la entidad un recargo por mora ascendente a 128 107, 78 CUP y en consecuencia una multa fiscal equivalente al 10% por 12 810.78 CUP lo que de conjunto significa 140 918.56 CUP de obligación aportar al Presupuesto del Estado.
- Se comprobó la existencia de IPVC ilegibles, realizados por personal que no posee la función de administrador.
- Se comprobó según auditoría de la UCAI Cienfuegos que existe descontrol contable y administrativo que no garantiza la confiabilidad de la información.
- Se comprobó que el Sistema de Control Interno resulta ineficaz e ineficiente.
- Se comprobó que el Plan de Prevención de Riesgos no recoge todos los riesgos y posibles manifestaciones de irregularidades violatorias por lo que se considera Elaborado No Efectivo.

- Los datos reflejados en los Estados Financieros se consideran ficticios en buenas medidas al no sustentarse en operaciones contables reales.
- Se comprobó afectación económica por 1 777600.83 CUP.
- Se comprobó pérdidas de documentos valorados en 109 033.97 CUP.
- Se comprobó la existencia de 19 facturas pagadas y no recepcionadas ni contabilizadas pertenecientes al proveedor Empresa Provincial Especializada el Mercadito, de las cuales 11 poseen el informe de recepción falsificado por valor de 52 704.00 CUP con afectación económica a la entidad.
- Se comprobó la existencia de saldos contrarios a la naturaleza de las cuentas por pagar evidenciándose la ausencia frecuente de conciliaciones con los proveedores.
- Se comprobaron diferencias según comprobación de saldos con los proveedores y submayor que ascienden a 364 864.78CUP de más y 211,099.75 de menos.

De igual forma se constató lo analizado en las actas del Comité de Control de las cuales se ofrecen el siguiente resumen comentado:

- Se analizan reiteradamente el estado de las cuentas por pagar y cobrar sin que se hayan resuelto, pues subsisten saldos envejecidos y contrarios a su naturaleza, además de falta de conciliaciones periódicas y oportunas.
- Se insiste en la identificación de los riesgos por cada área y sub direcciones los que no se han efectuados para incluirlos en el Plan de prevención.
- Manifestaciones delictivas teniendo por causas y condiciones riesgos no previstos en el plan y que debieron identificarse y prevenirse con antelación atendiendo a sus frecuentes manifestaciones ya como violación o hechos delictivos los casos analizados alcanzaron 76 377.85 CUP.

Estas cuestiones constan que se debaten, según acta, pero en la práctica no se materializa su solución.

2.2.2 Segunda etapa: PLANEACIÓN. Esta etapa estuvo dirigida a organizar los elementos obtenidos en la exploración, garantizar las condiciones y recursos para asegurar la etapa de Ejecución 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

- Aspectos objetos de comprobación.
- Formas o medios a emplear que den respuesta a la comprobación de las 3'E.
- Participantes.
- Tiempo y presupuesto

2.2.3 Tercera etapa: EJECUCIÓN. El objetivo de esta etapa consiste en la ejecución propiamente dicha de la auditoría por medio de diferentes técnicas tales como:

Verificación física de la información obtenida verbalmente, utilización de entrevistas individuales, cuestionarios, revisión de cálculos, inspección documental, comparaciones, evaluaciones y análisis, etc.

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 recursos 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 o usuarios 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 o beneficiario se determinan y cumplen, teniendo en cuenta:

Identificar y analizar el comportamiento de los clientes o beneficiarios de los productos o servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado, sobre la base de la comprobación y seguimiento de la información relativa a su percepción por los mismos.

Determinar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.

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

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

Los Programas específicos y papeles de trabajo destinados para la ejecución se presentan en anexos, tomando en cuenta las actividades de las áreas de la Administración General, la Subdirección de Contabilidad y Finanzas, Subdirección de Recursos Humanos y Subdirección de Aseguramiento -Logística, dado que son las de regulación y control que garantiza el sostén y funcionamiento de la Dirección en general en el desarrollo de sus operaciones.

2.2.3.1 Evaluación del Control Interno

Se evaluará la Guía de Control Interno que éste vigente en el momento de la auditoría, partiendo de sus cinco componentes y sus normas según Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República. (Ver Anexos)

A continuación un resumen de los aspectos que deben ser abordados.

1. Ambiente de Control

Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.

Integridad y valores éticos.

Idoneidad demostrada.

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos.

2. Gestión y Prevención de Riesgos

Identificación de riesgos y detección del cambio.

Determinación de objetivos de control.

Prevención de riesgos.

3. Actividades de Control

Coordinación entre áreas, responsabilidades y niveles de autorización.

Documentación y registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Acceso restringido a los recursos, activos y registro.

Rotación del personal en las tareas claves.

Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Indicadores de rendimiento y desempeño.

4. Información y Comunicación

Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

Contenido, calidad y responsabilidad.

Rendición de cuentas.

5. Supervisión y Monitoreo

Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno

Comité de Prevención y Control.

Los resultados se resumen como sigue

Los resultados obtenidos en este sentido no fueron satisfactorio, amén de todo el cúmulo de deficiencias previamente conocidas según Expediente Único de Auditoría y las actas del Comité de Control varias de las cuales persistieron según se pudo conocer durante la comprobación ejecutada a través de la aplicación de la Guía de Control Interno según sus componentes y normas recogidas en la Resolución 60 /2011 de la Contraloría General de la República. (PT-CI)

Relativo al componente Ambiente del Control en lo específico de la norma Idoneidad demostrada se conoció que la entidad no cuenta con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación actualizada de cada trabajo; existe déficit en cuanto a las actividades de capacitación en las diferentes áreas en función de las deficiencias detectadas y que incluyesen las normas del Sistema de Control Interno. En el componente Gestión y Prevención de Riesgos se incumple con la norma de Identificación de riesgos y Detección del Cambio no están identificados todos los riesgos que tanto internos como externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas ni tampoco las posibles causas que puedan condicionar su ocurrencia. No se han tenido en cuenta los hechos de indisciplina ilegalidades y manifestaciones de corrupción acaecidas con anterioridad por lo que el Plan de Prevención no se actualiza periódicamente y se mantiene su condición reiterada en controles anteriores de Elaborado y No Efectivo.

En el componente Actividades de Control se detectan deficiencias en el cumplimiento de la norma Coordinación entre áreas separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización puesto que en determinadas áreas se viola la división de funciones y la contrapartida de igual forma no todas las transacciones de operaciones cuentan con un soporte documental demostrativo y fiable. El Registro de las Operaciones en ocasiones no se efectúa en el momento de ejecutarse el hecho económico existiendo además descuadre y saldo contrario a la naturaleza de las cuentas. No se posee la seguridad necesaria para proteger los registros y comprobantes tampoco se efectúa la rotación del personal que tienen a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades y por ende no se cumple con el plan consecuente en tal sentido.

Del componente Supervisión y Monitoreo se derivaron las siguientes deficiencias: no se realizan autoevaluaciones periódicas del Sistema de Control Interno, no se contó con un auditor Interno que pudiera realizar verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad, los informes y los estados financieros no reflejan objetivamente la situación de la entidad, el Sistema de Control Interno

se considera inconsistente atendiendo a la cantidad de irregularidades detectadas en las diversas acciones de control las que han sido reiteradas en el tiempo `por lo que no ha permitido detectar el incumplimiento de la legislación vigente, su implementación en las unidades subordinadas han sido limitadas y no contribuye al logro de la Economía, Eficiencia y Eficacia no habiéndose adoptado oportunamente las acciones preventivas y correctivas para su fortalecimiento . El Comité de Prevención y control aún cuando está constituido le ha faltado dinamismo y oportunidad para adoptar de inmediato las medidas necesarias para prevenir o erradicar las irregularidades relacionada con la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

2.2.3.2 Cálculo de las Razones Económico- Financieras a partir de las características de la entidad

Se exponen las razones que se consideran necesarias calcular para conocer la situación específica de la empresa, que corresponde a las áreas donde pudieran existir fortaleza o debilidades en su comportamiento (PT-CF) como son:

- Solvencia.
- Liquidez general.
- Liquidez inmediata.
- Ciclo de cobros.
- Rotación de Cuentas por Cobrar.
- Ciclo de pagos.
- Rotación de Cuentas por Pagar.
- Equilibrio financiero.
- Razón de endeudamiento.
- Riesgos financieros.

Los Estados Financieros innegablemente resultan una herramienta fundamental para la Dirección con vista a poder medir la situación de la entidad y el comportamiento de la Gestión en consecuencia tomar las decisiones oportunamente.

En tal sentido la interpretación que se derive del análisis de la razones financieras en un período determinada con el precedente ofrece la posibilidad de lograr lo anterior, por todo ello a continuación se expone los resultados obtenidos durante el presente trabajo relacionado con el comportamiento de las que se consideraron de mayor interés no obstante de forma anexa se relacionan algunas más.

Las bases de sus cálculos resultaron ser los Balances Generales y Estados de Resultados correspondiente a los años 2010 y 2011 estableciéndose un análisis comparativo entre ambos períodos, De forma puntual se observó que:

Liquidez General

Alcanzó al cierre del 2011 1.24 pesos incrementándose en 9 centavos en relación con el 2010, resultando favorable al crecer y ser superior a 1 lo que demuestra que la Empresa posee capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo al contar con 24 centavos de margen para honrar sus obligaciones.

Razón de Liquidez Inmediata. (Prueba Ácida)

Se comportó por debajo de 1 en ambos períodos llegando a disminuir 2 centavos al cierre del 2011 por lo que existe situación de peligro de no poder acometer los pagos a corto plazo que se vayan presentando.

Razón de Liquidez Instantánea. (Prueba Amarga)

Resulta desfavorable aun cuando aumento 3 centavos de un periodo a otro pero no llegó alcanzar los 50 centavos. Ello corrobora el resultado de la prueba ácida, puesto que no se puede resolver el nivel de deudas a corto plazo a pagar, ya que se dispondría solamente de 35 centavos para honrar cada peso. Esta razón no es de todo fiable debido a la volatilidad del efectivo.

Rotación de inventarios

Como parte de la administración de activos considera la evaluación del grado de efectividad con que se utilizan los mismos llegando a conocerse las veces que los inventarios rotan. Así pues en el 2010 fue de 6 veces y en el 2011 6,3 veces con 60 días y 57 días respectivamente lo que se consideran muy lentos y denotan que en sus inventarios existen artículos con lentos movimientos y/o existencias excesivas esto se corrobora al analizar los productos industriales con existencias que alcanza los 295 días y en lo cual inciden los precios de ventas y su valor de uso. Cabe significar que el estado que se encuentra la rotación de inventario atenta en cuanto a la utilización del crédito revolvente con que opera y la posibilidad de cumplimentar su amortización y pago de intereses.

Rotación de las Cuentas por Cobrar

No se efectúa el análisis relacionado con la misma, por cuanto su objeto social comprende mayoritariamente las ventas al contado y no al crédito, y aún así el nivel que alcanzaron las mismas en ambos períodos resultó insignificante.

Rotación de las Cuentas por Pagar

Éstas se aceleran en 6,49 veces respecto al 2010 alcanzando las 14,5 veces en el 2011 al reducirse en ciclo de pago en 20 días de 45 a 25 días, encontrándose dentro del rango del crédito comercial antes de los 30 días del vencimiento.

Esto puede interpretarse como que se está pagando rápidamente a través del crédito revolvente, pero a su vez surte un efecto dilapidatorio de los recursos monetarios, incrementando inventarios excesivos y de lenta rotación que no permiten recuperar rápidamente el efectivo trayendo consigo que se incrementen los gastos por concepto de intereses y se resulte ineficiente e ineficaz, corriendo el riesgo de pérdidas por mermas o deterioro de las mercancías, lo cual también repercute en la economía.

Resumen de la Situación Financiera de la Empresa

La Empresa incrementa mínimamente su liquidez en 9 centavos como se conoció, también sus utilidades en 835,6 miles de pesos, pero a su vez sus activos en 9688.4 miles de pesos lo cual no se corresponde con lo anterior. La rentabilidad disminuye en relación con el período anterior en 26 centavos. Su situación es solvente al aumentar discretamente su liquidez, por lo tanto la entidad se encuentra descapitalizada o en redimensionamiento situándose en el cuadrante de navegación IV. Por otra parte no posee equilibrio financiero pues aunque tiene solvencia y liquidez presenta un elevado endeudamiento del orden del 71% que si bien disminuyó con relación al 2010 que fue del 82% existen riesgos financieros.

Cabe destacar que al incumplirse una de las tres condicionantes necesarias para que exista el equilibrio financiera como son la solvencia, la liquidez y la existencia de riesgos financieros había elementos suficientes para que no fuesen concedido recursos crediticios por el banco, no obstante su prioritaria razón social obliga a su otorgamiento, por lo que se impone un elevado control en cuanto a su administración y utilización y por ende se dedicará puntual atención durante la ejecución del trabajo al comportamiento de las operaciones relacionadas con el mismo. Enfocando el análisis hacia su funcionamiento normal y además sobre los factores que pudieran incidir negativamente en ellos.

2.2.3.3 Resultados de la Aplicación del Programa de Administración General

La plantilla de esta área representa el 1.69% del total de trabajadores, la constituyen 11 compañeros a quienes les corresponde garantizar eficacia del sistema de dirección.

Existen niveles de mando intermedio que responden por cada una de las actividades que ejecutan los trabajadores.

En el análisis de este programa se tuvo en cuenta la aplicación del cuestionario de trabajo realizado en los correspondientes PT-AG-1, AG-2 y AG-3 y derivado de las respuestas, se obtuvo la evaluación correspondiente. Se evaluaron un total de 61 aspectos de los cuales 1 fue negativo para un 1.67%.

En lo referente a la estructura formal se constató que la organización de los recursos humanos se corresponde con la estructura organizativa de la entidad se encuentran definidas las funciones y los responsables por área, siendo del conocimiento de cada funcionario. Se permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo. Las decisiones fundamentales se toman por el Consejo de Dirección de forma democrática. Las relaciones entre sus miembros son buenas, las informaciones y decisiones fluyen con rapidez hasta la base.

Las estrategias se integran con los objetivos, las políticas, los planes, los procedimientos y las normas que están aprobados y se revisan periódicamente, incorporándose a las diferentes áreas.

Los planes a corto y mediano plazo se integran armónicamente con los objetivos de la entidad, para lo cual se cuenta con un área de planificación y estadística, aunque cabe destacar que dichos planes en ocasiones anteriores no han sido cumplidos y siempre han sido objeto de análisis las causas de las desviaciones tomándose las medidas correspondientes y efectuándose ajustes cuando las condiciones lo exijan, previa aprobación con el organismo superior.

Un aspecto que debe destacarse es la necesidad de la elevación del nivel de preparación superación de los cuadros y miembros del Consejo de Dirección.

Se cumplió el plan de reuniones previstas para el Consejo de Dirección, Consejojillo, Comisión de Cuadros y Comité de Control, y del análisis de sus actas se infiere que aunque se debaten y toman acuerdos; su cumplimiento debe ser verificado sistemáticamente de forma tal que sean efectivos.

2.2.3.4 Resultados del cumplimiento de la aplicación del Programa de Contabilidad y Finanzas

En esta dirección se procesan y dirigen la contabilidad y finanzas de la empresa, posee plazas sin cubrir. Opera dos cuentas bancarias en moneda nacional, una denominada SCROW, donde se controla de conjunto con la sucursal de BANDEC las operaciones relacionadas con el crédito bancario de tipo revolvente y la otra de tipo corriente para las transacciones relativas a los ingresos y los gastos y el pago de salario. La contabilidad se realiza en tiempo real, los estados financieros permiten hacer evaluaciones periódicas a las razones financieras. La información parte de cada una

de las tres Unidades Básicas y de la propia Empresa en donde luego se consolidan a nivel de esta subdirección, donde también se controlan los costos y su variación proponiéndose las medidas adecuadas.

La contabilidad no se encuentra certificada, amén de reiteradas deficiencias relacionadas con un deficiente Sistema de Control Interno y por lo cual ha recibido calificación de mal en determinados controles.

El departamento no cuenta en su totalidad con el personal adecuado para realizar las funciones inherentes al mismo, pues falta dominio de las normas y procedimientos financiero-contable lo cual incide en la calidad del procesamiento, registro y contabilización de la información. A su vez no se encuentran cubiertos los cargos de Contador Principal y Subdirector Económico. Tampoco han podido desplegar de forma conjunta el apoyo a la actividad de la auditoría interna por no contar con personal asignado para eso.

El departamento independientemente de que exista un área encargada de la Planificación y la Estadística, no participa directamente en la propuesta y confección de los planes, solo en su control; puesto que los mismos son directivos desde el organismo superior (PT-CF-1).

Dentro de este programa se pudo conocer que al cierre del 2011 se obtuvo un incremento de 0,20 peso de gasto total por cada peso de venta neta en relación con el 2010, sin embargo se produjo una reducción de 0,03 pesos de gasto de salario por cada peso de venta neta en el mismo sentido (PT-CF-2)

2.2.3.5 Resultados de la comprobación del Programa de Recursos Humanos

El capital humano constituye un eslabón imprescindible en el desarrollo de toda actividad empresarial. El área de recursos humanos contiene los procesos de selección del personal, capacitación, contratación, evaluación del desempeño así como la protección e higiene de los trabajadores. Esta área posee un subdirector, un especialista y cuatro técnicos en gestión de los recursos humanos.

La evaluación de este programa partió de la aplicación de un cuestionario cuyos resultados por aspectos se resumen:(PT-RH-1)

De un total de 72 aspectos 3 resultaron negativos. La entidad cumple con los lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros. En cuanto al reclutamiento y selección, las necesidades de recursos humanos se corresponden con los objetivos y

metas trazadas, se efectúa la selección y evaluación del personal a contratar y se revisa la evidencia documental.

Se poseen planes de capacitación y desarrollo concebidos sobre la base de los resultados de la evaluación del desempeño y las deficiencias detectadas en cada puesto, no obstante teniendo en cuenta el comportamiento del nivel cultural dentro de la composición de la fuerza laboral se debe profundizar y ampliar las actividades en este sentido, y resolver la limitante de no contar con un aula destinada para tales fines, así como emplear el personal adecuado para los diferentes cursos. Es significativo además que dentro de los métodos de capacitación o desarrollo no se contempla en la práctica la rotación del personal por los diferentes puestos claves.

En el proceso de evaluación del desempeño se tiene en cuenta la competencia e idoneidad para el ejercicio de las funciones asignadas, el sentido de pertenencia demostrado con la entidad, y la correspondencia entre los objetivos y metas personales con los de la misma.

Le corresponde también a la subdirección de recursos humanos la evaluación de la Protección e Higiene del Trabajo, verificándose que se efectúa un levantamiento por área de trabajo dejando constancia de las problemáticas encontradas durante las inspecciones, así como las medidas a tomar para resolver los mismos en aras de garantizar las condiciones higiénico-sanitarias y la capacidad laboral de los trabajadores. Se cuenta con planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral.

Ante casos de indisciplina se toman medidas acorde a la gravedad de los hechos y los responsables.

Se efectuó la comprobación del comportamiento de las bajas por sus diferentes causas al cierre del 2011, existían un total de 47, siendo las más representativas, la jubilación con 20 para el 42.5%, la solicitud propia con 10 para el 21.3% y la culminación de contratos determinados con 12 para el 25.5%, por lo que se infiere de que existe estabilidad del personal (PT-RH-2).

Derivado del análisis de los indicadores de economía y eficiencia de trabajo y salario se llega a la conclusión a partir de la comparación con el año 2010 de que se produce al cierre del 2011 un incremento de 0.02 pesos por cada peso de gasto total para un 104.4% y en cuanto al indicador ingresos X ventas por trabajador, al cierre del período analizado se registran 86037.26 pesos de ingresos per-cápita para un incremento respecto al año precedente de 19463.44 pesos por trabajador que representa el 129.2%, significando un sobre gasto en salarios del 4.4% con relación al gasto total, pero un incremento de la eficiencia del 29.2% por el aumento de los ingresos.

En cuanto a seguridad, salud y medio ambiente se destaca que los medios de protección con que se cuentan no resultan suficientes, resultando difícil su adquisición, no obstante no se han presentado incrementos respecto al número de accidentes de trabajo.

2.2.3.6 Resultados de la aplicación del cuestionario de comprobación del Programa de Aseguramiento-Logístico

Partiendo de las respuestas obtenidas durante la aplicación del cuestionario utilizado para evaluar este programa (PT-L) podemos concluir en lo siguiente:

De un total de 78 aspectos evaluados 12 resultaron negativos comprobándose que se elaboran los planes de comercialización para garantizar la disponibilidad de materias primas, los recursos humanos que se necesitan para el cumplimiento de las entregas a los clientes. Las operaciones asociadas a los mismos se integran con la actividad de compras. Está implementado un sistema de evaluaciones periódicas de los resultados, se analizan los cumplimientos de los programas previstos, las causa y efectos de los incumplimientos y las medidas a tomar, no existe un plan de mejora continua que incluya la reducción de mermas.

Aunque se coordinan las necesidades de recursos con los planes del período y las compras a realizar se poseen altas existencias de inventarios que afectan la capacidad financiera de la entidad, descuidándose obtener un mínimo de obsolescencia que pueda traer aparejado deterioros y pérdidas, por lo que se conduce a una administración ineficiente y poco económica de las existencias.

Las mercancías son inspeccionadas y recepcionadas al recibirse mediante el correspondiente informe de recepción, los despachos se producen a través de los vales de salida y transferencia correspondiente, las existencias se controlan mediante la tarjeta de estiba junto a cada producto; se efectúan conteos físicos rotativos-periódicos acorde a un programa anual que garantice el 100%, se instruyen expedientes de faltantes por áreas de responsabilidad cuando procediere llegándose a aplicar la responsabilidad material en el momento correspondiente.

Las instalaciones de servicios para hacer frente a los objetivos no son del todo adecuadas atendiendo al estado constructivo, falta de mantenimientos, de equipos y útiles; se encuentran distribuidas en función de los propios servicios, la administración de los inventarios y la distribución y entrega de las mercancías. La adquisición de plantas, equipos y herramientas, así como los planes para su remplazo se incluyen dentro de las estrategias, pero están limitadas puesto que se condicionan al plan de financiamiento para inversiones y reposiciones en virtud de las disponibilidades del país.

La transportación se efectúa mediante la selección del medio de acuerdo al tamaño del lote a transportar, la selección del itinerario y el flujo de movimiento.

En cuanto a la evaluación del desempeño de la actividad de compras no se cumple con la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores así como con la investigación de nuevos y mejores materiales, comprobándose en la práctica por observación en los stand de ofertas de determinados

establecimientos, productos como dulce de guayaba en barra a un precio de venta de 23 pesos la unidad, de tamaño relativamente pequeño y adquiridos en un lugar tan distante como la provincia de Ciego de Ávila, el cual paradójicamente pudo ser adquirido en una CPA del territorio situada a 2 KM del lugar de oferta, a un precio de costo de 10 pesos la unidad que a su vez constituye el precio de oferta en las ferias de la localidad en donde su demanda es incuestionable atendiendo a su elevada calidad y tamaño que resulta ser el triplo del anteriormente descrito. Lo mismo sucede con otros productos que no serán referidos y que constituyen también ejemplos en dicho sentido y que han llegado a sobrepasar su fecha de vencimiento sin que se hayan aplicado alternativas con la política de precios.

De forma similar sucede con los productos industriales en donde se encuentran los materiales de la construcción, que poseen alta demanda social, pero su rotación se limita por la inaccesibilidad que generalmente representan los precios de venta.

Por ello se puede entender que el sistema de compra debe de perfeccionar la identificación puntual y precisa de las necesidades, la evaluación del costo del producto comprado y la identificación de los riesgos con el mismo.

2.2.3.7 Resultados de la aplicación del Cuestionario de Control de Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia según Resolución 306/08 “Metodología para la Determinación de Pérdidas y Afectaciones Económicas en las Acciones de Control”

Para su aplicación y evaluación se tuvo en cuenta la resolución referida en el subíndice y algunos conceptos contenidos en ella donde destaca el de Pérdidas y Afectaciones Económicas en las Entidades y al Estado, las que definen como 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, así como su impacto para el Estado. Abarca también el significado del Precio del Incumplimiento que se calcula en las Auditorías de Gestión.

Otro concepto importante es el Hallazgo que se define como la información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de los recursos en la entidad, programa o proyecto bajo examen, que merecen ser reflejados en el informe. Los elementos del hallazgo son: la Condición Actual que no es más que la situación actual encontrada; el Criterio que resulta ser la norma aplicable, lo que debe ser; la Causa que son las razones por las cuales se producen las desviaciones y por último el efecto que constituye la consecuencia de la desviación, o

sea la afectación económica que calcula el auditor relacionada con el hallazgo, la cantidad o monto en pesos perdidos o dejados de ganar por errores, irregularidades, negligencia, indolencia, fraudes y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Los hallazgos se clasifican de acuerdo a los criterios de Economía, Eficiencia y Eficacia.

Los resultados de la evaluación del cuestionario y de la cuantificación de los hallazgos (PT-EEE, PT-AE) se resumen como sigue:

Economía

Se registran faltantes de inventario del orden de los 153734.64 pesos, se produjeron pagos sin respaldo documental con un importe de 109033.97 pesos, se ha producido la utilización del crédito bancario de tipo revolvente para fines distintos a los que fueron acordados puesto que se han incurrido en compras de mercancías que han provocado existencias prolongadas en los inventarios y por ende inmovilidad o muy lenta rotación lo cual alarga la posibilidad de agilizar el ciclo de cobro, limitando la disponibilidad financiera para honrar todas las obligaciones incluyendo la del propio crédito el cual se revuelve proporcionalmente con la frecuencia de los ingresos por venta que obtenga la entidad, ejemplo de lo cual resulta evidente los días de existencias de los productos industriales que alcanzó al cierre de 2011 los 295 días y fueron pagados por concepto de gastos financieros 309960 pesos . Se comprobó un pago por sanción pecuniaria relacionado con un recargo por mora y multa fiscal asociada por 140918.56 pesos debido a una negligencia en el pago fuera de tiempo del impuesto por servicios gastronómicos lo cual como tal se puede entender como una operación financiera no legalizada.

Se confeccionaron documentos primarios fraudulentos, en este caso informes de recepción; se utilizaron locales sin estar previamente legalizados en virtud de su actualización para las operaciones comerciales.

Eficiencia

Han existido reclamaciones o quejas por afectación al consumidor debido a irregularidades con los medios de medición y pesaje, también alteraciones o desviaciones de las normas de consumo o parámetros de calidad de los insumos que han afectado la prestación de los servicios y pérdidas por concepto de mermas que alcanzaron los 136307 pesos.

Eficacia

Se han dejado de producir ingresos por incumplimiento de los planes de venta además por el efecto conjunto de casos antes señalados como el de los faltantes que alcanzaron los 9581940 pesos.

Se han prestado servicios que no cumplen con los requisitos de calidad sin que se halla disminuido el precio de su oferta en lo cual ha incidido considerablemente las deficiencias técnicas, higiénico-sanitarias, de almacenamiento o constructivas de las instalaciones.

A pesar de haberse sobre cumplido el plan en valores de la circulación mercantil monetaria al cierre del 2011 en 1096.3 miles de pesos de forma total e incrementado en 10953.6 miles de pesos relación con el real de 2010; se produce un incumplimiento en los productos alimenticios por 1757.6 miles de pesos, industriales por 4939 miles de pesos y refrescos por 2040.9 miles de pesos así como comestibles por 844.4 miles de pesos, que constituyen comportamientos negativos desde el punto de vista de la eficacia puesto que fueron objetivos y metas dejados de lograr que crearon insatisfacción para con los clientes.

Papeles de Trabajo

Exploración

E-1 (Composición de la fuerza laboral general de la empresa.)

E-2 (Composición de la fuerza laboral atendiendo al área y sexo.)

E-3 (Composición de la fuerza laboral atendiendo al nivel cultural.)

E-4 (Evaluación de auditorías anteriores.)

R-F (Análisis de razones financieras.)

Área de administración General

AG-1 (Cuestionario de Administración General.)

AG-2 (Cuestionario de caracterización del Consejo de Dirección.)

AG-3 (Cuestionario de las necesidades dominantes del Director.)

Área de la Contabilidad y Finanzas

CF-1 (Cuestionario de Economía.)

CF-2 (Cálculo de los indicadores de eficiencia.)

Área de Recursos Humanos

RH-1 (Cuestionario de los Recursos Humanos.)

RH-2 (Análisis de las causas de bajas en 2011.)

RH-3 (Cálculo de Economía y Eficiencia.)

Área de Aseguramiento y Logística

L (Cuestionario de Aseguramiento Logístico.)

Control Interno

CI (Cuestionario de Control Interno.)

Economía, Eficiencia y Eficacia

EEE (Cálculo de Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia según Resolución 306/08 del M.A.C)

AE (Resumen de Afectaciones Económicas con criterio de las 3 E, según Resolución 306/08 del M.A.C)

Entidad: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: E1

Objetivo: composición de la fuerza laboral por categorías

Auditor: RLF

Período Auditado: cierre del año 2011.

Fecha: 1/2/2012

Fuente: Plantilla General de Cargos y registros de Recursos Humano

CATEGORIA	APROBADA	EXISTENTE	%
Dirigentes	118	113	95.6
Técnicos	106	80	75.5
Administrativos	15	7	46.7
Servicios	428	344	80.4
Obreros	144	108	75.0
Total	811	652	80.4

Comprobaciones:

- 1- Se verificó la aprobación de la plantilla
- 2- Se comprobó su completamiento real por categorías resultando los administrativos los de menor nivel de completamiento con el 46,7%, los dirigentes los de mayor con el 95,6% y los de servicio como mayoría representando el 52,8% del total cubierto.
- 3- Se comprobó la existencia de 39 contratos determinados y 16 pedidos a prueba.

Entidad: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: E2

Objetivo: composición de la fuerza laboral por áreas y sexos

Auditor: RLF

Período Auditado: cierre del año 2011.

Fecha: 1/2/2012

Fuente: Plantilla General de Cargos y registros de Recursos Humanos

AREA	CATEGORIA	SEXO		TOTAL
		HOMBRES	MUJERES	
Empresa	Dirigente	4	4	8
	Técnico	10	49	59
	Administrativos	-	1	1
	Servicio	7	1	8
	Operarios	13	5	18
Total		34	60	94
AREA	CATEGORIA	SEXO		TOTAL
		HOMBRES	MUJERES	
Zona No.1	Dirigente	14	10	24
	Técnico	-	12	12
	Administrativos	-	2	2
	Servicio	73	76	149
	Operarios	14	32	46
Total		101	132	233

Entidad: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: E3

Objetivo: composición de la fuerza laboral por áreas y sexos

Auditor: RLF

Período Auditado: cierre del año 2011.

Fecha: 1/2/2012

Fuente: Plantilla General de Cargos y registros de Recursos Humanos

AREA	CATEGORIA	SEXO		TOTAL
		HOMBRES	MUJERES	
Zona No.2	Dirigente	29	9	38
	Técnico	-	11	11
	Administrativos	-	2	2
	Servicio	80	68	148
	Operarios	10	9	19
Total		119	99	218

AREA	CATEGORIA	SEXO		TOTAL
		HOMBRES	MUJERES	
Zona No.3 Potrerillo	Dirigente	19	9	28
	Técnico	-	8	8
	Administrativos	1	2	3
	Servicio	25	27	52
	Operarios	8	8	16
Total		53	54	107

Comprobaciones:

- 1- Se comprobó el desglose de la composición de la fuerza laboral atendiendo a los sexos por categorías y áreas.
- 2- Se verificó que la mayor concentración de la fuerza laboral corresponde a la zona No. 1 con el 135, 7%.
- 3- Se comprobó que las mujeres representan mayoría con el 52.9%

Entidad: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: E3

Objetivo: Composición de la fuerza laboral atendiendo al nivel cultural por categoría

Auditor: RLF

Fecha: 1/2/2012

Período Auditado: cierre del año 2011.

Hoja 1/3

Fuente: Plantilla General de Cargos y registros de Recursos Humanos

CATEGORIA	NIVEL CULTURAL	TOTAL
Dirigentes	9no grado	9
	11no grado	1
	12mo	48
	Técnico medio	46
	Nivel superior	9
Total		113
CATEGORIA	NIVEL CULTURAL	TOTAL
Técnicos	9no grado	1
	12mo	5
	Técnico medio	70
	Nivel superior	4
Total		80
CATEGORIA	NIVEL CULTURAL	TOTAL
Administrativos	10mo grado	1
	12mo	2
	Técnico medio	4
Total		7

Entidad: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: E3

Objetivo: Composición de la fuerza laboral atendiendo al nivel

Auditor: RLF

cultural por categorías

Fecha: 1/2/2012

Período Auditado: cierre del año 2011.

Hoja 2/3

Fuente: Plantilla General de Cargos y registros de Recursos

CATEGORIA	NIVEL CULTURAL	TOTAL
Servicio	Menos de 9no grado	6
	9no grado	156
	10mo grado	6
	11no grado	8
	12mo grado	96
	Técnico medio	72
Total		344

CATEGORIA	NIVEL CULTURAL	TOTAL
Obreros	Menos de 9no grado	2
	9no grado	36
	10mo grado	4
	11no grado	14
	12mo grado	35
	Técnico medio	15
	Universitarios	2
Total		108

Entidad: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: E3

Objetivo: Composición de la fuerza laboral atendiendo al nivel

Auditor: RLF

Cultural por categorías

Fecha: 1/2/2012

Período Auditado: Cierre del año 2011.

Hoja 3/3

Comprobaciones:

- 1- Se comprobó la composición de la fuerza de trabajo atendiendo a la documentación que avala su nivel cultural por categorías según expediente de los trabajadores.
- 2- Se observó el bajo índice de nivel superior que representa solo el 2,3% del total cubierto y el 6,7% entre los dirigentes y técnicos de conjunto
- 3- Se comprobó que el nivel de Técnico Medio representó la mayoría con el 31,7% del total.

Entidad: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: E4

Objetivo: Evaluar el nivel y resultado de las auditorías realizadas en el 2011

Fecha: 4/2/2012

Período Auditado: Cierre del año 2011.

Auditor: RLF

Fuente: Expediente Único de Auditoría

AUDITORIAS Y CONTROLES AÑO 2011		
TEMATICAS (TIPOS)	CALIFICACION	ORGANISMO
Comprobación a las obligaciones fiscales	Deficiente	ONAT
Especial	Malo	UCAI

Comprobaciones:

- 1- Se verificó el Expediente Único de Auditoría de la empresa, conociéndose de los temas comprobados, el organismo que controló y las deficiencias detectadas.

Entidad: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RF

Objetivo: Evaluar los resultados de las razones financieras.

Fecha: 6/2/2012

Período Auditado: Cierre de los años 2010 y 2011.

Auditor: RLF

Fuente: Cálculos basados en los Estados Financieros

Hoja: 1/2

INDICADORES FINANCIEROS	U/M	2010	2011	DESVIACION
Liquidez general	pesos	1.15	1.24	0.09
Razón de liquidez inmediata. Prueba ácida	pesos	0.40	0.38	(0.02)
Razón de liquidez instantánea. Prueba amarga	pesos	0.32	0.35	0.03
ADMINISTRACION DE ACTIVOS				
Rotación de inventario	veces	6.0	6.3	0.3
Ciclo de inventarios	días	60	57	(3)
ADMINISTRACION DE DEUDAS				
Rotación de cuentas por pagar	veces	8.01	14.5	6.49
Ciclo de pago	días	45	25	(20)
Razón de endeudamiento	%	82	71	(11)
RENTABILIDAD				
Rentabilidad económica	%	3.36	3.10	(0.26)
Razón de autonomía	%	18	29	11
Días de inventario	días			
Viveres	días	5	12	7
Industriales	días	132	295	163

Entidad: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RF

Objetivo: Evaluar los resultados de las razones financieras.

Fecha: 6/2/2012

Período Auditado: Cierre de los años 2010 y 2011.

Auditor: RLF

Fuente: Cálculos basados en los Estados Financieros

Hoja: 2/2

Comestibles	días	13	17	4
Listo para la venta	días	39	30	(9)
Elaboración ligera	días	31	31	-

Comprobaciones:

- 1- Se comprobó mediante cálculo el resultado de las razones financieras correspondientes al 2010 y 2011 sobre la base de los datos contenidos en los Estados Financieros.

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces.

PT: AG-1

Área: Administración General.

Fecha: 9/2/2012

Objetivo: Aplicación del Cuestionario de la Administración General. Auditor: RLF

Período: Cierre del año 2011.

Hoja: 1/5

CUESTIONARIO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

No	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO
	Estructura Formal		
1	¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?	X	
2	¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos?	X	
3	¿Están definidas las responsabilidades por áreas y sus atribuciones?	X	
4	¿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		
5	¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas?	X	
6	¿Usa la Dirección de la Entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?	X	
7	¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?	X	
8	¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?	X	
	Políticas y Metas		

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces.

PT: AG-1

Área: Administración General.

Fecha: 9/2/2012

Objetivo: Aplicación del Cuestionario de la Administración General.

Auditor: RLF

Período: Cierre del año 2011.

Hoja: 2/5

	Objetivos		
9	¿Los objetivos son formulados por el Consejo de Dirección de la Entidad?	X	
10	¿Se le informa al personal de la empresa por parte de la administración objetivos claros y comprensibles?	X	
11	¿Los objetivos están por escrito?	X	
12	¿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	
13	¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos medibles?	X	
14	¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?	X	
	Planes		
15	¿Son compatibles los planes a corta y mediano plazo con los de largo de plazo?	X	

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces.

PT: AG-1

Área: Administración General.

Fecha: 9/2/2012

Objetivo: Aplicación del Cuestionario de la Administración General.

Auditor: RLF

Período: Cierre del año 2011.

Hoja: 3/5

No	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO
16	¿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	
	e) Las normas?	X	
17	¿Cuenta la entidad con área especializada para el desempeño de la función de planeación?	X	
18	¿Se toma en cuenta el comportamiento plan – real?	X	
19	¿Están los planes aprobados y apoyados por la empresa?	X	
20	¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?		X
21	¿Se han evaluados objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	X	
22	¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	X	
	Políticas y Procedimientos		
23	¿Se conoce la misión de la entidad?	X	
	Existe en la entidad política y procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encaminada.	X	

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces.

PT: AG-1

Área: Administración General.

Fecha: 9/2/2012

Objetivo: Aplicación del Cuestionario de la Administración General.

Auditor: RLF

Período: Cierre del año 2011.

Hoja: 4/5

24	¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluye:	X	
	a) Formulación	X	
	b) Difusión	X	
	c) educación	X	
	d) aceptación	X	
	e) aplicación	X	
	f) interpretación y control	X	
25	¿Cada política:	X	
	a) esta basada en los objetivos de la entidad	X	
	b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal.	X	
	c) esta 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	

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces.

PT: AG-1

Área: Administración General.

Fecha: 9/2/2012

Objetivo: Aplicación del Cuestionario de la Administración General.

Auditor: RLF

Período: Cierre del año 2011.

Hoja: 5/5

No	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO
	f) tiene alcance amplio	X	
	g) es complementaria para coordinarla con otras	X	
	h) es suplementaria de una política superior	X	
26	¿ Los procedimientos:	X	
	a) establecen las tareas a realizar	X	
	b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen	X	
	c) contribuyen al flujo de trabajo y	X	
	d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?	X	
27	¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal?	X	
28	¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?	X	
	Totales	27	1

Comprobaciones:

- 1- Se comprobó durante el análisis de la estructura organizacional que del total de 8 aspectos evaluados todos fueron positivos.
- 2- Se comprobó un aspecto evaluado de negativo del total de 45 correspondiente al análisis de la política y metas.
- 3- Fueron evaluados 28 aspectos de los cuales uno resultó negativo representando el 3.57 y consistente en que no siempre se han cumplido los planes en periodos anteriores.

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: AG-2

Objetivo: Aplicación del cuestionario para conocer

Auditor: RLF

las características del Consejo de Dirección.

Fecha: 10/2/2012

Periodo: Cierre del año 2011

Hoja: 1/2

Encuesta para conocer características del Consejo de Dirección

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 de Dirección?		X
4	¿ los miembros del Consejo reconocen y respetan al director por el cargo y responsabilidad que representa	X	
5	¿Los miembros del Consejo de Dirección 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 si?	X	
8	¿Si pudiera escoger al Consejo de Dirección escogería al que pertenece actualmente?	X	
9	¿Los compañeros del Consejo de Dirección colaboran con todos los esfuerzos para cumplir las tareas?	X	

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: AG-2

Objetivo: Aplicación del cuestionario para conocer

Auditor: RLF

las características del Consejo de Dirección.

Fecha: 10/2/2012

Periodo: Cierre del año 2011

Hoja: 2/2

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 tienen mas compenetración entre si que con el director?		X
Total		11	3

Comprobaciones

- 1- Se comprobó que las ideas y criterios del director no son siempre bien acogidas por los miembros del Consejo de Dirección
- 2- Se comprobó que con la actual composición del Consejo de dirección se resulta ser más eficiente en la gestión de la Empresa que con una distinta.
- 3- Los miembros del Consejo de Dirección mantiene una compenetración unánime entre sí.
- 4- Se comprobó que el Consejo de Dirección lo componen 11 miembros, de ellos 6 por derecho propio, 5 por designación y tienen firmado el Código de Ética
- 5- Se comprobó que del total de los miembros del Consejo de Dirección 8 son Técnico medio y 3 poseen Nivel Superior.
- 6- De un total de 14 aspectos evaluados 11 fueron positivo y 3 negativos.

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía

PT: AG-3

Objetivo: Aplicación de la encuesta de necesidades

Fecha: 12/2/2012

dominantes del Director

Auditor: RLF.

Periodo: Cierre del año 2011.

Hoja: 1/1

	Afirmaciones	Total en desacuerdo				Total en acuerdo					
1	Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo				1	2			3	4	<u>5</u>
2	Me gusta la competencia y ganar				1	2			3	4	<u>5</u>
3	Con frecuencia me encuentro con quienes me rodean hablando de situaciones no laborable				1	2			3	4	5
4	Me gustan los grandes retos				1	2			3	4	<u>5</u>
5	Me gusta agradecerle a los demás				1	2			3	4	5
6	Me gusta tener el mando				1	2			3	4	5
7	Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo				1	2			3	4	5
8	Me gusta saber cuanto he avanzado cuando termino mis actividades				1	2			3	<u>4</u>	5
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo				1	2			3	<u>4</u>	5
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarla				1	2			3	4	5
11	Me gusta tomar partes de grupo y organizaciones				1	2			3	<u>4</u>	5
12	Me gusta influir en los demás para salirme con las mías				1	2			3	4	5

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

P/T: CF-1

Objetivo: Aplicación del cuestionario de Economía.

Auditor: RLF

Periodo: Cierre del año 2011

Fecha: 14/2/2012

Área: Dirección de Contabilidad y Finanzas

Hoja: 1/5

No	CUESTIONARIO DE ECONOMIA	SI	NO	N/P
1	¿Se dispone de un clasificador de cuenta?	X		
2	¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?	X		
3	¿Esta el departamento dotado de personal adecuado?		X	
4	¿El equipo de trabajo de área, posee dominio de las normas y procedimiento contables actuales?		X	
5	¿Dispone del manual de normas y procedimiento de contabilidad (Actualizado)?	X		
6	¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?	X		
7	¿Se dan a conocer claramente la relación entre superior y subordinado en el departamento?	X		
8	¿Existen descripciones adecuada 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 objetivo de la organización?	X		
	b) planes de estas áreas	X		
11	¿Participa el área de economía de la preparación de los planes y posibles alternativas?		X	

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

P/T:CF-1

Objetivo: Aplicación del cuestionario de Economía.

Auditor: RLF

Periodo: Cierre del año 2011

Fecha: 14/2/2012

Área: Dirección de Contabilidad y Finanzas

Hoja: 2/5

12	¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (Ausencia de enmienda y borrones?)	X		
13	¿Los informes de control contable son:			
	a) Oportunos?	X		
	b) Fáciles de utilizar	X		
	c) Diseño de forma adecuada?	X		
14	¿Se preparan los informes siguientes?			
	a) Flujo de caja	X		
	b) Análisis e interpretación de los estados 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 C comprobación de saldos	X		
	h) Informes de Costos	X		
	i) Antigüedad de las cuentas por pagar	X		

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

P/T: CF-1

Objetivo: Aplicación del cuestionario de Economía.

Auditor: RLF

Periodo: Cierre del año 2011

Fecha: 14/2/2012

Área: Dirección de Contabilidad y Finanzas

Hoja: 3/5

No	CUESTIONARIO DE ECONOMIA	SI	NO	N/P
	J)Antigüedad de las cuentas por cobrar)	X		
15	¿Trabaja el Departamento de Economía para proveerá la entidad fondos suficientes y a tiempo?	X		
16	¿Existe trabajo de equipo entre los componentes del 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 criticas constructivas a sus superiores?	X		
20	¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma que sea compatible con los objetos generales de la organización?	X		
21	¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	X		
22	¿Se mantiene un estrecho administrativo sobre los costos de operaciones?	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		

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

P/T:CF-1

Objetivo: Aplicación del cuestionario de Economía.

Auditor: RLF

Periodo: Cierre del año 2011

Fecha: 14/2/2012

Área: Dirección de Contabilidad y Finanzas

Hoja: 4/5

25	¿Esta bajo la dirección de un dirigente calificado el departamento de economía?		X	
26	¿Es capaz el departamento de economía de poner en práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?	X		
27	¿Ejerce el tesorero el suficiente control para que la empresa mantenga una solida posición financiera?	X		
28	¿Ejerce el tesorero sobre el flujo de caja:			
	a)Maximizar su utilización	X		
	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 elabore? Ejemplifique		X	
31	¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?	X		
TOTAL		38	6	-

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

P/T: CF-1

Objetivo: Aplicación del cuestionario de Economía.

Auditor: RLF

Periodo: Cierre del año 2011

Fecha: 14/2/2012

Área: Dirección de Contabilidad y Finanzas

Hoja: 5/5

Comprobaciones:

- 1-Se comprobó que el departamento no cuenta con la totalidad del personal adecuado pues en algunos casos se carece del dominio de las normas y procedimientos contables.
- 2-Se comprobó que al cierre del periodo auditado no funcionaba la actividad de auditoría interna al no estar cubierta dicha plaza.
- 3-Se comprobó que el área de economía no participa del todo en la elaboración de los planes por cuanto a las cifras se bajan por directivas del nivel superior.
- 4-Se comprobó que el cargo de subdirector económico y contador principal están vacantes desde hace bastante tiempo.

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CF-2

Objetivo: Cálculo de indicadores de eficiencia.

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del año 2011

Fecha: 19/2/2012.

Hoja: 1/1

INDICADORES	2010	2011	DESVIACION	%
Gastos totales/ventas netas (real/plana)	0.66	0.86	0.20	130.3
Gasto salario/ventas netas (real/plan)	0.98	0.95	(0.03)	97

Comprobación

1-se comprobó que se sobrecumple el gasto por peso de venta en relación con el 2010 no así el gasto de salario por ventas

2-Se comprobó al cierre del 2011 un sobregasto respecto al plan de los gastos por ventas y un ahorro del salario por ventas

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RH-1

Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 15/2/2012

Hoja: 1/6

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 SI X 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 X NO___

b. decisión colegiada en selección del nuevo personal SI X NO___

c. requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes SI X NO___

d. posibles vías internas o externas a utilizar como reclutamiento SI X NO___

3. Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal:

a: solicitud de empleo con los requerimientos necesarios SI X NO___

b. Entrevista preliminar inicial SI X NO___

c. pruebas de habilidades y capacidades al aspirante SI X NO___

d. Investigación de antecedentes: SI X NO___

e. Entrevista minuciosa al aspirante SI X NO___

f. Exámenes físicos SI X NO___

4. Existe Programa de Orientación o Inducción que tenga en cuenta

a. información sobre la rutina diaria del trabajo SI X NO___

b. un repaso de la historia de la Organización SI X NO___

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RH-1

Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 15/2/2012

Hoja: 2/6

c. una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo SI X 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 X NO___

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. 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 ___ NO X

b. clases en un aula habilitada en la propia entidad SI NO

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RH-1

Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 15/2/2012

Hoja: 3/6

c. aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos SI NO

d. fuera del lugar de trabajo: Universidades o Centros SI NO

Evaluación del Desempeño

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

a. .mejorar su desempeño SI NO

b. determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas SI NO

c. determinar las remuneraciones salariales que correspondan SI NO

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

a. la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas SI NO

b. el nivel de compromiso demostrado de los subordinados SI NO

c. la congruencia necesaria entre los objetivos y metas SI NO

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 SI NO

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 X NO___
- c. la disminución de la fluctuación laboral SI X NO___
- d. perfeccionamiento y racionalidad de los métodos de trabajo. SI X NO___

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RH-1

Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 15/2/2012

Hoja: 4/6

Protección e Higienes 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 X NO___
- b. control de las enfermedades comunes y profesionales SI X NO___
- c. el emplazamiento del lugar SI X NO___
- d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales SI X NO___
- e. uso, manipulación y conservación de alimentos SI X NO___
- f. servicios sanitarios SI X NO___
- g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente SI X NO___
- h. las fuentes de agua SI X NO___
- i. la ventilación. SI X NO___
- j. la iluminación SI X NO___
- k. las instalaciones eléctricas SI X NO___
- l. el tratamiento de los residuales y las aguas albañales. SI X NO___
- m. control de vectores y roedores. SI X NO___

n. mantenimiento, orden y limpiezas. SI X NO___

o. abastecimiento de agua potable. SI X NO___

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

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RH-1

Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 15/2/2012

Hoja: 5/6

a. la detención y evaluación de riesgos SI X NO___

b. conocimiento del problema SI X NO___

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

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

17. Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral. SI X NO___

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 SI X NO___

b. los intereses individuales SI X NO___

c. Las metas y estrategias organizacionales SI X NO19. 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 X NO___

b. la apatía SI X NO___

c. la fatiga psicológica SI X 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 X NO___

b. Se emplean métodos de dirección autoritarios SI ___ NO X

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RH-1

Objetivo: Evaluar las funciones administrativas de Recursos Humanos

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 15/2/2012

Hoja: 6/6

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

a. establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos SI X NO___

b. estimulan las nuevas ideas SI ___ NO x

c. convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional SI X NO___

d. permiten una verdadera interacción directivos-subordinados SI X NO___

e. son tolerante ante el fracaso SI X NO___

f. reconocimientos materiales, espirituales y públicos SI X NO___

Totales 72 SI 69 NO 3

Comprobaciones:

- 1- Se comprobó que de un total de 72 aspectos evaluados según los indicadores específicos, 69 fueron positivo y 3 negativos.
- 2- Se comprobó que no se considera a la rotación de puestos como método de capacitación y desarrollo,
- 3- Se comprobó que la entidad no cuenta con un aula habilitada para las clases de capacitación.
- 4- Se comprobó que no se utilizan métodos autocráticos de dirección.

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RH-2

Objetivo: Análisis del comportamiento de las bajas

Fecha: 19/2/2012

Periodo auditado: Cierre del año 2011

Auditor: RLF

Hoja: 1/1

Causa de la renuncia	Cantidad	% anual por causa
Jubilados	20	2.82
Solicitud propia	10	1.41
Salida del país	1	0.14
Culminación de contrato determinado	12	1.70
Indisciplinas	4	0.57
Total	47	6.65

Comprobación:

1. Se comprobó por el registro estadístico de recursos humanos el comportamiento de las bajas y sus causas.

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: RH-3

Objetivo: Cálculo de indicadores de eficiencia de trabajo y salario.

Fecha: 19/2/2012

Periodo auditado: Cierre del año 2011

Auditor: RLF

Hoja: 1/1

INDICADOR	U/M	2010	2011	DESVIACION	%
Indicador de economía: Gastos de salario/Gastos total	MP	0.45	0.47	0.02	104.4
Indicador de eficiencia: Ingresos por ventas/promedio de trabajadores.	P	66573.82	86037.26	19463.44	129.2

Comprobaciones

1-Se comprobó un incremento del gasto de salario en relación con el total respecto al 2010, así como de los ingresos por ventas promedio por trabajador

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces

PT: L

Objetivos: Evaluar la gestión de la logística y los

Auditor: RLF

Aseguramientos.

Fecha: 16/2/2012

No	Cuestionario	SI	NO
1	¿Se elaboran los planes de comercialización con la anticipación necesaria con el objeto de:		
	a) garantizar la disponibilidad de materias primas;	X	
	b) la cantidad y calidad de los recursos humanos que se necesiten;	X	
	c) el cumplimiento de las entregas a los clientes?	X	
2	¿Con qué fuentes principales de recursos se integran las operaciones de comercialización:		
	a) Ingeniería		
	b) Inventarios;	X	
	c) Compras?	X	
3	¿Se cumple con los programas diseñados para la disminución sistemática de las normas?		X
4	¿Están implementados en la entidad sistemas de evaluaciones periódicas de los resultados de la producción, que incluya:		
	a) la existencia de los canales de comunicación necesarios entre la dirección de la producción y el personal que la ejecuta directamente;	X	
	b) la necesaria comprensión del personal directo en la actividad ;	X	
	c) el cumplimiento de los programas previstos;	X	

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces

PT: L

Objetivos: Evaluar la gestión de la logística y los
aseguramientos.

Auditor: RLF

Fecha: 16/2/2012

	d) las causas y efectos de los incumplimientos;	X	
	e)y las medidas a tomar por los directivos	X	
5	¿Existen planes de mejora continua, modernización y automatización de producción existentes en la entidad, que incluyan:		
	a)la reducción de normas;		X
	b)la formación de personal;	X	
	c)la comunicación y el registro de la información;	X	
	d)el desarrollo de la capacidad del proveedor;	X	
	e)la mejora de las infraestructuras;	X	
	f)la prevención de problemas;	X	
	g)los métodos de procesado y rendimiento	X	
	h)los métodos de seguimiento?	X	
	<u>Inventarios</u>		
6	6.¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:		
	a)los planes del período;	X	
	b)las compras a realizar; y	X	
	c) la capacidad financiera de la entidad?		X
7	¿Se almacenan adecuadamente los inventarios para un mínimo de:		

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces

PT: L

Objetivos: Evaluar la gestión de la logística y los
aseguramientos.

Auditor: RLF

Fecha: 16/2/2012

	a)obsolescencia;		X
	b)deterioro;		X
	c)despilfarro; y	X	
	d)Pérdidas?		X
8	¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo?	X	
9	Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias?		X
10	¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega, a saber:		
	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	
11	¿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	

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces

PT: L

Objetivos: Evaluar la gestión de la logística y los
aseguramientos.

Auditor: RLF

Fecha: 16/2/2012

	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	
	<u>Establecimientos</u>		
12	¿Son adecuadas las instalaciones de servicios para hacer frente a los objetivos?		X
13	¿Están distribuidas las instalaciones de servicios para proporcionar eficiencia en:		
	a)los servicios;	X	
	b)la administración de los inventarios; y	X	
	c)la distribución y entrega de las mercancías?	X	
14	¿Se incluye dentro de las estrategias y planes, la adquisición de:		
	a)plantas;	X	
	b)equipos; y	X	
	c) herramientas?	X	
15	¿Existen estrategias y planes para reemplazar:		
	a)plantas ineficaces;	X	

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces

PT: L

Objetivos: Evaluar la gestión de la logística y los
aseguramientos.

Auditor: RLF

Fecha: 16/2/2012

	b)equipos no eficientes; y	X	
	c)herramientas?	X	
16	¿Operan las instalaciones de la entidad al nivel de capacidad instalada disponible?	X	
17	¿Ha implementado las medidas para el uso de las capacidades instaladas?	X	
18	¿Puede la administración hacer frente a las necesidades de los servicios, de forma tal que:		
	a)se reduzcan o eliminen los cuellos de botella;	X	
	b)se expande el servicio; y	X	
	c) se disminuye el servicio, si es necesario?	X	
19	¿Cumplen las instalaciones y el equipamiento las condiciones necesarias para que:		
	a)la distribución de los materiales fluya por la ruta más directa;	X	
	b)la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad;	X	
	c)la utilización de la informática	X	
	d)la mejoría, simplificación o especialización de los procesos productivos o de servicios?	X	
	<u>Transporte</u>		
20	¿Se garantiza de forma efectiva los procesos de transportación, en base a:		

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces

PT: L

Objetivos: Evaluar la gestión de la logística y los
Aseguramientos.

Auditor: RLF

Fecha: 16/2/2012

	a) la selección del medio de transporte que corresponda	X	
	b) la selección del tamaño del lote a transportar;	X	
	c) la selección del itinerario y flujo de movimiento?	X	
21	¿Existe implementado un sistema de control del consumo de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por los transportes existentes, a partir de:		
	a) el consumo por kilómetro recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente	X	
	b) los mantenimientos planificados; y	X	
	c) El cumplimiento de los itinerarios y el sistema de despacho	X	
	<u>Compras</u>		
22	¿Se coordinan los planes de compras con:		
	a) los planes períodos;	X	
	b) los inventarios almacenados; y		X
	c) La capacidad financiera de la entidad?	X	
23	¿Existe sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de Compras, que permitan:		
	a) medir el rendimiento de los vendedores;	X	
	b) medir el rendimiento de los compradores;	X	

Entidad: Empresa Comercio y Gastronomía Cruces

PT: L

Objetivos: Evaluar la gestión de la logística y los
Aseguramientos.

Auditor: RLF

Fecha: 16/2/2012

	c) la búsqueda de nuevas fuentes de aprovisionamiento;	X	
	d) el perfeccionamiento de las existentes;	X	
	e) la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores;		X
	f) la investigación de nuevos y mejores materiales?		X
24	¿El sistema de compras implementado en la entidad abarque de:		
	a) la identificación puntual y precisa de las necesidades;	X	
	b) la evaluación del costo del producto comprado;	X	
	c) los contratos de compraventa;	X	
	d) las necesidades para verificar los productos comprados;	X	
	e) utilización de las garantías otorgadas por el proveedor;	X	
	f) control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos;	X	
	g) acceso a las instalaciones del proveedor; y	X	
	h) Identificación de los riesgos con el producto comprado?		X
	TOTAL	66	12

Comprobaciones:

- 1- Se comprobó que de un total de 78 aspectos evaluados y relacionadas con las actividades de Aseguramiento - Logística proyectados en lo fundamental a las compras, los inventarios, los establecimientos y el transporte 12 resultaron ser negativo los cuales representaron el 18.18%

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Período auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

No	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
1	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.	X		
2	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		
3	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.	x		
	Integridad y valores éticos			
4	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	x		
	Idoneidad demostrada			
5	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.		X	
6	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.		X	
7	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.		X	
	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Período auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

8	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.	x		
9	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.	x		
10	Está conformado un manual de procedimientos.	x		
11	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.	x		
	Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
12	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		
	Total por respuestas	9	3	-

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

No	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Identificación del riesgo y detección del cambio			
1	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	
2	<p>Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda):</p> <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. 		X	

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

Hoja: 4/14

	- Otras fuentes.			
3	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	
4	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	
5	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.		X	
6	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.		X	
	Determinación de los objetivos de control			
7	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		
	Prevención de riesgos			
8	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.	X		
9	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.		X	
10	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática	X		

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

Hoja: 5/14

	en el Plan de Prevención de Riesgos.			
11	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.	X		
12	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.	X		
13	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	
14	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	
	Total por respuestas	5	9	

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Hoja: 6/14

No	Aspecto a verificar	SI	NO	NP
	Coordinación entre áreas, separación de áreas y responsabilidades y niveles de autorización			
1	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registros y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	X		
2	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.	X		
3	Están identificado los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados	X		
4	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda	X		
5	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad	X		
6	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma		X	
7	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.	X		
8	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras	X		

entidades.			
------------	--	--	--

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Hoja: 7/14

9	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		
10	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.	X		
11	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	
12	El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.		X	
13	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.	X		
14	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	X		
15	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	X		
16	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.		x	
17	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.	X		
18	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas,	X		

	cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.			
19	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X		

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Hoja: 8/14

20	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		
21	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	X		
22	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	X		
	Rotación del personal en las tareas claves			
23	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.		X	
24	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	
25	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras			X

	funciones.			
26	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	X		

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Hoja: 9/14

27	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			
28	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			
	Total de respuestas	21	6	1

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"

Hoja: 10/14

No	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
1	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.	X		
2	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		
3	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.	X		
4	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		
5	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.	X		
6	Contenido, calidad y responsabilidad			
7	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	X		

No	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
8	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.	X		
9	Rendición de cuentas			

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RL

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"

Hoja: 11/14

10	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.	X		
----	---	---	--	--

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

Hoja: 12/ 14

No	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno			
1	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	
2	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
3	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.		X	
4	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.	X		
5	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.		X	
6	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.		X	
7	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.		X	
8	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

Hoja: 13/ 14

9	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		
	Comité de Prevención y Control			
10	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.	X		
11	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		
12	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		
13	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	
14	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.	X		
15	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.	X		
16	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.	X		

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: CI-1

Objetivo: Aplicación de la guía de control Interno

Auditor: RLF

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Fecha: 18/2/2012

COMPONENTE: "SUPERVISIÓN Y MONITOREO"

Hoja: 14/14

17	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		
18	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		
19	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	
	Total por respuestas	12	7	-

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: EEE

Objetivo: Aplicación del cuestionario de control de indicadores

Auditor: RLF

de Economía, Eficiencia y Eficacia según Resolución 360/08 del MAC

Fecha: 18/2/2012

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Hoja: 1/5

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		

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: EEE

Objetivo: Aplicación del cuestionario de control de indicadores

Auditor: RLF

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

Fecha: 18/2/2012

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Hoja: 2/5

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	¿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	

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: EEE

Objetivo: Aplicación del cuestionario de control de indicadores

Auditor: RLF

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

Fecha: 18/2/2012

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Hoja: 3/5

22	¿Existe ausencia de las Actas de Responsabilidad Material de las áreas y de los grupos referidas a recursos financieros y materiales?		X	
23	¿Se han producido ejecución de gastos por concepto de cobros automáticos sin previa conciliación de las facturas emitidas?		X	
TOTAL		8	15	-
	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	¿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		
6	¿Presenta desviaciones presupuestarias no justificadas?			x
7	¿Presenta gastos por conceptos de aplicación indebida de sistemas y formas de pago?		x	

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: EEE

Objetivo: Aplicación del cuestionario de control de indicadores

Auditor: RLF

de Economía, Eficiencia y Eficacia según Resolución

Fecha: 18/2/2012

306/08 del MAC

Hoja: 4/5

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

8	¿Presenta no aprovechamiento de la capacidad técnica instalada para la producción o servicio?		X	
9	¿Presenta no aprovechamiento del capital humano destinado al proceso de producción o servicio (enfocado hacia la gestión)?		X	
10	¿Presenta activos fijos tangibles que se siguen depreciando después de cumplida su vida útil.?		x	
	Total	3	6	1
	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		

Entidad: Empresa de Comercio y Gastronomía Cruces

PT: EEE

Objetivo: Aplicación del cuestionario de control de indicadores

Auditor: RLF

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

Fecha: 18/2/2012

Periodo auditado: Cierre del Año 2011

Hoja: 5/5

	Eficacia			
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	
TOTAL		3	6	-

Comprobaciones:

- 1- Se comprobó el estado de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia siendo evaluado 27 negativos de un total 42 para el 64,3%.
- 2- Se comprobó la ocurrencia de hallazgos que constituyeron afectación económica a la entidad.

Entidad: Empresa de comercio y Gastronomía Cruces

PT AE

Objetivo: Análisis resumen cuantificado de las afectaciones económicas derivadas de las deficiencias

Auditor: RLF

de la Gestión sobre la base de indicadores de Economía, Eficiencia, Eficacia

Fecha: 26/4/2012

Período: Cierre año 2011.

Hoja: 1/7

Condición actual	Criterio	Economía	Eficiencia	Eficacia	Causa	Efecto
-Según submayores y expediente de faltantes, se comprobó la ocurrencia de varios casos.	No debe ocurrir faltantes con causales derivadas de la negligencia relacionada con el incumplimiento de las normas de seguridad y preservación de los recursos tanto en los almacenes como en las unidades por lo que el control interno administrativo y contable debe de prevenir y evitar tales irregularidades	X			-Falta de completamiento de la plantilla de seguridad y protección. -Falta de seguridad en los establecimientos. - Incumplimiento en el plan de reparaciones y mantenimiento. -Autocontroles administrativos y contables poco frecuentes y superficiales. -Ineficiencia del sistema de control interno. -Incumplimiento de las funciones y responsabilidades en varias áreas.	-Incremento de la ocurrencia de hurto y robos. -Incremento de riesgos de pérdidas por condiciones adversas a condiciones de almacenamiento a los productos. -Posibilidad de alteraciones documentales que conlleva a desvió de recursos sin ser detectados a tiempo. -Dilapidaciones de recursos con personal sin contar con fijación de responsabilidad. -Afectación por <u>153734.64 CUP.</u>

Entidad: Empresa de comercio y Gastronomía Cruces

PT AE

Objetivo: Análisis resumen cuantificado de las afectaciones

Auditor: RLF

económicas derivadas de las deficiencias de la Gestión

Fecha: 26/4/2012

sobre la base de indicadores de economía, Eficiencia y

Hoja: 2/7

Eficacia.

Período: Cierre año 2011.

2-Comprobado pago como sanciones pecuniarias debido en recargos y multas relacionadas con el pago de obligaciones tributarias fuera de término, correspondientes al impuesto por servicio de gastronomía.	Los aportes al Presupuesto del Estado por razones del concepto que fuere han de efectuarse según la legislación vigente en el tiempo y la forma establecida	X			-Falta de supervisión por el área de Contabilidad y Finanzas además de descuido y falta de capacitación del personal encargado de ejecutar el pago del impuesto.	-Pago de impuesto por el servicio de gastronomía de forma mensual, que debió ser quincenal, lo que origino un recargo por mora y la correspondiente multa fiscal. Afectación por <u>140918.56 CUP</u>
3-Se efectuaron pagos sin respaldo documental.	Toda transacción económica debe estar respaldada en correspondiente documento primario como justificante.	X			-Actual negligente del personal encargado del registro y archivo del	-Extravió de conduce, factura y otros documentos justificantes de los pagos efectuados que pudieron

Entidad: Empresa de comercio y Gastronomía Cruces

PT AE

Objetivo: Análisis resumen cuantificado de las afectaciones económicas derivadas de las deficiencias de la Gestión sobre la base de indicadores de economía, Eficiencia y Eficacia.

Auditor: RLF

Fecha: 26/4/2012

Hoja: 3/7

Período: Cierre año 2011.

					documento justificante que amparó dicho pago. -Carencia de conciliaciones oportunas y periódicas con los proveedores - Falta de supervisión por el área de Contabilidad y Finanzas	originar irregularidades con el manejo de los recursos Afectación económica <u>109033.97 pesos</u>
4-Se comprobaron afectaciones por concepto de mermas roturas y/o deterioros	Las entidades deben de velar porque se logre la ocurrencia del mínimo de perdidas de recursos derivados de mermas atendiendo a negligencias y condiciones de almacenamiento, mala aplicación de		X		-Estado técnico e inadecuado en varios casos de almacenes y establecimientos. -Falta de supervisión a las normas de consumo utilizada en la	-Incremento y ocurrencia de riesgo y afectaciones por filtraciones, escasas o ninguna ventilación e iluminación que dieron lugar a

Entidad: Empresa de comercio y Gastronomía Cruces

PT AE

Objetivo: Análisis resumen cuantificado de las afectaciones económicas derivadas de las deficiencias de la Gestión sobre la base de indicadores de economía, Eficiencia y Eficacia.

Auditor: RLF

Fecha: 26/4/2012

Hoja: 4/7

Período: Cierre año 2011.

	las normas de consumo así como roturas y deterioros por descuido en su manipulación y vencimiento debido a la frecuencia de sus rotaciones.				elaboración de los productos que inciden negativamente en su calidad. -Descuido en el manejo y manipulación de los recursos tanto durante su transportación como en su almacenamiento. Estrategia de compra indebida de productos sensibles cuya recepción se efectuar un prolongado tiempo después de la adquisición en el lugar del proveedor y sin	deterioro de las característica organoeléctricas de los productos A lo cual pudo contribuir a la presencia de roedores y la aparición de plagas. -Aceleración del deterioro de la calidad de los productos elaborados atendiendo a la falta de ingredientes según la norma establecida. -Incremento de roturas de productos
--	---	--	--	--	---	---

Entidad: Empresa de comercio y Gastronomía Cruces

PT AE

Objetivo: Análisis resumen cuantificado de las afectaciones

Auditor: RLF

económicas derivadas de las deficiencias de la Gestión

Fecha: 26/4/2012

sobre la base de indicadores de economía, Eficiencia y

Hoja: 5/7

Eficacia.

Período: Cierre año 2011.

					haber tenido en cuenta capacidad de almacenamiento y conservación refrigerada.	envasados que pueden originar derrames y contaminación. -Putrefacción de los recursos comestibles sobre todo cárnicos. Afectación económica <u>136307.00 pesos.</u>
5-Se comprobó que aunque fue sobre cumplido el plan de circulación mercantil en valores en el periodo analizado se dejaron de percibir ingresos debido	La entidad debió prever la garantía del cumplimiento de su plan en valores de circulación mercantil minoristas no solo en sentido general, sino también haber tomado las medidas y alternativas pertinentes para que			X	Incumplimientos de las entregas pactadas con los proveedores de tales productos atendiendo a razones objetivas relacionadas con las importaciones,	-Imposibilidad por parte de los clientes de acceder a tales productos debido a su imposibilidad de ofertas, su accesibilidad en cuanto a los precios y su depreciación

Entidad: Empresa de comercio y Gastronomía Cruces

PT AE

Objetivo: Análisis resumen cuantificado de las afectaciones

Auditor: RLF

económicas derivadas de las deficiencias de la Gestión

Fecha: 26/4/2012

sobre la base de indicadores de economía, Eficiencia y

Hoja: 6/7

Eficacia.

Período: Cierre año 2011.

al incumplimiento de surtidos tales como productos alimenticios, industriales, comestibles y refrescos.	no quedaran incumplidos ninguno de los surtidos y de tal forma lograr los objetivos y metas trazados y la satisfacción plena de los clientes.				roturas de plantas procesadoras, problemas con los insumos y envases de tales producciones y además una lenta rotación de los productos industriales atendiendo a su elevado precio así como características físicas que depreciaron su valor de uso, en este ultimo caso la política de precios que nos rige revistió un papel inadecuado para favorecer su rotación.	por apariencia o calidad todo lo cual influyo en el alto nivel de existencias en los industriales su lenta rotación que tiende a la inmovilidad en muchos casos y que repercutió en el incumplimiento de tales surtidos, la insatisfacción de los clientes y la ineficiencia y la ineficacia del crédito bancario del tipo revolvente y el incremento de los gastos financieros relacionados con ello.
---	---	--	--	--	--	--

Entidad: Empresa de comercio y Gastronomía Cruces

PT AE

Objetivo: Análisis resumen cuantificado de las afectaciones económicas derivadas de las deficiencias de la Gestión sobre la base de indicadores de economía, Eficiencia y Eficacia.

Auditor: RLF

Fecha: 26/4/2012

Hoja: 7/7

Período: Cierre año 2011.

						Afectación económica 9581940.00 pesos
--	--	--	--	--	--	--

Comprobaciones:

Se comprobó la existencia de hallazgos constitutivos de afectaciones económicas a la entidad cuyos efectos se clasificaron de acuerdo con criterios de Economía, Eficiencia y Eficacia que de conjunto ascendieron a 10121934.17 pesos.

Capítulo III: Informe de Auditoría

En este capítulo se llevará a efecto la ejecución de la última etapa de la Auditoría, o sea el INFORME, que como colofón del trabajo resumirá el resultado del análisis de las comprobaciones efectuadas según los programas aplicados y evidenciados en los correspondientes papeles de trabajo relacionados con los mismos y atendiendo a las Áreas que fueron objeto de comprobación. Con ello se pretende transmitir a la Dirección las conclusiones a que se arribó al término del trabajo, un resumen de las principales deficiencias encontradas relacionadas con la Gestión de la operaciones y recursos con criterio de Economía, Eficiencia y Eficacia, dejando constar las causas y condiciones que las pudieron propiciar y por último efectuar las recomendaciones que oportunamente deberán ponerse en práctica para restaurar lo que ha sido violado y optimizar la Gestión Empresarial.

El formato utilizado se corresponde en lo fundamental con el aprobado por la metodología de ejecución de auditorías del extinto Ministerio de Auditoría y Control (M.A.C), ajustado a este tipo de Auditoría de Gestión

Informe de la Auditoría de Gestión a la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces

Consejo de la Administración Provincial.

Unidad Central de Auditoría Interna

Cruces, 6 de mayo de 2012

“Año 54 de la Revolución.”

Orden de trabajo No 1/2012.

Entidad auditada: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Cruces.

Código y Dirección: 316.2.11789 Paseo de Gómez No 408.

Subordinada a: Poder Popular Municipal.

Tipo de Auditoría: De Gestión.

Fecha de Inicio: 2/2/2012.

Fecha de Terminación 28/04/2012.

Auditoría Ejecutada por: Unidad Central de Auditoría Interna.

Auditor Jefe de Grupo: Rosa Milagros López Francesena.

INFORME

INTRODUCCIÓN

La actividad fundamental de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Cruce según Resolución No 1748/2005 del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 15 de febrero de 2005, consiste en comercializar de forma minorista los productos alimenticios e industriales en moneda nacional así como brindar servicios gastronómicos en la red de comercio y gastronomía en moneda nacional a la población y en divisa a trabajadores de organismos e instalaciones de acuerdo a la autorización por cheques.

Posee seis Áreas o Departamentos, tres zonas comerciales, 70 unidades de Comercio, 36 de Gastronomía, tres Mercados Industriales, dos Almacenes, dos Centros de Elaboración un Mercado Agropecuario y dos Centros de Merienda Escolar, cuenta con una plantilla aprobada de 811 trabajadores y cubierta de 652 para garantizar el cumplimiento de sus funciones.

La auditoría tuvo como objetivo verificar el comportamiento de la Gestión de las actividades en las áreas claves de la entidad relacionada con las operaciones, la administración y el control de sus recursos materiales, laborales y financieros con criterio de evaluación de Economía, Eficiencia y Eficacia, así como medir la fortaleza de su Sistema de Control Interno (S.C.I), e identificar las causas y condiciones que propiciaron las irregularidades violatorias de que fue objeto la entidad en reiteradas ocasiones anteriores para prevenirlas en lo adelante y erradicarlas, proporcionándole a la Dirección la posibilidad de mejorar y optimizar los resultados de su Gestión.

Se aplicó una Guía de Auditoría de Gestión previamente establecida sobre bases metodológicas del extinto M.A.C, la cual ha sido puesta en práctica con resultados satisfactorios en otras entidades y a la que se añadió la de Control Interno según la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, así como la contenida en la resolución 360/08 del M.A.C para la determinación de pérdidas y afectaciones económicas en las acciones de control con criterios de Gestión.

El período objeto de auditoría correspondió a las operaciones pertenecientes al año 2011. Se aplicaron cuestionarios, encuestas, revisión de documentos primarios, registros, submayores, expedientes, además de la observación.

El trabajo se efectuó observando las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) así como con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

Conclusiones

En el período analizado quedó evidenciado que la Empresa presentó un Deficiente resultado en cuanto a la Economía, Eficiencia y Eficacia de la Gestión en el sentido general de sus operaciones relacionadas con los recursos analizados en sus áreas claves. La posición financiera de la entidad es riesgosa atendiendo a la evaluación de las razones financieras, posee un marcado nivel de endeudamiento y por ello a pesar de tener cierta liquidez y solvencia no presenta equilibrio financiero, sus operaciones se sustentan en un crédito bancario revolvente que se ha visto afectado por las gestiones de compras de productos de elevados precios de venta que luego se inmovilizan o rotan lentamente, lo que limita la consecución de ingresos, unido al conjunto de irregularidades consistentes en faltantes, pago de sanciones, pago sin respaldo documentales que de conjunto con los ingresos dejados de percibir se han traducido en una afectación económica del orden de los 10121934.17 pesos lo cual demuestra cuan lastrados y deteriorados resultaron ser la Economía, Eficiencia y Eficacia de la Gestión en este período.

A todo lo anterior contribuyo notablemente el deficiente Sistema de Control Interno, la falta de capacitación y desarrollo del personal y los resultados relacionados con la actividad del área de Aseguramiento-Logística ponderados en una ineficiente planificación de las compras y administración y preservación de los recursos y servicios.

Causas y Condiciones.

Todo este resultado evidentemente obedeció en lo fundamental a lo siguiente:

- Inconsistente Sistema de Control Interno que no precavió la ocurrencia de las violaciones que dieron al traste con los resultados comentados.
- Deficiencias en la Gestión de las operaciones y actividades relacionadas con el área clave de Aseguramiento-Logístico.
- Falta de autocontroles sistemáticos a todas las operaciones y actividades de la entidad.
- Falta de capacitación del personal.

Resultados

Administración General

- No se ha logrado arribar a la elevación del nivel cultural de los cuadros y dirigentes.
- No se cumplimenta de forma sistemática la actividad de capacitación y desarrollo, tampoco se cuenta con un aula para tales fines.
- Los acuerdos tomados en los diferentes consejos administrativos adolecen de una puesta en práctica funcional y deben tener el seguimiento correspondiente.

Contabilidad y Finanzas

- Falta completamiento de la plantilla en cargos tan relevantes como el de Contador Principal y Subdirector Económico entre otros.
- Falta capacitación al personal del área respecto a las normas y procedimientos financiero contables.
- El área no participa directamente en la preparación y confección de los planes.
- La contabilidad no se encuentra certificada.
- No se efectúan conciliaciones periódicas con los proveedores y existen submayores descuadrados y con saldos contrarios a su naturaleza.

Recursos Humanos

- No se utiliza la rotación del personal por los puestos claves como método de capacitación y desarrollo.
- Existe insuficiencia de medios de protección e higiene del trabajo.
- No está completada la plantilla del Cuerpo de Vigilancia y Protección.

Aseguramiento-Logística

- Se efectúan compras sin considerar la capacidad financiera de la entidad ni tener en cuenta los niveles de inventario para evitar la obsolescencia el deterioro y las pérdidas.
- No se cumple con los planes de mejora continua de las infraestructuras y reducción de mermas.
- Las instalaciones de prestación de servicios no son adecuadas atendiendo a sus condiciones técnicas y constructivas.

- Están limitados los planes para la adquisición de plantas equipos y herramientas para remplazar los ineficientes e ineficaces.
- No se coordinan los planes de compra con los inventarios almacenados y la capacidad financiera de la entidad.
- No se considera en la actividad de compra la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores ni la investigación de nuevos y mejores materiales.
- No se efectúa la identificación puntual y precisa de las necesidades en todos los casos ni se evalúa el costo del producto comprado convenientemente.
- No se identifican oportunamente los riesgos con los productos comprados.

Control Interno

- No se cuenta con el diagnóstico o determinación de las necesidades, actualizado de cada trabajador.
- No están identificados completamente los riesgos externos e internos que afectan los objetivos de la entidad ni las posibles causas para la ocurrencia de los mismos de forma independiente, obviándose significativamente los económicos-financieros.
- No está determinada la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo.
- El Plan de Prevención de Riesgo se considera Elaborado No Efectivo pues no considera las irregularidades ya acaecidas que llegaron a constituir inclusive presuntos hechos delictivos por ende no se encuentra actualizado.
- Se ha violado en ocasiones la separación de funciones.
- Todas las operaciones y hechos económicos con un soporte documental demostrativo y fiable.
- El registro de las transacciones y hechos económicos no siempre ocurre conforme a lo establecido en la legislación vigente.
- El Balance de Comprobación de Saldo no siempre concuerda con los submayores y documentos primarios en determinadas cuentas.
- Los registros y comprobantes no poseen la seguridad requerida.

- No se cumple ni existe evidencia documental de la rotación del personal que tiene a cargo tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.
- El Comité de Prevención y Control no chequea sistemáticamente el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- No se realizan autoevaluaciones del SCI.
- No se cuenta con un auditor interno.
- No se controlan convenientemente la implementación del SCI en las unidades, lo que impide detectar el incumplimiento de la legislación vigente.
- Por ende el Sistema de Control Interno no ha contribuido al logro de la Economía, la Eficiencia y la Eficacia.

Control de indicadores de Economía Eficiencia y Eficacia según Resolución Nº 306/08 del M.A.C

- Han existido varios casos de faltantes de inventarios por diferentes conceptos por importe de 290041,64 pesos, resaltando los faltantes de bienes y las mermas, roturas y deterioros.
- Existen pagos sin respaldo documental por 109033.97 pesos.
- Se han producido operaciones financieras no legalizadas consistentes en pagos de sanciones por incumplimiento negligente del pago en término del impuesto de servicios de gastronomía por 140918.56 pesos.
- Se han confeccionado documentos primarios fraudulentos.
- Se han producido pérdidas y daños ocasionados por las violaciones de las normas de consumo y ocurrencia de mermas.
- Existen ingresos dejados de percibir por incumplimiento de los objetivos previstos según planes por 9581940 pesos.
- Se han prestado servicios y ofertado productos con afectación de los requisitos de calidad, por deficiencias técnicas, higiénico-sanitarias de almacenamiento o constructivas de las instalaciones

Recomendaciones.

1. La entidad debe establecer de inmediato un plan de medidas operativo y bien puntualizado que ataque las causas y condiciones que facilitaron la aparición de las violaciones, atendiendo a cada área y problemática.
2. Debe efectuarse un levantamiento por áreas, de los Componentes de Control Interno para implementar las medidas correctivas que coadyuven al rescate de su consistencia, aperturando la actividad de Auditoría Interna interrelacionada con el Comité de Control, a través de comisiones de trabajo que viabilicen la implementación de las medidas.
3. Activar la capacitación del personal con la habilitación de locales para tales fines considerando la rotación del personal por las áreas claves como parte de dicho programa.
4. Efectuar chequeos y evaluaciones sistemáticas para conocer el comportamiento de lo anterior y establecer la toma de decisiones oportunas.

Fraternalmente

Rosa M. López Francesena

Auditor Jefe de Grupo:

CONCLUSIONES

1. Indudablemente la ejecución de una Auditoría de Gestión mediante la aplicación de una Guía objetiva y preestablecida para tales fines constituye como quedó demostrado en el presente trabajo, una herramienta eficaz para que la administración conozca el estado de la Gestión de las operaciones y actividades de las diferentes áreas, así como las causas y condiciones que propiciaron efectos negativos en el control y administración de los recursos.
2. Con la ejecución de la Auditoría de Gestión se logró conocer que el Sistema de Control Interno (SCI) de la empresa resulta inconsistente, ineficiente e ineficaz y el incumplimiento de varias normas de los componentes que lo integran, propiciaron la ocurrencia de violaciones contables y financieras, algunas de las cuales constituyeron presuntos hechos delictivos.
3. Quedó comprobado que los aspectos verificados mediante los cuestionarios de la Guía y otros analizados en papeles de trabajo, posibilitaron conocer el grado de deterioro de los indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia de la Gestión en las diferentes áreas de resultados claves.
4. Se logró establecer las irregularidades que constituyeron hallazgos de afectación económica sobre la base de criterios de Economía, Eficiencia y Eficacia, su cuantificación, causas, condiciones y efectos.
5. Se pudo conocer que la Gestión de las operaciones y las actividades relacionadas con el área de Aseguramiento-Logística específicamente con los inventarios, su rotación, control y preservación; así como con la repercusión que esto ejerce en el control y utilización del crédito bancario resulto ser el pivote alrededor del cual se centró el deterioro de las tres "E" lo que se condiciona por las fallas del Sistema de Control Interno.
6. Luego de las conclusiones de la Auditoría de Gestión quedaron creadas mejores condiciones para proveer a la Dirección de las recomendaciones pertinentes para erradicar y prevenir las deficiencias y poder aspirar a una Gestión más Económica, Eficiente y Eficaz.

RECOMENDACIONES

Una vez terminada la Auditoría de Gestión a la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Cruces y habiendo arribado a las conclusiones, se le recomienda a la entidad lo siguiente:

1. Acatar la experiencia derivada de la ejecución de la presente Auditoría de Gestión mediante la aplicación de una guía conveniente, incorporándola a sus planes de acciones de autocontrol de manera frecuente mediante aplicaciones parciales por áreas específicas, indistintamente o de manera integral.
2. De inmediato y paralelamente a lo anterior la entidad debe establecer un plan de medidas operativas bien puntualizado que ataque las causas y condiciones que facilitaron la aparición de las violaciones atendiendo a cada área y problemática.

Bibliografía:

- Amador JP. (2012). *Administración de Empresa*. Retrieved from <http://www.elprisma.com/apuntes/adminitracion> de empresas/ definición administración.
- Antonio De. Miranda Estrada. (1974). *Auditoría* (Segunda Edición.).
- Colectivo de Autores. (2010). “*Auditoria Administrativa con Cuestionarios de Trabajos*”.
- Consejo de Estado. (1995). *Decreto Ley No. 159 de la República de Cuba*.
- Contraloría General de la República. (2009). *Resolución 107 /2009 de la Contraloría General de la República*.
- Controloria General de la República. (2011). *Resolución No.60 /2011Controloria General de la República Normas de Control Interno*. La Habana.
- Chiavenato. (2010). *Control, Definición e Importancia*. Retrieved from <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlDefinicionEImportancia>.
- Dra. Carmona, González, Mayra. (2001). *El Control Interno en IDECOP*. Cuba.
- ED Díaz de santos. (2006). *Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina*. Argentina.
- Elibeth. (2012). *Control*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>.
- Estado Argentino. (2006). *Manual de Procedimiento de Auditorias de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentino*. Argentina.
- Finanzas Al Día. (2008). *Manual de Auditoria y Control*.
- Hidalgo Yoan. (2007). *Guía Metodológica para la realización de Auditorías de gestión*. Villa Clara.
- Instituto Mexicano de Contadores. (2008). *Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Políticas de Crédito*. México. Retrieved from www.universidadabierta.edu.mx.
- ir evolucionando sus funciones. (n.d.). *1.1Evolución histórica de la Auditoría de Gestión*.
- Leonard, W. (2009). “*Auditoria Administrativa*”. *Evaluación de métodos y eficiencia administrativa*. México.
- Lic. Sánchez Gómez. Adelys Rosa. (2012). *Definiciones de Auditoría*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm2>.
- Lic. Velázquez y Sánchez. (2010). *Proceso de la Administración*. Retrieved from <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/indice6>.
- Meigs, Larsen y Meigs. (2006a). *Principios de Auditoría*. Cuba.

- Meigs, Larsen y Meigs. (2006b). *Principios de Auditoría*. Cuba.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2006). *Guía Metodológica evaluación del Sistema de Control Interno*. Cuba.
- Ministerio de Auditoría y Control. (n.d.). *Guía Metodológica evaluación del Sistema de Control Interno*.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2012). *Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión para evaluar resultados de las empresas industriales y comerciales del estado*. Cuba. Retrieved from www.monografia.com.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2009). *Manual de procedimiento de Auditoría de gestión de empresas y Sociedades del estado*. Cuba. Retrieved from Estado.www.respondanet.com.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2004). *Guía de comprobación Nacional de Control Interno* (Ed. Económico.). Cuba.
- Ministerio de la Auditoría y Control. (2008). *Resolución No.306/08*.
- Miranda Benítez. (2011). *Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>.
- Oliva Ramos, Orlando. (2009, June). *Guía metodológica para el desarrollo de la auditoría de gestión gráfica Geocuba de Cienfuegos*. Universidad Carlos Rafael Rodríguez Cienfuegos.
- Poch. (n.d.). *Manual de control Interno*. Barcelona.
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*. (2009). . Cuba. Retrieved from www.universidadabierta.edu.mx.
- Prof. Castillo Rubio. Paolo. (2010). *Definiciones de Control*. Retrieved from http://www.slideshare.net/ptah_enki/definiciones-de-control-326816 .
- República del Salvador. (2012). *Manual de Direcciones de Auditoría de la Corte de Cuenta de la República del Salvador*. El Salvador. Retrieved from www.cortedecuenta.gob.
- Riveor Melissa. (2012). *Definiciones de Auditoría*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml>.
- Sánchez Miranda, Juan Carlos. (2012). *Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria/auditoria.shtml>.

Tatiana Cuba Milian. (2010). *Guía para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa Cítricos Arimao Cumanayagua*.

VI Partido Comunista de Cuba. (n.d.). *Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.

Vilchez Troncoso, Martín. (2006). *Apuntes de Auditorias*. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Enrique.

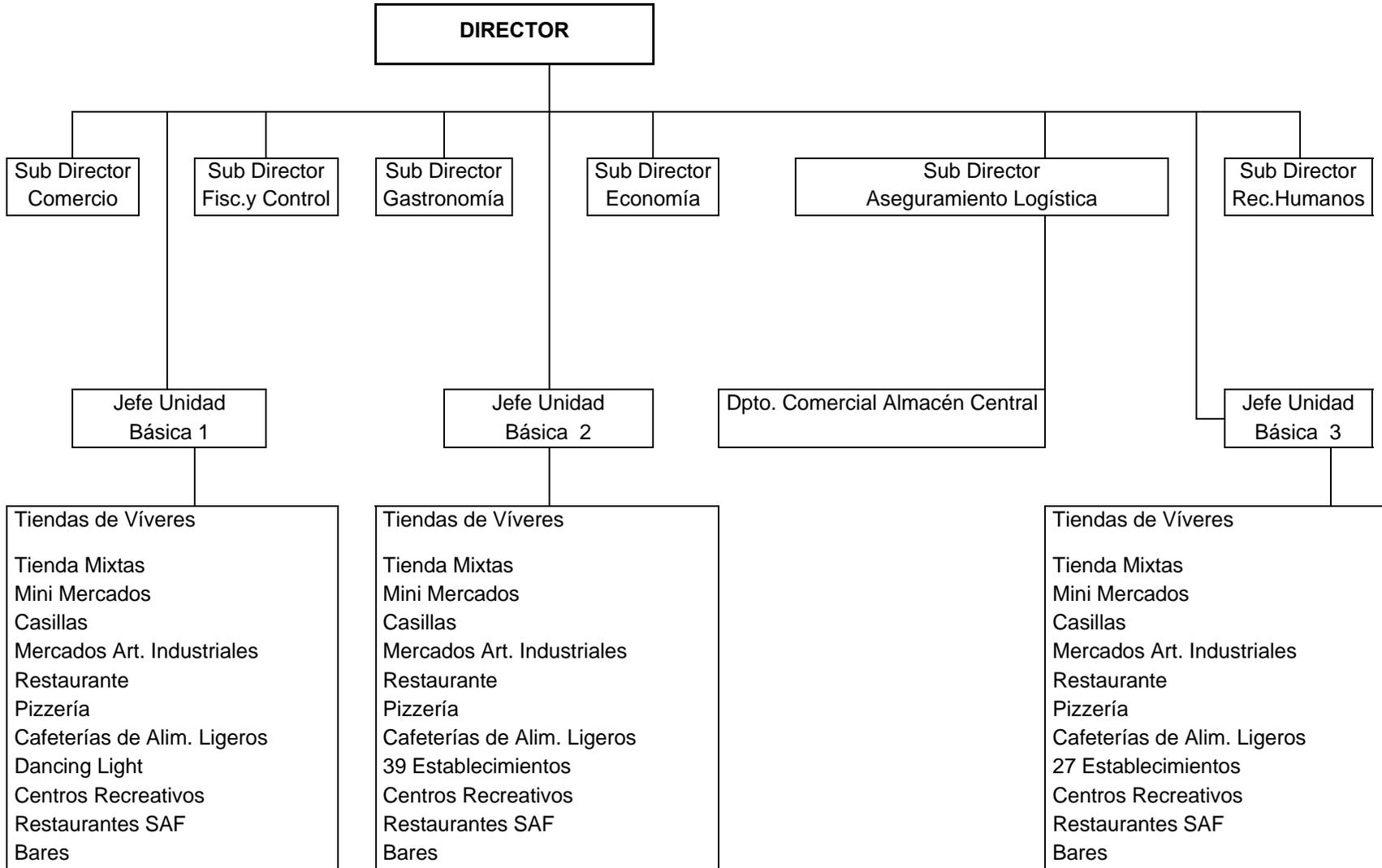
Zeballos Sisa. Omar. (2012). *Auditoría Financiera*. Retrieved from

<http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi.shtml>.

Zurita García, Grisel E. (2010). “*Auditoría de Gestión a las Cuentas por cobrar a Corto Plazo de la Empresa Agropecuaria 1 de Mayo*”. Carlos Rafael Rodríguez Cienfuegos.

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMIA CRUCES

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Anexo.2

Diseño Estructural de la Guía para la Auditoría de Gestión.

Primera Etapa: Examen Preliminar

Tales programas se relacionan y detallan a continuación:

Administración general

Programa:

1. Examina la Estructura Organizacional de la empresa.

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 .

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.

5.- Organización Interna

PAPELES DE TRABAJO

1-Composicion de la Fuerza Laboral por Categorías (PT-E1)

2-Composición de la Fuerza Laboral por Áreas y Sexo (PT-E2)

3- Composición de la Fuerza Laboral Atendiendo al nivel cultural (PT-E3)

4- Evaluación de las Auditorias anteriores (PT-E4)

5-Cuestionario de Administración General (PT-AG1)

6-Cuestionario para caracterizar el Consejo de Dirección (PT-AG2)

7- Cuestionario para caracterizar las necesidades dominantes del director (PT-AG3)

CUESTIONARIO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

No.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO
	Estructura Formal		
1	¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?		
2	¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos?		
3	¿Están definidas las responsabilidades por áreas y sus atribuciones?		
4	¿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		
5	¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas?		
6	¿Usa la Dirección de la Entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?		
7	¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?		
8	¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?		
	Políticas y Metas		
	Objetivos		
9	¿Los objetivos son formulados por el Consejo de Dirección de la Entidad?		

10	¿Se le informa al personal de la empresa por parte de la administración objetivos claros y comprensibles?		
11	¿Los objetivos están por escrito?		
12	¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los :		
	f) Planes		
	g) Estrategias		
	h) Políticas		
	i) Procedimientos		
	j) Normas		
13	¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos medibles?		
14	¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?		
	Planes		
15	¿Son compatibles los planes a corta y mediano plazo con los de largo de plazo?		
16	¿Se integran armónicamente con:		
	f) Los objetivos de la entidad		
	g) Las estrategias		
	h) Las políticas		
	i) Los procedimientos y		
	j) Las normas?		
17	¿Cuenta la entidad con área especializada para el desempeño de la función de planeación?		
18	¿Se toma en cuenta el comportamiento plan – real?		

19	¿Están los planes aprobados y apoyados por la empresa?		
20	¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?		
21	¿Se han evaluados objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?		
22	¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?		
	Políticas y Procedimientos		
23	¿Se conoce la misión de la entidad?		
	Existe en la entidad política y procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encaminada.		
24	¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluye:		
	g) Formulación		
	h) Difusión		
	i) educación		
	j) aceptación		
	k) aplicación		
	l) interpretación y control		
25	¿Cada política:		
	i) esta basada en los objetivos de la entidad		
	j) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal.		
	k) esta en conformidad con las normas éticas establecidas		
	l) es capaz de ser entendida por sus ejecutores		
	m) es estable y flexible para las condiciones cambiantes		

	n) tiene alcance amplio		
	o) es complementaria para coordinarla con otras		
	p) es suplementaria de una política superior		
26	¿ Los procedimientos:		
	a) establecen las tareas a realizar		
	b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen		
	c) contribuyen al flujo de trabajo y		
	d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?		
27	¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal?		
28	¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?		
	Totales		

Encuesta para conocer características del Consejo de Dirección

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 de Dirección?		
4	¿ los miembros del Consejo reconocen y respetan al director por el cargo y responsabilidad que representa		
5	¿Los miembros del Consejo de Dirección 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 si?		
8	¿Si pudiera escoger al Consejo de Dirección escogería al que pertenece actualmente?		
9	¿Los compañeros del Consejo de Dirección colaboran con todos los esfuerzos para cumplir las tareas?		
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?		
12	¿Al Consejo se puede llevar a discutir cualquier asunto de trabajo con buenos resultados de trabajo?		
13	¿Todos los compañeros del Consejo poseen los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones?		
14	Los miembros del Consejo tienen mas compenetración entre si que con el director?		
Total			

Aplicación de la encuesta de necesidades dominantes del Director

	Afirmaciones	Total en desacuerdo				Total en acuerdo					
1	Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo				1	2			3	4	5
2	Me gusta la competencia y ganar				1	2			3	4	5
3	Con frecuencia me encuentro con quienes me rodean hablando de situaciones no				1	2			3	4	5

	laborable										
4	Me gustan los grandes retos				1	2			3	4	5
5	Me gusta agradecerle a los demás				1	2			3	4	5
6	Me gusta tener el mando				1	2			3	4	5
7	Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo				1	2			3	4	5
8	Me gusta saber cuanto he avanzado cuando termino mis actividades				1	2			3	4	5
9	Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo				1	2			3	4	5
10	Me gusta establecer metas realistas y alcanzarla				1	2			3	4	5
11	Me gusta tomar partes de grupo y organizaciones				1	2			3	4	5
12	Me gusta influir en los demás para salirme con las mías				1	2			3	4	5

Dirección Contabilidad y Finanzas

Programa

Evaluar la utilización de la información contable para satisfacer las necesidades de la administración y responder a condiciones cambiantes; así como la capacidad de la organización para financiar sus operaciones internas y conocer posibles factores incidentes en la eficiencia de las mismas.

1. Realiza la descripción del área.
2. Emplea el cuestionario destinado a esta área que es necesario para realizar las tareas
3. Indagar sobre la salud financiera de la empresa
 - 3.1 Evaluar la Contabilidad y el Sistema de Costos midiendo entre otros diferentes

elementos relacionados con la contabilidad y las finanzas 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. Verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área que se encuentra en la estrategia general de la empresa

8.1 Evalúa la razonabilidad de la información que ésta brinda, así como su eficacia en la toma de decisiones

8.2 Realizar de papel trabajo que evalúe el resultado del cuestionario.

8.3 Calcular Eficiencia

Gastos Totales / Ventas Netas (Real/plan)

Gastos de salario / Ventas Netas (Real/plan)

Aplicación del cuestionario de Economía.

No	CUESTIONARIO DE ECONOMIA	SI	NO	N/P
1	¿Se dispone de un clasificador de cuenta?			
2	¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?			
3	¿Esta el departamento dotado de personal adecuado?			
4	¿El equipo de trabajo de área, posee dominio de las normas y procedimiento contables actuales?			
5	¿Dispone del manual de normas y procedimiento de contabilidad (Actualizado)?			
6	¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?			

7	¿Se dan a conocer claramente la relación entre superior y subordinado en el departamento?			
8	¿Existen descripciones adecuada de trabajo para cada posición del área			
9	¿Existe un auditor interno en el departamento?			
10	¿Concuerdan los planes del departamento con :			
	a) Los objetivo de la organización?			
	b) planes de estas áreas			
11	¿Participa el área de economía de la preparación de los planes y posibles alternativas?			
12	¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (Ausencia de enmienda y borradores?)			
13	¿Los informes de control contable son:			
	a) Oportunos?			
	b) Fáciles de utilizar			
	c) Diseño de forma adecuada?			
14	¿Se preparan los informes siguientes?			
	a) Flujo de caja			
	b) Análisis e interpretación de los estados financieros			
	c) Estado de resultado			
	d) Balance General			
	e) Situación de los inventarios			
	f) Anexo de gastos			
	g) Balance de C comprobación de saldos			

	h) Informes de Costos			
	i) Antigüedad de las cuentas por pagar			
	J) Antigüedad de las cuentas por cobrar)			
15	¿Trabaja el Departamento de Economía para proveerá la entidad fondos suficientes y a tiempo?			
16	¿Existe trabajo de equipo entre los componentes del 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 criticas constructivas a sus superiores?			
20	¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma que sea compatible con los objetos generales de la organización?			
21	¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?			
22	¿Se mantiene un estrecho administrativo sobre los costos de operaciones?			
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	¿Esta bajo la dirección de un dirigente calificado el departamento de economía?			
26	¿Es capaz el departamento de economía de poner en 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 solida posición financiera?			
28	¿Ejerce el tesorero sobre el flujo de caja:			
	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 elabore? Ejemplifique			
31	¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?			
TOTAL				-

INDICADOR	2010	2011	DESVIACION	%
Gastos totales/ventas netas (real/plana)				
Gasto salario/ventas netas (real/plan)				

Cálculo de Razones Financieras

INDICADORES FINANCIEROS	U/M	2010	2011	DESVIACION
Liquides general	pesos			
Razón de liquidez inmediata. Prueba ácida	pesos			
Razón de liquidez instantánea. Prueba amarga	pesos			

ADMINISTRACION DE ACTIVOS				
Rotación de inventario	veces			
Ciclo de inventario	días			
ADMINISTRACION DE DEUDAS				
Rotación de cuentas por pagar	veces			
Ciclo de pago	días			
Razón de endeudamiento	%			
RENTABILIDAD				
Rentabilidad económica	%			
Razón de autonomía	%			
Días de inventario	días			
Viveres	días			
Industriales	días			
Comestibles	días			
Listo para la venta	días			
Elaboración ligera	días			

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.

3. Estudia la estructura y líneas de responsabilidad y de autoridad, mantenimiento de registro de personal, negociación de contratos, coordinación con los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales.
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
- 8- Realiza el papel de trabajo para analizar las bajas ocasionadas y sus causas.
- 9-Verifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área que se encuentra en la estrategia general de la empresa
- 10.-Calcula indicadores de eficiencia y economía en cuanto a trabajo y salario

Gastos de salario / Gastos totales (Economía)

Ingresos por ventas / promedio de trabajadores (Eficiencia)

Cuestionario a la Recursos Humanos

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 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. SI NO___

7. Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento SI NO___

8. En el diseño de los planes de Capacitación se tiene en cuenta: SI NO___

- a. resultados de la evaluación del desempeño de los RRHH. SI NO___
 - b. Cumplimientos de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado. SI NO___
 - c. evaluación del análisis organizacional. SI NO___
 - d. necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad. SI NO___
9. Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:
- a. la rotación de puestos SI ___ NO
 - b. clases en un aula habilitada en la propia entidad SI ___ NO
 - c. aprendizaje conjunto con otros empleados o directivos SI NO___
 - d. fuera del lugar de trabajo: Universidades o Centros SI NO___

Evaluación del Desempeño

10. Se efectúan evaluaciones anuales de los RRHH con el propósito de:
- a. .mejorar su desempeño SI NO___
 - b. determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas SI NO___
 - c. determinar las remuneraciones salariales que correspondan SI NO___
11. El personal directivo al evaluar tiene en cuenta los criterios de:
- a. la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas SI NO___
 - b. el nivel de compromiso demostrado de los subordinados SI NO___
 - c. la congruencia necesaria entre los objetivos y metas SI NO___
 - 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 SI NO___

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 emplazamiento del lugar SI NO___
- d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales SI NO___
- e. uso, manipulación y conservación de alimentos SI NO___
- f. servicios sanitarios SI NO___
- g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente SI NO___
- h. las fuentes de agua SI NO___
- i. la ventilación. SI NO___
- j. la iluminación SI NO___
- k. las instalaciones eléctricas SI NO___
- l. el tratamiento de los residuales y las aguas albañales. SI NO___
- m. control de vectores y roedores. SI NO___
- n. mantenimiento, orden y limpiezas. SI NO___

o. abastecimiento de agua potable. SI NO___

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

a. la detención y evaluación de riesgos SI NO___

b. conocimiento del problema 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___

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 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___
- Totales SI NO

Análisis de las causas de baja

Causa de la renuncia	Cantidad	% anual por causa
Jubilados		
Solicitud propia		
Salida del país		
Culminación de contrato determinado		
Indisciplinas		
Total		

Calculo de Indicadores de Eficiencia de Trabajo y Salarios.

INDICADOR	U/M	2010	2011	DESVIACION	%
Indicador de economía: Gastos de salario/Gastos total					
Indicador de eficiencia: Ingresos por ventas/promedio de trabajadores.					

Dirección de Logística y Aseguramiento

Para contribuir con su evaluación se realizo un cuestionario de trabajo que abarque las áreas de Transporte, Mantenimiento, compras para Insumo.

Dicho cuestionario aporta las características fundamentales de este análisis, sus aspectos positivos y también los aspectos en los cuales debe mejorar.

No	Cuestionario	SI	NO
1	¿Se elaboran los planes de comercialización con la anticipación necesaria con el objeto de:		
	a) garantizar la disponibilidad de materias primas;		
	b) la cantidad y calidad de los recursos humanos que se necesiten;		
	c) el cumplimiento de las entregas a los clientes?		
2	¿Con qué fuentes principales de recursos se integran las operaciones de comercialización:		
	a) Ingeniería		
	b) Inventarios;		
	c) Compras?		
3	¿Se cumple con los programas diseñados para la disminución sistemática de las normas?		
4	¿Están implementados en la entidad sistemas de evaluaciones periódicas de los resultados de la producción, que incluya:		
	a) la existencia de los canales de comunicación necesarios entre la dirección de la producción y el personal que la ejecuta directamente;		
	b) la necesaria comprensión del personal directo en la actividad ;		
	c) el cumplimiento de los programas previstos;		
	e) las causas y efectos de los incumplimientos;		
	f) y las medidas a tomar por los directivos		

5	¿Existen planes de mejora continua, modernización y automatización de producción existentes en la entidad, que incluyan:		
	a) la reducción de normas;		
	b) la formación de personal;		
	c) la comunicación y el registro de la información;		
	d) el desarrollo de la capacidad del proveedor;		
	e) la mejora de las infraestructuras;		
	f) la prevención de problemas;		
	g) los métodos de procesado y rendimiento		
	h) los métodos de seguimiento?		
	<u>Inventarios</u>		
6	6. ¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:		
	a) los planes del período;		
	b) las compras a realizar; y		
	c) la capacidad financiera de la entidad?		
7	¿Se almacenan adecuadamente los inventarios para un mínimo de:		
	a) obsolescencia;		
	b) deterioro;		
	c) despilfarro; y		
	d) Pérdidas?		
8	¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo?		
9	Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual		

	permite una administración eficiente y económica de las existencias?		
10	¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega, a saber:		
	a) existe sistema de inspección y revisión de mercancías recibidas;		
	b) el Informe de Recepción se confecciona;		
	c) los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y		
	d) las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba ubicado junto a cada producto?		
11	¿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;		
	b) la instrucción de expedientes por áreas de responsabilidad por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados;		
	c) efectuar las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca;		
	d) la aplicación de la responsabilidad material?		
	<u>Establecimientos</u>		
12	¿Son adecuadas las instalaciones de servicios para hacer frente a los objetivos?		
13	¿Están distribuidas las instalaciones de servicios para proporcionar eficiencia en:		
	a) los servicios;		

	b)la administración de los inventarios; y		
	c) la distribución y entrega de las mercancías?		
14	. ¿Se incluye dentro de las estrategias y planes, la adquisición de:		
	a) plantas;		
	b) equipos; y		
	c) herramientas?		
15	¿Existen estrategias y planes para reemplazar:		
	a) plantas ineficaces;		
	b) equipos no eficientes; y		
	c) herramientas?		
16	¿Operan las instalaciones de la entidad al nivel de capacidad instalada disponible?		
17	¿Ha implementado las medidas para el uso de las capacidades instaladas?		
18	¿Puede la administración hacer frente a las necesidades de los servicios, de forma tal que:		
	a)se reduzcan o eliminen los cuellos de botella;		
	b) se expande el servicio; y		
	c)se disminuye el servicio, si es necesario?		
19	¿Cumplen las instalaciones y el equipamiento las condiciones necesarias para que:		
	a)la distribución de los materiales fluya por la ruta más directa;		
	b) la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad;		
	c)la utilización de la informática		

	d) la mejoría, simplificación o especialización de los procesos productivos o de servicios?		
	<u>Transporte</u>		
20	¿Se garantiza de forma efectiva los procesos de transportación, en base a:		
	a) la selección del medio de transporte que corresponda		
	b) la selección del tamaño del lote a transportar;		
	c) la selección del itinerario y flujo de movimiento?		
21	¿Existe implementado un sistema de control del consumo de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por los transportes existentes, a partir de:		
	a) el consumo por kilómetro recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente		
	b) los mantenimientos planificados; y		
	c) El cumplimiento de los itinerarios y el sistema de despacho?		
	<u>Compras</u>		
22	¿Se coordinan los planes de compras con:		
	a) los planes periódicos;		
	b) los inventarios almacenados; y		
	c) La capacidad financiera de la entidad?		
23	¿Existe sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de Compras, que permitan:		
	a) medir el rendimiento de los vendedores;		
	b) medir el rendimiento de los compradores;		

	c)la búsqueda de nuevas fuentes de aprovisionamiento;		
	d) el perfeccionamiento de las existentes;		
	e)la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores;		
	f) la investigación de nuevos y mejores materiales?		
24	¿El sistema de compras implementado en la entidad abarque de:		
	a)la identificación puntual y precisa de las necesidades;		
	b) la evaluación del costo del producto comprado;		
	c)los contratos de compraventa;		
	d) las necesidades para verificar los productos comprados;		
	e)utilización de las garantías otorgadas por el proveedor;		
	f)control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos;		
	g) acceso a las instalaciones del proveedor; y		
	h) Identificación de los riesgos con el producto comprado?		
	TOTALES		

Control Interno

COMPONENTE “AMBIENTE DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.			
	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.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.			
	Integridad y valores éticos			
	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			
	Idoneidad demostrada			
	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.			
	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.			
	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.			
	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.			
	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.			
	Está conformado un manual de procedimientos.			
	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.			
	Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
	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.			
	Total por respuestas			-

COMPONENTE “GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Identificación del riesgo y Detección del cambio			
	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.			
	<p>Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documents (según corresponda):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expediente de las acciones de control realizadas. - Control de tramite 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. 			

COMPONENTE “GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS”

Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.			
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.			
Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.			
Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.			
Determinación de los objetivos de control			
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.			
Prevención de riesgos			
Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.			
Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.			
Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática			
en el Plan de Prevención de Riesgos.			
Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.			
Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.			
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.			
	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.			
	Total por respuestas			
	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización			
	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.			
	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.			
	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.			
	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.			
	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.			
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.			
	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.			

	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.			
	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.			
	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.			
	El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.			
	Los modelos “Estado de Situación” y “Estado de Resultado” coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.			
	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.			
	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.			
	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.			
	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.			
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.			
	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.			

	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.			
	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.			
	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.			
	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.			
	Rotación del personal en las tareas claves			
	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.			
	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.			
	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.			
	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.			
	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.			
	Control de las Tecnologías de la Información			
	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la			

	información.			
	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			
	Total por respuestas			

COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.			
	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.			
	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.			
	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.			
	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.			
	Contenido, calidad y responsabilidad			
	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.			
	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.			
	Rendición de cuentas			
	<p>En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con:</p> <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. 			
	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno			
	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			
	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.			
	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.			
	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	eficacia de la entidad.			
	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.			
	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.			
	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.			
	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
	Comité de prevención y control.			
	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.			
	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.			
	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.			
	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.			
	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.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	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.			
	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.			
	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.			
	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.			
	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.			
	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.			
	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.			
	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.			
	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.			
	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.			
	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	deficiencias detectadas en las acciones de control.			
	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.			
	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.			
	Total por respuestas			

Cuestionario para la determinación 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?			
2	¿Existen faltantes de activos fijos tangibles?			
3	¿Existen compra de activos fijos sin financiamiento aprobado?			
4	¿Existen bajas de activos fijos tangibles sin la certificación de la Comisión Técnica y el documento del destino final sin las suficientes especificaciones?			
5	¿Se han producido pagos menores por conceptos no aprobados?			
6	¿Se han producido pagos a particulares en exceso del límite establecido?			
7	¿Se han producido pagos a privados sin autorización?			
8	¿Existen importes pagados en exceso o sin respaldo documental?			

9	¿Se han producido anticipos y liquidaciones sin respaldo documental?			
10	¿Se han producido gastos indebidos (depreciación, etcétera) y excesos de gastos sobre el presupuesto aprobado?			
11	¿Se han producido cancelación de cuentas por cobrar, de no existir provisión para este destino o superar el monto de esta?			
12	¿Se han producido reembolsos dobles con o sin respaldo documental?			
13	¿Se han producido utilización del crédito bancario para fines distintos a los que fueron otorgados?			
14	¿Se han producido asignación y uso indebido de combustible a vehículos automotores?			
15	¿Se han producido contratación y licitaciones con favorecimiento personal o a terceros?			
16	¿Se han producido operaciones financieras no legalizadas?			
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?			
18	¿Se han confeccionado documentos primarios fraudulentos (cheques, facturas, recibos de ingresos y otros)?			
19	¿Se han aplicado tasa de depreciación por debajo del rango establecido?			
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?			
21	¿Existe ausencia de las Actas de Responsabilidad Material de las			

	áreas y de los grupos referidas a recursos financieros y materiales?			
22	¿Se han producido ejecución de gastos por concepto de cobros automáticos sin previa conciliación de las facturas emitidas?			
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?			
TOTAL				
	Eficiencia			
1	¿Existe afectaciones producidas por irregularidades, alteraciones o desviaciones de los medios de medición?			
2	¿Se han producido pagos de salarios sin respaldo en producción o servicios prestados?			
3	¿Se han producido exceso de consumo de recursos energéticos de acuerdo con la asignación y las normas técnicas establecidas?			
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?			
5	¿Presenta no aprovechamiento de la capacidad técnica instalada para la producción o servicio?			
6	¿Presenta no aprovechamiento del capital humano destinado al proceso de producción o servicio (enfocado hacia la gestión)?.			
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?			
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?			
TOTAL				
	Eficacia			
1	¿Existe ingresos dejados de percibir por incumplimiento de los objetivos previstos para un período determinado?			
2	¿Se han producido incumplimiento de los planes de producción, objetivos y metas?			
3	¿Se han producido incumplimiento de contratos concertados por la entidad?			
4	¿Se ha prestado servicios que no cumplen con los requisitos de calidad especificados o los pactados con el cliente?			
5	¿Se han producido disminución de precio de un producto o servicios por no cumplir los requisitos de calidad?			
6	¿Se han producido afectación de los requisitos de calidad del producto por deficiencias técnicas, higiénicas sanitarias, de almacenamiento o constructivas de las instalaciones?			
7	¿Se han producido afectación al medio ambiente por incumplimientos de parámetros técnicos productivos en los procesos de producción o de servicios?..			
8	¿Se han producido devoluciones de ventas?			
9	¿Se han producido afectación de los servicios prestados sin la consiguiente disminución de los presupuestos aprobados?			
TOTAL				

Resumen de Afectaciones Económicas según hallazgos, causas y efectos evaluados con indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia a tenor de la Resolución 306/08 del MAC

CONDICION ACTUAL	CRITERIO	ECONOMIA	EFICIENCIA	EFICACIA	CAUSA	EFECTO

Anexo: 3

COMPORTAMIENTO COMPARATIVO DE LA CIRCULACION MERCANTIL MINORISTA

2010-2011 (EN MP)

Indicador	Plan	Real 2011	Desviación	%	Real 2010	Desviación	%
Ventas Minoristas De Ellos	30023.3	23326.7	(6696.6)	78	19967.1	3359.6	117
Productos alimenticios	14329.4	12571.8	(1757.6)	88	12383.3	188.5	101
Productos industriales	15693.9	10754.9	(4939.0)	68	7583.8	3171.1	142
Venta Gastronómica	24976.7	32769.6	7792.9	131	25175.6	7594.0	130
Comestibles	81769	73335	(844.4)	90	6920.2	412.3	106
Bebidas Alcohólicas	4548.6	7307.6	2759	161	5996.7	1310.9	122
Cerveza	4236	8750.4	4514.4	206	46824	4068.0	187
Refresco	3140.4	1099.5	(2040.9)	35	789.7	309.8	139
Tabaco y Cigarro	4861.4	8261.6	3400.2	170	6773.2	1488.4	122
Servicios	13.4	18.0	5.4	134	13.4	4.6	134
Total	55000.0	56096.3	1096.3	102	45142.7	10953.6	124

Fuente: Registro de planificación Estadística en la Entidad

Anexo: 4

Relación de los montos de Faltantes y/o Pérdidas por diferentes conceptos según Expediente sujetos a investigación y cargos (débitos) en submayor. Año 2011(pesos)

CONCEPTO	IMPORTE	NO DEL EXPEDIENTE
Mermas roturas y deterioro	136307.00	Varios
Faltante de Mercancía	153734.64	Varios
Total	290041.64	

Fuente: Submayores y Expedientes

Anexo.5

Relación muestral de productos afectados por concepto de Mermas Roturas y Deterioro.

PRODUCTO	U/M	CONCEPTO	CANTIDAD
Sal condimentada	Pqt	Deterioro, roturas (Mojados)	3414
Cigarros	Cajas	Mojados	255
Tabacos	U	Mojados	50
Pelly	Pqt	Vencidos	15
Cerveza	Cajas	Roturas y mal Estado	184
Cerveza	Tonel	Presunta Malversación	61
Chicharo	Kg	Mal estado	238.64
Hueso Rojo	Kg	Mal estado	129.2
Hueso Blanco	Kg	Mal estado	2062
Ternilla de res	Kg	Mal estado	1215
Salchicha	Pqt	Vencido	62
Refresco Varios	Latas	Mal estado	172
Pomos de loción	U	Evaporación	14
Queso fundido	Kg	Mal estado	28.64
Azúcar Crudo	Kg	Mojada	41.6
Frijol	Kg	Mal estado	421.77
Arroz Importación	Kg	Mal estado	291.56
Harina de maíz	Kg	Mal estado	98.8

Compota	U	Mal estado	19
---------	---	------------	----

Anexo:6 Estados Financieros(2010-2011)

Organismo:	Poder Popular			Pesos X	171.2.11682
Actividad Sub Rama (CAE): Comercio y Gastronomía				M. P.	Prov.Mcpio
Provincia-Municipio:	Cienfuegos Cruces				O6.05
CONCEPTOS	FILA	Sub Anal.	Al Inicio de Año	En esta Fecha	
ACTIVOS	1				
ACTIVOS CIRCULANTES	2		10057783		
101 Efectivo en Caja MN	3		10260		
De ellos: Efectivo en Caja Cheq. Rec.(101/100)	4				
102 Efectivo en Caja -Por dep.en Banco MN.	5		937541		
103 Efectivo en Caja por dep.en Confianza MN	6				
104 Efectivo en Caja CUC	7		0		
105 Efectivo en Caja por Dep. en Banco CUC	8		0		
106 Efectivo en Caja p/dep. en Confianza CUC	9				
110 Efectivo en Banco	10		1871950		
115 Efectivo en Banco CUC	11				
119 Efectivo en Banco Inversión Material	12				
130 Efectos por Cobrar a Corto Plazo	13				
135 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Ent.Pres	14		2998		
136 Cuentas por Cobrar Vtas.May Ent. Sistema	15				
137 Cuentas por Cobrar Vtas May.a otras Ent.	16		0		

De ellos: Cuentas por Cob.Serv.Gast.Ent no P.	17			
138 Cuentas por Cobrar Contravalor	18		0	
139 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	19			
146 Pagos Anticipados MN	20		470	
147 Pagos Anticipados CUC	21			
150 Pagos Anticipados Proceso Inversionista	22			
162 Anticipos a Justificar	23		7	
164 Adeudos del Presupuesto del Estado	24		0	
De ello Aportes en exc. de las Utilidades (164/1)	25			
Aportes en exc.del Rend. Invers. (164/2)	26			
Bonificaciones (164/4)	27			
165 Adeudos del Presupuesto del Estado	28		285013	
De ello:Adeudos por Financiar del SAT (165/5)	29			
Adeudos por Financiar de DM (165/6)	30			
Adeudos Dif. Prec.Lech.Fresca(165/12)	31	199709		
Adeudos por Acarreo de Leche (165/13)	32	52334		
172 Reparaciones Generales en Proceso	33			
INVENTARIOS (Suma de 33 a la 58)	34		6949544	
183 Materias Primas y Materiales Insumos MN	35		21643	
184 Materias Primas y Materiales Insumos CUC	36		0	
185 Combustibles y Lubricantes	37		900	
186 Partes y Piezas de Repuesto para Insumo	38			
187 Partes y Piezas de Repuesto y Ac. p/S. MN	39			

188 Partes y Piezas de Repuesto para S.CUC	40			
189 Equipos para Desmantelar	41			
190 Servicios Terminados MN	42			
191 Servicios Terminados CUC	43			
192 Envases y Embalajes Retornables	44		11927	
193 Útiles y Herramientas	45		104296	
194 Mercancías para la Venta - Alimentos	46		387364	
195 Mercancías para la Venta - Industriales MN	47		1812871	
196 Mercancías para la Venta - Minorista CUC	48		0	
197 Mercancías para elaborar	49		203524	
De ello: Merc. Para la Vta - Comedores (197/5)	50			
198 Mercancías para la Venta - Tradicional	51		2049668	
De ello: Merc. Para la Vta - L/P/V (198/1)	52	813072		
Merc. Para la Vta - Elab. Lig. (198/2)	53	1236596		
200 Mercancías para la Venta - May. Alimentos	54			
201 Mercancías para la Venta - MayCafé,Tab.Cig	55			
202 Mercancías para la Venta - May. Industriales	56			
208 Mercancías para la Venta -Prog. Revolución	57			
209 Inventarios en Deposito	58			
210 Inventarios Ociosos	59		2357351	
370 Desc. Comercial e Imp de las Mcias p/Venta	60			
372 Desc. Comercial e Imp. Mcias L/Venta	61			
373 Desgaste de Utiles y Herramientas	62			

700 Producción Agrícola en Proceso	63			
701 Producción Animal en Proceso	64			
702 Servicios en Proceso	65			
703 Producción Material en Proceso MN	66			
704 Servicios en Proceso CUC	67			
705 Producción Material en Proceso CUC	68			
ACTIVO A LARGO PLAZO	69		0	
ACTIVOS FIJOS	70		1218133	
240 Activos Fijos Tangibles	71		1734854	
Menos	72			
375 Depreciación de Activos fijos Tangibles	73		516721	
Mas	74			
255 Activos Fijos Intangibles	75			
390 Amortización de Activos Fijos Intangibles	77			
Mas	78			
265 Inversiones Materiales	79		0	
280 Equipos por Inst. y mat.Proc.Ejec.Invers.	80			
ACTIVOS DIFERIDOS	81			
300 Activos Diferidos a Corto Plazo	82			
311 Gastos Diferidos a Largo Plazo	83			
OTROS ACTIVOS	84		56294	
330 Perdidas en Investigación	85		2159	
De ellos: Rebajas de Precios (330/1)	86			

Mermas, Roturas y Deterioros (330/2)	87			
Liquidación Inventarios Ociosos (330/3)	88			
Cuentas por Cobrar Incobrables (330/4)	89			
332 Faltantes de Bienes en Investigación	90		1377	
De ellos: Mercancías (332/1)	91	1320		
Comprobaciones Económicas (332/1/1)	92			
Efectivo (332/2)	93	57		
Activos Fijos Tangibles (332/3)	94			
Útiles y Herramientas (332/4)	95	0		
Robos (332/5)	96			
Fallo Judicial (332/6)	97			
Auditorias (332/7)	98			
334 Cuentas por Cobrar Diversas-Op. Corrientes	99		52758	
De ellos: Reclamaciones (334/2)	100	48270		
Adeudos a Trabajadores (334/3)	101	4488		
Descuento Movilizados (334-6)	102	0		
346 Efectos por Cobrar en Litigio	103			
347 Cuentas por Cobrar en Litigio	104			
349 Cuentas por Cobrar Proceso Judicial	105			
350 Operaciones entre Dependencias Activos	106			
356 Pagos a Cuentas de Utilidades	107		0	
De ellos Impuestos sobre utilidades (356/1)	108			
Rendimiento de la Inversión (356/2)	109			

TOTAL DE ACTIVOS	110	11332210	
PASIVOS Y PATRIMONIOS	112		
PASIVOS CIRCULANTES	113	8848535	
455 Nominas por Pagar	114	201432	
460 Retenciones por Pagar	115	26040	
402 Efectos por Pagar a Corto Plazo a otras Ent.	116		
405 Cuentas por Pagar a c/p Emp Com.May.Alim.	117	677085	
406 Cuentas por Pagar a c/p Emp Com.May.Ind.	118	894278	
407 Cuentas por Pagar a c/p EPEES	119	1173980	
408 Cuentas por Pagar a c/p Centrales del CI	120		
409 Cuentas por Pagar a c/p Otros Suminist.	121	926597	
421 Cuentas por Pagar A.F.T.	122	0	
425 Cuentas por Pagar proceso inversionista	123		
430 Cobros anticipados MN	124		
431 Cobros anticipados CUC	125		
435 Depósitos recibidos	126		
440 Obligaciones Presupuesto del Estado	127	1631443	
450 Obligaciones con el órgano u Organismo	128		
451 Obliga. Con el Org. Imp. Recup. MPPA	129		
De ellos Prod. Adq. Con Rec. Líquidos/ Geren.	130		
Productos Financ. Centralmente-ONAT	131		
Contribución Gerencia	132		
470 Prestamos Recibidos por Pagar	133	3193002	

471 Prestamos Recibidos por Pagar Inversión.	134			
492 Provisiones para Vacaciones	135		124349	
493 Provisiones para Innovaciones y Rac.	136		329	
494 Provisiones para Estimulación	137			
495 Provisiones para Inversiones	138			
PASIVOS LARGO PLAZO	139		542654	
525 Obliga. A.L Plazo- Crédito Especial	140		0	
526 Obliga. A.L. Plazo-F. Fidecomisos	141		542654	
527 Obliga. A.L. Plazo-F. Inversiones	142			
OTROS PASIVOS	143		2639	
555 Sobrantes en Investigación	144		2639	
De ellos. Mercancías (Cta. 555/1)	145	2489		
Comprobación. Económicas (Cta. 555/1/1)	146			
565 Cuentas por Pagar Diversas	147		0	
De ellos Reclamaciones(Cta. 565/1)	148			
575 Operaciones entre Dependencias-Pasivos	149			
TOTAL PASIVOS	150		9393828	
600 Inversión Estatal	151		1885272	
620 Donaciones Recibidas	152			
630 Utilidades Retenidas	153			
635 Subvención por Perdida	154			
640 Perdidas	155			
645 Reservas para Contingencias	156		53110	

646 Reserva para Inversiones	157		0	
647 Reser. Para Incr. De Cap. De Trabajo	158			
Utilidad del Periodo	159			
Perdidas del Periodo	160			
TOTAL DE PATRIMONIO	161		1938382	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	162		11332210	
CONTADOR	DIRECTOR	Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo a las legislaciones vigentes		
Roberto Tuya G.	Marta M. Roca E.			
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos			
_____	_____	D	M	A
Firma	Firma	1	1	2012

Anexo

Provincial de Comercio Cienfuegos		ESTADO DE		Acum.hasta	P/C Calculo
Sistema Nacional de Contabilidad		SITUACION		Diciembre	2011
				U. Medida	Org.Emp
Organismo:	Poder Popular			Pesos X	171.2.11682
Actividad Sub Rama (CAE): Comercio y Gastronomía				M. P.	Prov.Mcpio
Provincia-Municipio:	Cienfuegos Cruces				O6.05
CONCEPTOS	FILA	Sub Anal.	Al Inicio de Año	En esta Fecha	
ACTIVOS	1				
ACTIVOS CIRCULANTES	2		11611207	10057783	
101 Efectivo en Caja MN	3		9710	10260	
De ellos: Efectivo en Caja Cheq. Rec.(101/100)	4				
102 Efectivo en Caja -Por dep.en Banco MN.	5		704189	937541	
103 Efectivo en Caja por dep.en Confianza MN	6				
104 Efectivo en Caja CUC	7		45	0	
105 Efectivo en Caja por Dep. en Banco CUC	8		891	0	
106 Efectivo en Caja p/dep. en Confianza CUC	9				
110 Efectivo en Banco	10		3051921	1871950	
115 Efectivo en Banco CUC	11				
119 Efectivo en Banco Inversión Material	12				
130 Efectos por Cobrar a Corto Plazo	13				

135 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Ent. Pres	14		1011	2998
136 Cuentas por Cobrar Vtas. May Ent. Sistema	15			
137 Cuentas por Cobrar Vtas May. a otras Ent.	16		480	0
De ellos: Cuentas por Cob. Serv. Gast. Ent no P.	17			
138 Cuentas por Cobrar Contravalor	18		2202	0
139 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	19			
146 Pagos Anticipados MN	20		120	470
147 Pagos Anticipados CUC	21			
150 Pagos Anticipados Proceso Inversionista	22			
162 Anticipos a Justificar	23		26	7
164 Adeudos del Presupuesto del Estado	24		0	0
De ello Aportes en exc. de las Utilidades (164/1)	25			
Aportes en exc.del Rend. Inversiones. (164/2)	26			
Bonificaciones (164/4)	27			
165 Adeudos del Presupuesto del Estado	28		292182	285013
De ello: Adeudos por Financiar del SAT (165/5)	29			
Adeudos por Financiar de DM (165/6)	30			
Adeudos Dif. Prec. Leche Fresca(165/12)	31	199709		
Adeudos por Acarreo de Leche (165/13)	32	52334		
172 Reparaciones Generales en Proceso	33			
INVENTARIOS (Suma de 33 a la 58)	34		7548430	6949544
183 Materias Primas y Materiales Insumos MN	35		17725	21643
184 Materias Primas y Materiales Insumos CUC	36			

185 Combustibles y Lubricantes	37		1212	900
186 Partes y Piezas de Repuesto para Insumo	38			
187 Partes y Piezas de Repuesto y Ac. p/S. MN	39			
188 Partes y Piezas de Repuesto para S.CUC	40			
189 Equipos para Desmantelar	41			
190 Servicios Terminados MN	42			
191 Servicios Terminados CUC	43			
192 Envases y Embalajes Retornables	44		9032	11927
193 Útiles y Herramientas	45		106661	104296
194 Mercancías para la Venta - Alimentos	46		321793	387364
195 Mercancías para la Venta - Industriales MN	47		3322758	1812871
196 Mercancías para la Venta - Minorista CUC	48		1995	0
197 Mercancías para elaborar	49		279591	203524
De ello: Merc. Para la Vta - Comedores (197/5)	50			
198 Mercancías para la Venta - Tradicional	51		2573272	2049668
De ello: Merc. Para la Vta - L/P/V (198/1)	52	813072		
Merc. Para la Vta - Elab. Lig. (198/2)	53	1236596		
200 Mercancías para la Venta - May. Alimentos	54			
201 Mercancías para la Venta – May Café, Tab. Cig	55			
202 Mercancías para la Venta - May. Industriales	56			
208 Mercancías para la Venta -Prog. Revolución	57			
209 Inventarios en Deposito	58			
210 Inventarios Ociosos	59		914391	2357351

370 Desc. Comercial e Imp de las Mcias p/Venta	60			
372 Desc. Comercial e Imp. Mcias L/Venta	61			
373 Desgaste de Útiles y Herramientas	62			
700 Producción Agrícola en Proceso	63			
701 Producción Animal en Proceso	64		0	
702 Servicios en Proceso	65			
703 Producción Material en Proceso MN	66			
704 Servicios en Proceso CUC	67			
705 Producción Material en Proceso CUC	68			
ACTIVO A LARGO PLAZO	69		0	0
ACTIVOS FIJOS	70		1071799	1218133
240 Activos Fijos Tangibles	71		1556966	1734854
Menos	72			
375 Depreciación de Activos fijos Tangibles	73		485167	516721
Mas	74			
255 Activos Fijos Intangibles	75			
	76			
390 Amortización de Activos Fijos Intangibles	77			0
Mas	78			
265 Inversiones Materiales	79		0	0
280 Equipos por Inst. y mat. Proc. Ejec. Invers.	80			
ACTIVOS DIFERIDOS	81			0
300 Activos Diferidos a Corto Plazo	82			0

311 Gastos Diferidos a Largo Plazo	83			
OTROS ACTIVOS	84		18003	43507627
330 Perdidas en Investigación	85		6665	2159
De ellos: Rebajas de Precios (330/1)	86			
Mermas, Roturas y Deterioros (330/2)	87	2159		
Liquidación Inventarios Ociosos (330/3)	88			
PERDIDAS POR DEPURACION (330/5)	89			
332 Faltantes de Bienes en Investigación	90		7246	1377
De ellos: Mercancías (332/1)	91			
Comprobaciones Económicas (332/1/1)	92	1320		
Efectivo (332/2)	93	57		
Activos Fijos Tangibles (332/3)	94			
Útiles y Herramientas(332/4)	95	0		
Robos (332/5)	96	0		
Fallo Judicial (332/6)	97			
Auditorias (332/7)	98			
334 Cuentas por Cobrar Diversas-Op. Corrientes	99		4092	52758
De ellos: Reclamaciones (334/2)	100	48270		
Adeudos a Trabajadores (334/3)	101	4488		
Descuento movilizados (334/6)	102	0		
347 Cuentas por Cobrar en Litigio	103			
349 Cuentas por Cobrar Proceso Judicial	104			
350 Operaciones entre Dependencias Activos	105			42661568

356 Pagos a Cuentas de Utilidades	106		0	789765
De ellos Impuestos sobre utilidades (356/1)	107	343376	0	
Rendimiento de la Inversión (356/2)	108	446389		
TOTAL DE ACTIVOS	109		12701009	54783543
PASIVOS Y PATRIMONIOS	111			
PASIVOS CIRCULANTES	112		10428814	8088228
455 Nominas por Pagar	113		214410	201432
460 Retenciones por Pagar	114		26274	26040
402 Efectos por Pagar a Corto Plazo a otras Ent.	115			
405 Cuentas por Pagar a c/p Emp Com. May. Alim.	116		1938375	677085
406 Cuentas por Pagar a c/p Emp Com. May. Ind.	117		1952597	894278
407 Cuentas por Pagar a c/p EPEES	118		2289171	1173980
408 Cuentas por Pagar a c/p Centrales del CI	119			
409 Cuentas por Pagar a c/p Otros Suministros.	120		2108236	926597
421 Cuentas por Pagar A.F.T.	121			0
425 Cuentas por Pagar proceso inversionista	122			
430 Cobros anticipados MN	123		0	
431 Cobros anticipados CUC	124			
435 Depósitos recibidos	125			
440 Obligaciones Presupuesto del Estado	126		637304	871136
450 Obligaciones con el órgano u Organismo	127			
451 Obliga. Con el Org. Imp. Recup. MPPA	128			
De ellos Prod. Adq. Con Rec. Líquidos/ Geren.	129			

Productos Financ. Centralmente-ONAT	130			
Contribución Gerencia	131			
470 Prestamos Recibidos por Pagar	132		1140000	3193002
471 Prestamos Recibidos por Pagar Inversión.	133			
492 Provisiones para Vacaciones	134		122118	124349
493 Provisiones para Innovaciones y Rac.	135		329	329
494 Provisiones para Estimulación	136			
495 Provisiones para Inversiones	137			
PASIVOS LARGO PLAZO	138		542654	542654
525 Obliga. A.L Plazo- Crédito Especial	139		0	0
526 Obliga. A.L. Plazo-F. Fidecomisos	140		542654	542654
527 Obliga. A.L. Plazo-F. Inversiones	141			
OTROS PASIVOS	142		863	42664207
555 Sobrantes en Investigación	143		863	2639
De ellos. Mercancías (Cta. 555/1)	144	2489		
Comprob. Económicas (Cta. 555/1/1)	145	2489		
565 Cuentas por Pagar Diversas	146			0
De ellos Reclamaciones(Cta. 565/1)	147			
575 Operaciones entre Dependencias-Pasivos	148		0	42661568
TOTAL PASIVOS	149		10972331	51295089
600 Inversión Estatal	150		1757151	1885272
620 Donaciones Recibidas	151			
630 Utilidades Retenidas	152			

635 Subvención por Perdida	153			
640 Perdidas	154		28473	28473
645 Reservas para Contingencias	155			
646 Reserva para Inversiones	156			0
647 Reser. Para Increm. De Cap. De Trabajo	157			
Utilidad del Periodo	158		0	1631655
Perdidas del Periodo	159			
TOTAL DE PATRIMONIO	160		1728678	3488454
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	161		12701009	54783543
CONTADOR	DIRECTORA	<i>Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo a las legislaciones vigentes</i>		
Roberto Tuya García	Martha M. Roca Espinosa			
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos			
_____	_____	D	M	A
Firma	Firma	31	12	2011

Anexo: 7

RAZONES DE ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DICIEMBRE 2011			
SOLVENCIA	<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>10057783</u>	1,24
	PASIVO CIRCULANTE	8088228	
LIQUIDEZ	<u>ACTIVO CIRCULANTE(-)</u> <u>)INVENTARIOS</u>	<u>3108239</u>	0,38
	PASIVO CIRCULANTE	8088228	
LIQUIDEZ INMEDIATA	<u>EFFECTIVO PROPIO</u>	<u>2819751</u>	0,35
	PASIVO CIRCULANTE	8088228	
CICLO DE COBROS	<u>SALDO CUENTAS POR COBRAR</u>	<u>2998</u>	2
	VENTAS AL CREDITO	617690	
CICLO DE PAGOS	<u>SALDO CUENTAS POR PAGAR</u>	<u>3671940</u>	26
	COMPRAS A PRECIO COSTO	51.795.053	
RENTABILIDAD S/COSTO	<u>UTILIDAD DEL PERIODO</u>	<u>1631655</u>	3,57%
	COSTO MERCANCIA VENDIDA	45722978	
ROTACION DE INVENTARIOS	<u>COSTO DE VENTA</u>	<u>45722978</u>	6,3
	INVENTARIO PROMEDIO	7248987	
DIAS DE INVENTARIO	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>6949544</u>	55
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	127008	
DIAS DE INVENTARIO	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>387364</u>	12

VIVERES	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	33582	
---------	-----------------------------	-------	--

DIAS DE INVENTARIO INDUSTRIALES	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>4170222</u>	295
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	14141	
DIAS DE INVENTARIO COMESTIBLES	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>203524</u>	17
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	11686	
DIAS DE INVENTARIO LISTO P/VENTA	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>813072</u>	30
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	27372	
DIAS DE INVENTARIO ELAB. LIGERA	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>1236596</u>	31
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	40227	
ENDEUDAMIENTO	<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>51295089</u>	94%
	TOTAL ACTIVO	54783543	

Anexo 8

provincial de Comercio Cienfuegos	ESTADO DE			P/C Calculo
Sistema Nacional de Contabilidad	RESULTADO			Diciembre 2011
			U. Medida	Org.Emp
Organismo: Poder Popular			Pesos X	316,2,11789
Actividad Sub Rama (CAE): Comercio y Gastronomía			M. P.	Prov.Mcpio
Provincia-Municipio: Cienfuegos Cruces				O6,O5
CONCEPTOS	FILA	PLAN	REAL	% CUMPLIM.
A	B	1	2	3
TOTAL DE VENTAS E INGRESOS	1	55000000	56096293	102
COMERCIO MINORISTA	2	30023500	21763104	72
900 Ventas Minoristas Alimentos MN	3	14329800	11008200	77
De ellos: Alimentos (900/1)	4	14329800	11008016	77
901 Ventas Minoristas Industriales MN	5	15693700	10754904	69
De ellos: MAIS(901/1)	6	15578700	10659849	68
Productos Normados (901/2)	7	115000	95055	83
Programas Especiales (901/3)	8			
Planes Especiales (901/4)	9			
GASTRONOMÍA	10	24963300	34315227	137
Total Comestibles	11	8176900	5839948	71
Total Listo para la Venta	12	4861400	10697730	220
Total Elaboración Ligera	13	11925000	17777549	149
911 Ventas Minoristas CUC	14	0	22836	
De ellos. Productos Elaborados 911(1)	15			

Mercancía Lista p/Venta 911(2)	16		10101	
Mercancías Elabora .Ligera 911(3)	17		12735	
903 Ventas Mercancías para Elaborar MN	18	8176900	5839948	71
De ellos :Elaboradas (903/1)	19	8176900	5825419	71
Comida Empleados (903-2)	20		14529	
904 Ventas Mercancía .L/Venta Tradicional MN	21	16799600	28470405	169
De ellos: Ventas Mercancía. Lista p/Venta (904/1)	22	4861400	10687629	220
Ventas Mercancía .Elaboración Ligera (904/2)	23	11925000	17764814	149
Otros Servicios (904/4)	24	13200	17962	136
916 Subvenciones	25	3521500	3036215	86
Subsidios por diferencia de precios (916/2)	26		652	
Subsidio. Diferencia. Precio Leche Fresca (916/4)	27		2402100	
Subsidio .Acarreo Leche Fresca (916/5)	28		633463	
800 Devoluciones en Ventas			0	
Impuestos por las Ventas	29	3976300	6738569	169
805 Impuestos de las Mercancías para la Venta	30	2368148	4393825	186
Productos Alimenticios (805/1)	31		51980	
Productos Industriales (805/2)	32	2368148	4341845	183
806 Otros Impuestos	33	0	115110	
Recreación (806/2)	34		4086	
Impuesto a la Cuenta Especial PP (806/3)	35		111024	
807 Impuestos Mercancías para Elaborar	36	654152	453186	69

CONCEPTOS	FILA	PLAN	REAL	% CUMPLIM.
A	B	1	2	3
808 Impuestos Merc. Elaboración Ligera	37	954000	1776448	186
De ellos :Elaboración Ligera (808/1)	38	954000	1776448	186
Mercancías OEE 20 % (808/2)	39			
VENTAS NETAS	40	54545200	52393939	96
COSTO DE VENTAS	41	46640000	45722978	98
COMERCIO MINORISTA	42	26917650	17180294	64
810 Costo de Ventas Min. Alimentos MN	43	12896820	12089451	94
De ellos: Alimentos (810/1)	44	12896820	9687167	75
Costo Diferenciado de leche fresca(810/3)	45		2402100	
811 Costo de Ventas Min .Industriales MN	46	14020830	5090843	36
De ellos: MAIS (811/1)	47	14020830	5007959	36
Productos Normados (811/2)	48		82884	
Programas Especiales(811/3)	49			
Planes Especiales (811/4)	50			
GASTRONOMÍA	51	19722350	28542684	145
Costo Total Comestibles	52	4994362	4207088	84
Costo Total Listo para la Venta	53	4472488	9853863	220
Costo Total Elaboración Ligera	54	10255500	14481733	141
813 Costo de Ventas Mercancías Elaborada. MN	55	4994362	4207088	84
De ellos: Costo Producción .Elaborados (813/1)	56	4994362	4196155	84

Costo Comida Empleados (813/2)	57		10933	
814 Costo de Ventas M.L/Venta Trad. MN	58	14727988	24326020	165
De ellos :Costo de Ventas Mercancía L/Venta (814/1)	59	4472488	9849778	220
Costo de Ventas Merc. Elaboración .Ligera.(814/2)	60	10255500	14476242	141
816 Costo de Venta Minorista DM	61		9576	
Costo de Vta. Mercancía. Lista p/Venta CUC (816/4)	62		4085	
Costo de Vta. Mercancía .Elaboración .Ligera CUC (816/5)	63		5491	
MARGEN COMERCIAL	64	7905200	6670961	84
825 Gastos de Operación	65	4752800	3951176	83
De ellos: Gastos Generales y Administrativo. (825/1)	66	902600	930846	103
Gastos de Circulación (825/2)	67	3850200	3020330	78
Gastos de Aloj. y Recreac. (825/3)	68			
Gastos de Circulación. Act. Gastronomía	69		1060444	
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	70	3152400	2719785	86
Menos	71			
835 Gastos Financieros	72	260300	309960	119
845 Gastos por Perdidas	73		136307	
850 Gastos por Faltantes de Bienes	74		44356	
De ellos: Gastos por Faltantes de Mcias (850/1)	75			

CONCEPTOS	FILA	PLAN	REAL	% CUMPLIM.
A	B	1	2	3
855 Gastos de Años Anteriores	76		2029	
865 Gastos de Comedores y Cafeterías	77			
De ellos: Comedores y Cafeterías (865/1)	78			
	79			
866 Otros Gastos	80	1027300	674318	66
920 Ingresos Financieros	81		312	
930 Ingresos por Sobrantes de Bienes	82		6540	
De ellos: Ingresos por Sobrantes Mcias (930/1)	83			
940 Ingresos de Años Anteriores	84		37844	
950 Comedores y Cafeterías	85			
951 Otros Ingresos	86	50200	34144	
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	87	1915000	1631655	85
Menos	88			
Reservas para Contingencias	89		81583	
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	90		1550072	

Menos	91									
Impuesto sobre Utilidades	92		643401							
UTILIDAD O PERDIDA DESPUÉS DE IMP	93		906671							
Menos	94									
Reservas para perdidas de Años Anteriores	95									
Reservas para Inversiones	96									
Reservas para Incremento Capital de Trabajo	97									
Rendimiento de las Inversiones	98									
SALDO LIBRE DE UTILIDADES	99									
<p style="text-align: center;">CONTADOR DIRECTORA</p> <p>Roberto Tuya García Martha M. Roca Espinosa</p> <p>Nombre y Apellidos Nombre y Apellidos</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Firma Firma</p>	<p><i>Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes</i></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">D</td> <td style="text-align: center;">M</td> <td style="text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">31</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">2011</td> </tr> </table>				D	M	A	31	12	2011
D	M	A								
31	12	2011								

Anexo

PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS ACUMULADOS A NIVEL DE EMPRESA DICIEMBRE 2011					
	ACUMULADO HASTA LA FECHA				
<i>INDICADOR</i>	<i>A.ANT</i>	<i>PLAN</i>	<i>REAL</i>	<i>%</i>	<i>Por Ciento 2011/2010</i>
VENTAS	43486,1	55000,0	56096,3	102,0	129,0
COMERCIO	18310,5	30023,5	21763,1	72,5	118,9
MAI	7480,7	15578,7	10659,8	68,4	142,5
GASTRONOMIA	25162,2	24963,3	34315,2	137,5	136,4
COMESTIBLES	6508,4	8176,9	5839,9	71,4	89,7
LISTO P/VENTA	7179,3	4861,4	10697,7	220,1	149,0
ELAB. LIGERA	11474,5	11925,0	17777,5	149,1	154,9
CUC	28,5		22,8		80,0
OTROS INGRESOS	50,9	50,2	34,1	67,9	67,0
SUBSIDIOS	3508,6	3521,5	3036,2	86,2	86,5
INGRESOS TOTALES	47065,5		59211,2		125,8
IMPUESTO S/ VENTAS	1844,9	3976,3	6738,6	169,5	365,3
COSTO DE VENTAS	39601,5	46640,0	45723,0	98,0	115,5
COSTO x PESO MCIA.VENDIDA	0,91	0,85	0,82	96,5	90,1

COSTO POR PESO TOTAL	0,94		0,86		91,5
PROM.TRABAJADORES	631		702		111,3
SALARIOS	2184,6	2143,0	2428,4	113,3	111,2
SALARIO MEDIO	3462		3459		99,9
IMP. FUERZA TRABAJO	546,1	535,8	607,0	113,3	111,2
GASTOS DE ADMON	916,6	902,6	930,8	103,1	101,5
GASTO TOTAL	44461,4	56656,7	50841,1	89,7	114,3
COMBUSTIBLES	45,1		32,7		72,5
ENERGIA	31,9		55,2		173,0
AMORTIZACION	35,5		26,7		75,2
CAPACITACION	2,8		2,5		89,3
VALOR AGREGADO	5159,3		5442,0		105,5
PRODUCTIVIDAD	8176		7752		94,8
RELACIÓN S.MEDIO/PRODUC.	0,27		0,31		114,8
INDICE DE SOLVENCIA	1,15		1,24		107,8
INDICE DE LIQUIDEZ	0,40		0,38		95,0
CICLO DE COBROS	2,0	30,0	2,0	6,7	100,0
CICLO DE PAGOS	64,0	60,0	26,0	43,3	40,6
FALTANTES EN INVEST.	0,0	0,0	1,4		
FALTANTE x PESO VENTA	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
UTILIDAD O PERDIDA	752,1	1915,0	1631,7	85,2	217,0

Anexo

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS	ACUMULADO HASTA	
ORGANO U ORGANISMO	1ro	3ro
CENTRO INFORMANTE 1ER NIVEL	2do	4to X
CENTRO INFORMANTE 2DO NIVEL		
EMPRESA COMERCIO Y GASTRONOMIA CRUCES ENTIDADES QUE PLANIFICARON UTILIDAD O PERDIDA CON RESULTADOS POSITIVOS O NEGATIVOS Diciembre		
CONCEPTO	FILA	IMPORTE
CUENTAS REALES		
Activos Fijos Tangibles	1	1734,9
Inventarios Inmovilizados	2	
Cuentas por Cobrar a Clientes	3	3,0
Inversiones Temporales	4	
Inversiones Permanentes	5	
Depreciacion de Activos Fijos Tangibles	6	516,7
Total de Activos Circulantes	7	10057,8
Cuentas por Pagar a Suministradores	8	3671,9
Provisiones para Reparaciones Generales	9	

Total Pasivo Circulante	10	8088,2
CUENTAS DE RESULTADO		
Total de Ingresos	11	59211,2
Ventas Netas	12	56096,3
Subsidio a Productos	13	3036,2
Ingresos provenientes del Fondo Comp.Pr.	14	
Compensación por precios estabilizados	15	
Ingresos por Sobrante de Bienes	16	6,5
Ingresos de Años Anteriores	17	37,8
Ingresos Financieros	18	0,3
De ellos: Gastos por su actividad	19	
Por mtto y cons. Eq. Y Fab. Paral.	20	
Salarios sin respaldo productivo	21	
Otros Ingresos	22	34,1
Total de Gastos	23	50841,1
Costo de Venta	24	45723,0
Gastos Generales y de Administración	25	930,8
Gastos de Distribución y Ventas	26	
Gastos de Operaciones	27	3020,3
Gastos por Faltantes y Perdidas	28	180,7
Impuestos por las ventas		6738,5
Devoluciones en Ventas		0,0

CONCEPTO	FILA	IMPORTE
Gastos de Años Anteriores	29	2,0
Gastos Financieros	30	310,0
Aporte al Fondo de Compensación de Precios	31	
Otros Gastos	32	674,3
Utilidad o Perdida del Periodo	33	1631,6
Subsidio por Perdidas	34	
Utilidad p/cubrir Perdidas de Años Anteriores	35	
Reservas para Perdidas y Contingencias	36	81,6
Utilidad antes del Impuesto	37	1550,1

Impuesto sobre Utilidades	38	643,4
Utilidad después del Impuesto	39	906,7
Aporte por el rendimiento de la inversión	40	0,0
Utilidades retenidas	41	
ELEMENTOS DEL GASTO		
Salario	42	2428,4
Seguridad Social	43	334,4
De ello: Contribución a la Seguridad Social	44	303,5
Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trab.	45	607,0
OTRAS INFORMACIONES		
Inversión Estatal	46	1885,3
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	47	1631,4
Adeudos con el Presupuesto del Estado	48	285,0
Certificamos que los datos presentados corresponden a las informaciones brindadas por las entidades de acuerdo con las instrucciones vigentes.	Director	
	Fecha	31/12/2011

Anexo

Provincial de Comercio Cienfuegos		ESTADO DE		Acum.hasta	P/C Calculo
Sistema Nacional de Contabilidad		SITUACION		APERTURA	2011
				U. Medida	Org.Emp
Organismo: Poder Popular				Pesos X	171.2.11682
Actividad Sub Rama (CAE): Comercio y Gastronomía				M. P.	Prov.Mcpio
Provincia-Municipio: Cienfuegos Cruces				O6.05	
CONCEPTOS	FILA	Sub Anal.	Al Inicio de Año	En esta Fecha	
ACTIVOS	1				
ACTIVOS CIRCULANTES	2		11611207		
101 Efectivo en Caja MN	3		9710		
De ellos: Efectivo en Caja Cheq. Rec.(101/100)	4				
102 Efectivo en Caja -Por dep.en Banco MN.	5		704189		

103 Efectivo en Caja por dep.en Confianza MN	6			
104 Efectivo en Caja CUC	7		45	
105 Efectivo en Caja por Dep. en Banco CUC	8		891	
106 Efectivo en Caja p/dep. en Confianza CUC	9			
110 Efectivo en Banco	10		3051921	
115 Efectivo en Banco CUC	11			
119 Efectivo en Banco Inversión Material	12			
130 Efectos por Cobrar a Corto Plazo	13			
135 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Ent. Pres	14		1011	
136 Cuentas por Cobrar Vtas. May Ent. Sistema	15			
137 Cuentas por Cobrar Vtas May.a otras Ent.	16		480	
De ellos: Cuentas por Cob.Serv.Gast.Ent no P.	17			
138 Cuentas por Cobrar Contravalor	18		2202	
139 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	19			
146 Pagos Anticipados MN	20		120	
147 Pagos Anticipados CUC	21			
150 Pagos Anticipados Proceso Inversionista	22			
162 Anticipos a Justificar	23		26	
164 Adeudos del Presupuesto del Estado	24		0	
De ello Aportes en exc. de las Utilidades (164/1)	25			
Aportes en exc.del Rend. Invers. (164/2)	26			
Bonificaciones (164/4)	27			
165 Adeudos del Presupuesto del Estado	28		292182	

De ello: Adeudos por Financiar del SAT (165/5)	29			
Adeudos por Financiar de DM (165/6)	30			
Adeudos Diferencia. Precio. Leche Fresca(165/12)	31	223355		
Adeudos por Acarreo de Leche (165/13)	32	58260		
172 Reparaciones Generales en Proceso	33			
INVENTARIOS (Suma de 33 a la 58)	34		7548430	
183 Materias Primas y Materiales Insumos MN	35		17725	
184 Materias Primas y Materiales Insumos CUC	36			
185 Combustibles y Lubricantes	37		1212	
186 Partes y Piezas de Repuesto para Insumo	38			
187 Partes y Piezas de Repuesto y Ac. p/S. MN	39			
188 Partes y Piezas de Repuesto para S.CUC	40			
189 Equipos para Desmantelar	41			
190 Servicios Terminados MN	42			
191 Servicios Terminados CUC	43			
192 Envases y Embalajes Retornables	44		9032	
193 Útiles y Herramientas	45		106661	
194 Mercancías para la Venta - Alimentos	46		321793	
195 Mercancías para la Venta - Industriales MN	47		3322758	
196 Mercancías para la Venta - Minorista CUC	48		1995	
197 Mercancías para elaborar	49		279591	
De ello: Merc. Para la Vta - Comedores (197/5)	50			
198 Mercancías para la Venta - Tradicional	51		2573272	

De ello: Merc. Para la Vta - L/P/V (198/1)	52	1243928		
Merc. Para la Vta - Elab. Lig. (198/2)	53	1329344		
200 Mercancías para la Venta - May. Alimentos	54			
201 Mercancías para la Venta – May Café,Tab.Cig	55			
202 Mercancías para la Venta - May. Industriales	56			
208 Mercancías para la Venta -Prog. Revolución	57			
209 Inventarios en Deposito	58			
210 Inventarios Ociosos	59		914391	
370 Desc. Comercial e Imp de las Mcias p/Venta	60			
372 Desc. Comercial e Imp. Mercancías L/Venta	61			
373 Desgaste de Útiles y Herramientas	62			
700 Producción Agrícola en Proceso	63			
701 Producción Animal en Proceso	64		0	
702 Servicios en Proceso	65			
703 Producción Material en Proceso MN	66			
704 Servicios en Proceso CUC	67			
705 Producción Material en Proceso CUC	68			
ACTIVO A LARGO PLAZO	69		0	
ACTIVOS FIJOS	70		1071799	
240 Activos Fijos Tangibles	71		1556966	
Menos	72			
375 Depreciación de Activos fijos Tangibles	73		485167	
Mas	74			

255 Activos Fijos Intangibles	75			
390 Amortización de Activos Fijos Intangibles	77			
Mas	78			
265 Inversiones Materiales	79		0	
280 Equipos por Inst. y mat. Proc. Ejec. Invers.	80			
ACTIVOS DIFERIDOS	81			
300 Activos Diferidos a Corto Plazo	82			
311 Gastos Diferidos a Largo Plazo	83			
OTROS ACTIVOS	84		18003	
330 Perdidas en Investigación	85		6665	
De ellos: Rebajas de Precios (330/1)	86			
Mermas, Roturas y Deterioros (330/2)	87			
Liquidación Inventarios Ociosos (330/3)	88			
Cuentas por Cobrar Incobrables (330/4)	89			
332 Faltantes de Bienes en Investigación	90		7246	
De ellos: Mercancías (332/1)	91	5172		
Comprobaciones Económicas (332/1/1)	92			
Efectivo (332/2)	93	98		
Activos Fijos Tangibles (332/3)	94			
Útiles y Herramientas(332/4)	95	1976		
Robos (332/5)	96			
Fallo Judicial (332/6)	97	0		
Auditorias (332/7)	98			

334 Cuentas por Cobrar Diversas-Op. Corrientes	99		4092	
De ellos: Reclamaciones (334/2)	100	288		
Adeudos a Trabajadores (334/3)	101	3505		
Descuento Movilizados (334-6)	102	299		
346 Efectos por Cobrar en Litigio	103			
347 Cuentas por Cobrar en Litigio	104			
349 Cuentas por Cobrar Proceso Judicial	105			
350 Operaciones entre Dependencias Activos	106		0	
356 Pagos a Cuentas de Utilidades	107		0	
De ellos Impuestos sobre utilidades (356/1)	108	0		
Rendimiento de la Inversión (356/2)	109	0		
TOTAL DE ACTIVOS	110		12701009	
PASIVOS Y PATRIMONIOS	112			
PASIVOS CIRCULANTES	113		10428814	
455 Nominas por Pagar	114		214410	
460 Retenciones por Pagar	115		26274	
402 Efectos por Pagar a Corto Plazo a otras Ent.	116			
405 Cuentas por Pagar a c/p Emp Com. May. Alim.	117		1938375	
406 Cuentas por Pagar a c/p Emp Com. May .Ind.	118		1952597	
407 Cuentas por Pagar a c/p EPEES	119		2289171	
408 Cuentas por Pagar a c/p Centrales del CI	120			
409 Cuentas por Pagar a c/p Otros Suminist.	121		2108236	
421 Cuentas por Pagar A.F.T.	122		0	

425 Cuentas por Pagar proceso inversionista	123			
430 Cobros anticipados MN	124			
431 Cobros anticipados CUC	125			
435 Depósitos recibidos	126			
440 Obligaciones Presupuesto del Estado	127		637304	
450 Obligaciones con el órgano u Organismo	128			
451 Obliga. Con el Org. Imp. Recup. MPPA	129			
De ellos Prod. Adq. Con Rec. Líquidos/ Geren.	130			
Productos Financiero Centralmente-ONAT	131			
Contribución Gerencia	132			
470 Prestamos Recibidos por Pagar	133		1140000	
471 Prestamos Recibidos por Pagar Inversión.	134			
492 Provisiones para Vacaciones	135		122118	
493 Provisiones para Innovaciones y Rac.	136		329	
494 Provisiones para Estimulación	137			
495 Provisiones para Inversiones	138			
PASIVOS LARGO PLAZO	139		542654	
525 Obliga. A.L Plazo- Crédito Especial	140		0	
526 Obliga. A.L. Plazo-F. Fidecomisos	141		542654	
527 Obliga. A.L. Plazo-F. Inversiones	142			
OTROS PASIVOS	143		863	
555 Sobrantes en Investigación	144		863	
De ellos. Mercancías (Cta. 555/1)	145	704		

Comprob. Económicas (Cta. 555/1/1)	146			
565 Cuentas por Pagar Diversas	147		0	
De ellos Reclamaciones(Cta. 565/1)	148	0		
575 Operaciones entre Dependencias-Pasivos	149		0	
TOTAL PASIVOS	150		10972331	
600 Inversión Estatal	151		1757151	
620 Donaciones Recibidas	152			
630 Utilidades Retenidas	153			
635 Subvención por Perdida	154			
640 Perdidas	155		28473	
645 Reservas para Contingencias	156			
646 Reserva para Inversiones	157		0	
647 Reser. Para Increm. De Cap. De Trabajo	158			
Utilidad del Periodo	159		0	
Perdidas del Periodo	160			
TOTAL DE PATRIMONIO	161		1728678	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	162		12701009	
CONTADOR	DIRECTOR	<i>Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo a las legislaciones vigentes</i>		
Leopoldo González Pérez	Ihosvani Nodales Cruz			
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos			
_____	_____			
Firma	Firma	D	M	A
		1	1	2011

Anexo

Provincial de Comercio Cienfuegos	ESTADO DE			Acum.hasta	P/C Calculo
Sistema Nacional de Contabilidad	RESULTADO			DICIEMBRE	2010
				U. Medida	Org.Emp
Organismo:	Poder Popular			Pesos X	316,2,11789
Actividad Sub Rama (CAE): Comercio y Gastronomía				M. P.	Prov.Mcpio
Provincia-Municipio:	Cienfuegos Cruces				O6,O5
CONCEPTOS	FILA	PLAN	REAL	% CUMPLIM.	
A	B	1	2	3	
TOTAL DE VENTAS E INGRESOS	1	43203000	43486130	101	
COMERCIO MINORISTA	2	19629800	18310532	93	
900 Ventas Minoristas Alimentos MN	3	10738800	10726705	100	
De ellos: Alimentos (900/1)	4	10738800	10726705	100	

901 Ventas Minoristas Industriales MN	5	8891000	7583827	85
De ellos: MAIS(901/1)	6	8505700	7480697	88
Productos Normados (901/2)	7	385300	103130	27
Programas Especiales (901/3)	8			
Planes Especiales (901/4)	9			
GASTRONOMÍA	10	23573200	25162232	107
Total Comestibles	11	7102000	6508406	92
Total Listo para la Venta	12	5961400	7179283	120
Total Elaboración Ligera	13	10509800	11474543	109
911 Ventas Minoristas CUC	14	0	28537	
De ellos. Productos Elaborados 911(1)	15			
Mercancía Lista p/Venta 911(2)	16		8455	
Mercancías Elaboración. Ligera 911(3)	17		20082	
903 Ventas Mercancías para Elaborar MN	18	7102000	6508406	92
De ellos: Elaboradas (903/1)	19	7102000	6482267	91
Comida Empleados (903-2)	20		26139	
904 Ventas Mercancía .L/Venta Tradicional MN	21	16471200	18638655	113
De ellos: Ventas Mercancía. Lista p/Venta (904/1)	22	5961400	7170828	120
Ventas Mercancía Elaboración Ligera (904/2)	23	10509800	11454461	109
Otros Servicios (904/4)	24		13366	
916 Subvenciones	25	3193600	3508580	110
Subsidios por diferencias de precios (916/2)	26		679	
Subsidio. Diferencia .Precio Leche Fresca	27		2741623	

(916/4)				
Sub. Acarreo Leche Fresca (916/5)	28		766278	
800 Devoluciones en Ventas			7000	
Impuestos por las Ventas	29	3372200	1844904	55
805 Impuestos de las Mercancías para la Venta	30	1963256	37681	2
Productos Alimenticios (805/1)	31	1963256	37681	2
Productos Industriales (805/2)	32			
806 Otros Impuestos	33	0	161882	
Recreación (806/2)	34		3342	
Impuesto a la Cuenta Especial PP (806/3)	35		158540	
807 Impuestos Mercancías para Elaborar	36	568160	499895	88
CONCEPTOS	FILA	PLAN	REAL	% CUMPLIM.
A	B	1	2	3
808 Impuestos Merc. Elaboración Ligera	37	840784	1145446	136
De ellos: Elaboración Ligera (808/1)	38	840784	1145446	136
Mercancías OEE 20 % (808/2)	39			
VENTAS NETAS	40	43024400	45142806	105
COSTO DE VENTAS	41	37234100	39601523	106
COMERCIO MINORISTA	42	17320050	19205124	111
810 Costo de Ventas Min. Alimentos MN	43	9664920	12469651	129
De ellos: Alimentos (810/1)	44	9664920	9728028	101
Costo Diferenciado de leche fresca(810/3)	45		2741623	

811 Costo de Ventas Min. Industriales MN	46	7655130	6735473	88
De ellos: MAIS (811/1)	47	7655130	6645316	87
Productos Normados (811/2)	48		90157	
Programas Especiales(811/3)	49			
Planes Especiales (811/4)	50			
GASTRONOMÍA	51	19914050	20396399	102
Costo Total Comestibles	52	5391134	4642347	86
Costo Total Listo para la Venta	53	5484488	6643908	121
Costo Total Elaboración Ligera	54	9038428	9110144	101
813 Costo de Ventas Mercancías Elab. MN	55	5391134	4642347	86
De ellos: Costo Prod. Elaborados (813/1)	56	5391134	4626692	86
Costo Comida Empleados (813/2)	57		15655	
814 Costo de Ventas M.L/Venta Trad. MN	58	14522916	15742190	108
De ellos: Costo de Ventas Merc L/Venta (814/1)	59	5484488	6640513	121
Costo de Ventas Merc. Elab. Lig.(814/2)	60	9038428	9101677	101
816 Costo de Venta Minorista DM	61		11862	
Costo de Vta Mcia. Lista p/Venta CUC (816/4)	62		3395	
Costo de Vta Mcia. Elab. Ligera CUC (816/5)	63		8467	
MARGEN COMERCIAL	64	5790300	5541283	96
825 Gastos de Operación	65	5012700	3486490	70
De ellos: Gastos Generales y Administ. (825/1)	66	917800	916592	100
Gastos de Circulación (825/2)	67	4094900	2569898	63
Gastos de Alojamiento y Recreación (825/3)	68			

Gastos de Circulac. Act. Gastronomía	69		1056525	
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	70	777600	2054793	264
Menos	71			
835 Gastos Financieros	72	177200	208429	118
845 Gastos por Perdidas	73		377000	
850 Gastos por Faltantes de Bienes	74		18915	
De ellos: Gastos por Faltantes de Mcias (850/1)	75			
CONCEPTOS	FILA	PLAN	REAL	% CUMPLIM.
A	B	1	2	3
855 Gastos de Años Anteriores	76			
865 Gastos de Comedores y Cafeterías	77			
De ellos: Comedores y Cafeterías (865/1)	78			
866 Otros Gastos	80	9700	769126	7929
920 Ingresos Financieros	81	100	52	
930 Ingresos por Sobrantes de Bienes	82		11514	
De ellos: Ingresos por Sobrantes Mcias (930/1)	83			
940 Ingresos de Años Anteriores	84		8322	
950 Comedores y Cafeterías	85			
951 Otros Ingresos	86	42300	50858	
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	87	633100	752069	119
Menos	88			
Reservas para Contingencias	89		37604	

UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	90		714465	
Menos	91			
Impuesto sobre Utilidades	92		299691	
UTILIDAD O PERDIDA DESPUÉS DE IMP	93		414774	
Menos	94			
Reservas para perdidas de Años Anteriores	95			
Reservas para Inversiones	96			
Reservas para Incremento Capital de Trabajo	97			
Rendimiento de las Inversiones	98	0	414774	
SALDO LIBRE DE UTILIDADES	99			
<p style="text-align: center;">CONTADOR DIRECTOR</p> <p>Leopoldo González Pérez. Ihosvany Nodales Cruz</p> <p>Nombre y Apellidos Nombre y Apellidos</p> <p>_____ _____</p> <p style="text-align: center;">Firma Firma</p>	<p style="text-align: center;"><i>Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes</i></p>			
		D	M	A
		31	12	2010

Anexo 2010

Provincial de Comercio Cienfuegos		ESTADO DE		Acum.hasta	P/C Calculo
Sistema Nacional de Contabilidad		RESULTADO		DICIEMBRE	2010
				U. Medida	Org.Emp
Organismo:	Poder Popular			Pesos X	316,2,11789
Actividad Sub Rama (CAE): Comercio y Gastronomía				M. P.	Prov.Mcpio
Provincia-Municipio:		Cienfuegos Cruces		O6,05	
CONCEPTOS	FILA	PLAN	REAL	% CUMPLIM.	
A	B	1	2	3	
TOTAL DE VENTAS E INGRESOS	1	0	6110820		
COMERCIO MINORISTA	2	0	1914229		
900 Ventas Minoristas Alimentos MN	3		1114012		

De ellos: Alimentos (900/1)	4		1114012	
901 Ventas Minoristas Industriales MN	5	0	800217	
De ellos: MAIS(901/1)	6		793829	
Productos Normados (901/2)	7		6388	
Programas Especiales (901/3)	8			
Planes Especiales (901/4)	9			
GASTRONOMÍA	10	0	3914927	
Total Comestibles	11	0	764969	
Total Listo para la Venta	12	0	899390	
Total Elaboración Ligera	13	0	2250568	
911 Ventas Minoristas CUC	14	0	2830	
De ellos. Productos Elaborados 911(1)	15			
Mercancía Lista p/Venta 911(2)	16		857	
Mercancías Elaborac.Ligera 911(3)	17		1973	
903 Ventas Mercancías para Elaborar MN	18	0	764969	
De ellos: Elaboradas (903/1)	19		763634	
Comida Empleados (903-2)	20		1335	
904 Ventas Mcia. L/Venta Tradicional MN	21	0	3160494	
De ellos: Ventas Mcia. Lista p/Venta (904/1)	22		898533	
Ventas Mcia. Elaboración Ligera (904/2)	23		2248595	
Otros Servicios (904/4)	24		13366	
916 Subvenciones	25		281664	
Subsidios por dif de precios (916/2)	26		49	

Subs. Dif. Precio Leche Fresca (916/4)	27		223355	
Sub. Acarreo Leche Fresca (916/5)	28		58260	
800 Devoluciones en Ventas	29	0	0	#¡DIV/0!
Impuestos por las Ventas	30		#¡REF!	#¡REF!
805 Impuestos de las Mercancías para la Venta	31		#¡REF!	
Productos Alimenticios (805/1)	32		8618	
Productos Industriales (805/2)	33		#¡REF!	
806 Otros Impuestos	34	0	41565	#¡DIV/0!
Recreación (806/2)	35		143	
Impuesto a la Cuenta Especial PP (806/3)	36		41422	#¡DIV/0!
CONCEPTOS	FILA	PLAN	REAL	% CUMPLIM.
A	B	1	2	3
807 Impuestos Mercancías para Elaborar	37		58975	#¡DIV/0!
808 Impuestos Merc. Elaboración Ligera	38	0	224859	#¡DIV/0!
De ellos: Elaboración Ligera (808/1)	39	0	224859	#¡DIV/0!
Mercancías OEE 20 % (808/2)	40			
VENTAS NETAS			6392484	
COSTO DE VENTAS	41		6024258	#¡DIV/0!
COMERCIO MINORISTA	42		2550505	
810 Costo de Ventas Min. Alimentos MN	43		1242434	
De ellos: Alimentos (810/1)	44		1019079	
Costo Diferenciado de leche fresca(810/3)	45		223355	

811 Costo de Ventas Min. Industriales MN	46		1308071	
De ellos: MAIS (811/1)	47		720008	
Productos Normados (811/2)	48		2115	
Programas Especiales(811/3)	49		585948	
Planes Especiales (811/4)	50		660	
GASTRONOMÍA	51		3473753	
Costo Total Comestibles	52		586608	
Costo Total Listo para la Venta	53		903618	
Costo Total Elaboración Ligera	54		1983527	
813 Costo de Ventas Mercancías Elab. MN	55		586608	
De ellos: Costo Prod. Elaborados (813/1)	56		585948	
Costo Comida Empleados (813/2)	57		660	
814 Costo de Ventas M.L/Venta Trad. MN	58		2886007	
De ellos: Costo de Ventas Merc L/Venta (814/1)	59		903275	
Costo de Ventas Merc. Elab. Lig.(814/2)	60		1982732	
816 Costo de Venta Minorista DM	61		1138	
Costo de Vta. Mcia. Lista p/Venta CUC (816/4)	62		343	
Costo de Vta. Mcia. Elab. Ligera CUC (816/5)	63		795	
MARGEN COMERCIAL	64	0	#¡REF!	#¡REF!
825 Gastos de Operación	65	0	358056	#¡DIV/0!
De ellos: Gastos Generales y Administ. (825/1)	66		89148	#¡DIV/0!
Gastos de Circulación (825/2)	67		268908	#¡DIV/0!
Gastos de Alojamiento y Recreación (825/3)	68			

Gastos de Circulac. Act. Gastronomía	69			
UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	70	0	#¡REF!	#¡REF!
Menos	71			
835 Gastos Financieros	72		12014	#¡DIV/0!
845 Gastos por Perdidas	73		7414	
850 Gastos por Faltantes de Bienes	74		7414	
De ellos: Gastos por Faltantes de Mcias (850/1)	75			
CONCEPTOS	FILA	PLAN	REAL	% CUMPLIM.
A	B	1	2	3
855 Gastos de Años Anteriores	76		20	
865 Gastos de Comedores y Cafeterías	77			
De ellos: Comedores y Cafeterías (865/1)	78			
866 Otros Gastos	80		58740	
920 Ingresos Financieros	81			
930 Ingresos por Sobrantes de Bienes	82		544	
De ellos: Ingresos por Sobrantes Mcias (930/1)	83			
940 Ingresos de Años Anteriores	84		0	
950 Comedores y Cafeterías	85			
951 Otros Ingresos	86		5226	
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	87	0		
Menos	88			
Reservas para Contingencias	89	0		

UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	90	0		
Menos	91			
Impuesto sobre Utilidades	92	0		
UTILIDAD O PERDIDA DESPUÉS DE IMP	93	0		
Menos	94			
Reservas para perdidas de Años Anteriores	95			
Reservas para Inversiones	96			
Reservas para Incremento Capital de Trabajo	97			
Rendimiento de las Inversiones	98	0		
SALDO LIBRE DE UTILIDADES	99	0		
<p style="text-align: center;">CONTADOR DIRECTOR</p> <p>Leopoldo González Pérez. Ihosvany Nodales Cruz</p> <p>Nombre y Apellidos Nombre y Apellidos</p> <p style="text-align: center;">Firma Firma</p>	<p>Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo con las regulaciones vigentes</p> <p style="text-align: right;">31 12 2010</p>			

Anexo 2010

Provincial de Comercio Cienfuegos		ESTADO DE		Acum.hasta	P/C Calculo
Sistema Nacional de Contabilidad		SITUACION		DICIEMBRE	2010
				U. Medida	Org.Emp
Organismo: Poder Popular				Pesos X	171.2.11682
Actividad Sub Rama (CAE): Comercio y Gastronomía				M. P.	Prov.Mcpio
Provincia-Municipio: Cienfuegos Cruces					O6.05
CONCEPTOS	FILA	Sub Anal.	Al Inicio de Año	En Fecha	esta
ACTIVOS	1				
ACTIVOS CIRCULANTES	2		10367727	11611207	
101 Efectivo en Caja MN	3		7930	9710	
De ellos: Efectivo en Caja Cheq. Rec.(101/100)	4				
102 Efectivo en Caja -Por dep.en Banco MN.	5		523088	704189	

103 Efectivo en Caja por dep.en Confianza MN	6			
104 Efectivo en Caja CUC	7		25	45
105 Efectivo en Caja por Dep. en Banco CUC	8		559	891
106 Efectivo en Caja p/dep. en Confianza CUC	9			
110 Efectivo en Banco	10		3739754	3051921
115 Efectivo en Banco CUC	11			
119 Efectivo en Banco Inversión Material	12			
130 Efectos por Cobrar a Corto Plazo	13			
135 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Ent. Pres	14		105579	1011
136 Cuentas por Cobrar Vtas.May Ent.Sistema	15			
137 Cuentas por Cobrar Vtas May.a otras Ent.	16		0	480
De ellos: Cuentas por Cob.Serv.Gast.Ent no P.	17			
138 Cuentas por Cobrar Contravalor	18		4982	2202
139 Cuentas por Cobrar a Corto Plazo CUC	19			
146 Pagos Anticipados MN	20		458	120
147 Pagos Anticipados CUC	21			
150 Pagos Anticipados Proceso Inversionista	22			
162 Anticipos a Justificar	23		0	26
164 Adeudos del Presupuesto del Estado	24		97707	0
De ello Aportes en exc. de las Utilidades (164/1)	25			
Aportes en exc.del Rend. Invers. (164/2)	26			
Bonificaciones (164/4)	27			
165 Adeudos del Presupuesto del Estado	28		310694	292182

De ello :Adeudos por Financiar del SAT (165/5)	29			
Adeudos por Financiar de DM (165/6)	30			
Adeudos Dif. Prec.Leach Fresca(165/12)	31	223355		
Adeudos por Acarreo de Leche (165/13)	32	58260		
172 Reparaciones Generales en Proceso	33			
INVENTARIOS (Suma de 33 a la 58)	34		5576951	7548430
183 Materias Primas y Materiales Insumos MN	35		40537	17725
184 Materias Primas y Materiales Insumos CUC	36			
185 Combustibles y Lubricantes	37		46	1212
186 Partes y Piezas de Repuesto para Insumo	38			
187 Partes y Piezas de Repuesto y Ac. p/S. MN	39			
188 Partes y Piezas de Repuesto para S.CUC	40			
189 Equipos para Desmantelar	41			
190 Servicios Terminados MN	42			
191 Servicios Terminados CUC	43			
192 Envases y Embalajes Retornables	44		11214	9032
193 Útiles y Herramientas	45		96026	106661
194 Mercancías para la Venta - Alimentos	46		442849	321793
195 Mercancías para la Venta - Industriales MN	47		1981337	3322758
196 Mercancías para la Venta - Minorista CUC	48		1493	1995
197 Mercancías para elaborar	49		265782	279591
De ello: Merc. Para la Vta. - Comedores (197/5)	50			
198 Mercancías para la Venta - Tradicional	51		1209763	2573272

De ello: Merc. Para la Vta. - L/P/V (198/1)	52	1243928		
Merc. Para la Vta. - Elab. Lig. (198/2)	53	1329344		
200 Mercancías para la Venta - May. Alimentos	54			
201 Mercancías para la Venta - MayCafé,Tab.Cig	55			
202 Mercancías para la Venta – Muy. Industriales	56			
208 Mercancías para la Venta -Prog. Revolución	57			
209 Inventarios en Deposito	58			
210 Inventarios Ociosos	59		1527904	914391
370 Desc. Comercial e Imp. de las Mcias p/Venta	60			
372 Desc. Comercial e Imp. Mcias L/Venta	61			
373 Desgaste de Útiles y Herramientas	62			
700 Producción Agrícola en Proceso	63			
701 Producción Animal en Proceso	64		0	
702 Servicios en Proceso	65			
703 Producción Material en Proceso MN	66			
704 Servicios en Proceso CUC	67			
705 Producción Material en Proceso CUC	68			
ACTIVO A LARGO PLAZO	69		0	0
ACTIVOS FIJOS	70		981719	1071799
240 Activos Fijos Tangibles	71		1457012	1556966
Menos	72			
375 Depreciación de Activos fijos Tangibles	73		475293	485167
Mas	74			

255 Activos Fijos Intangibles	75			
390 Amortización de Activos Fijos Intangibles	77			0
Mas	78			
265 Inversiones Materiales	79		0	0
280 Equipos por Inst. y mat.Proc.Ejec.Invers.	80			
ACTIVOS DIFERIDOS	81			0
300 Activos Diferidos a Corto Plazo	82		0	0
311 Gastos Diferidos a Largo Plazo	83			
OTROS ACTIVOS	84		38382	32412112
330 Perdidas en Investigación	85		0	6665
De ellos: Rebajas de Precios (330/1)	86			
Mermas, Roturas y Deterioros (330/2)	87	6665		
Liquidación Inventarios Ociosos (330/3)	88			
Cuentas por Cobrar Incobrables (330/4)	89			
332 Faltantes de Bienes en Investigación	90		10603	7246
De ellos: Mercancías (332/1)	91	5172		
Comprobaciones Económicas (332/1/1)	92	5172		
Efectivo (332/2)	93	98		
Activos Fijos Tangibles (332/3)	94			
Útiles y Herramientas(332/4)	95	1976		
Robos (332/5)	96	0		
Fallo Judicial (332/6)	97			
Auditorias (332/7)	98			

334 Cuentas por Cobrar Diversas-Op .Corrientes	99		27779	4092
De ellos: Reclamaciones (334/2)	100	288		
Adeudos a Trabajadores (334/3)	101	3505		
Descuento movilizados (334/6)	102	299		
347 Cuentas por Cobrar en Litigio	103			
349 Cuentas por Cobrar Proceso Judicial	104			
350 Operaciones entre Dependencias Activos	105		0	32028122
356 Pagos a Cuentas de Utilidades	106		0	365987
De ellos Impuestos sobre utilidades (356/1)	107	159125		
Rendimiento de la Inversión (356/2)	108	206862		
TOTAL DE ACTIVOS	109		11387828	45095118
PASIVOS Y PATRIMONIOS	111			
PASIVOS CIRCULANTES	112		9108681	10080336
455 Nominas por Pagar	113		184493	214410
460 Retenciones por Pagar	114		24160	26274
402 Efectos por Pagar a Corto Plazo a otras Ent.	115			
405 Cuentas por Pagar a c/p Emp Com.May.Alim.	116		404809	1938375
406 Cuentas por Pagar a c/p Emp Com.May.Ind.	117		1323323	1952597
407 Cuentas por Pagar a c/p EPEES	118		130841	2289171
408 Cuentas por Pagar a c/p Centrales del CI	119			
409 Cuentas por Pagar a c/p Otros Suministro.	120		1611584	2108236
421 Cuentas por Pagar A.F.T.	121		0	0
425 Cuentas por Pagar proceso inversionista	122			

430 Cobros anticipados MN	123			
431 Cobros anticipados CUC	124			
435 Depósitos recibidos	125			
440 Obligaciones Presupuesto del Estado	126		316582	288826
450 Obligaciones con el órgano u Organismo	127			
451 Obliga. Con el Org. Imp. Recup. MPPA	128			
De ellos Prod. Adq. Con Rec. Líquidos/ Geren.	129			
Productos Financ. Centralmente-ONAT	130			
Contribución Gerencia	131			
470 Prestamos Recibidos por Pagar	132		5001183	1140000
471 Prestamos Recibidos por Pagar Inversión.	133			
492 Provisiones para Vacaciones	134		108762	122118
493 Provisiones para Innovaciones y Rac.	135		2944	329
494 Provisiones para Estimulación	136			
495 Provisiones para Inversiones	137			
PASIVOS LARGO PLAZO	138		542654	542654
525 Obliga. A.L Plazo- Crédito Especial	139		0	0
526 Obliga. A.L. Plazo-F. Fidecomisos	140		542654	542654
527 Obliga. A.L. Plazo-F. Inversiones	141			
OTROS PASIVOS	142		16384	32028985
555 Sobrantes en Investigación	143		16384	863
De ellos. Mercancías (Cta. 555/1)	144	704		
Comprob. Económicas (Cta. 555/1/1)	145			

565 Cuentas por Pagar Diversas	146		0	0
De ellos Reclamaciones(Cta. 565/1)	147	0		
575 Operaciones entre Dependencias-Pasivos	148		0	32028122
TOTAL PASIVOS	149		9667719	42651975
600 Inversión Estatal	150		1786186	1757151
620 Donaciones Recibidas	151			
630 Utilidades Retenidas	152			
635 Subvención por Perdida	153			
640 Perdidas	154		66077	66077
645 Reservas para Contingencias	155			
646 Reserva para Inversiones	156		0	0
647 Reser. Para Increm. De Cap. De Trabajo	157			
Utilidad del Periodo	158			752069
Perdidas del Periodo	159			
TOTAL DE PATRIMONIO	160		1720109	2443143
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	161		11387828	45095118
CONTADOR	DIRECTOR	Certificamos que los datos contenidos en este Estado Financiero corresponden a las anotaciones contables de acuerdo a las legislaciones vigentes		
Leopoldo González Pires	Ihosvani Nodales Cruz			
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos			
_____	_____	D	M	A
Firma	Firma	31	12	2010

Anexo 2010

<u>RAZONES DE ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS-DICIEMBRE/2010</u>			
-	-	-	-
SOLVENCIA	<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>11611207</u>	1,15
	PASIVO CIRCULANTE	10080336	
LIQUIDEZ	<u>ACTIVO CIRCULANTE(-)INVENTARIOS</u>	<u>4062777</u>	0,40
	PASIVO CIRCULANTE	10080336	
CICLO DE COBROS	<u>SALDO CUENTAS POR COBRAR</u>	<u>3693</u>	2
	VENTAS AL CREDITO	824084	
CICLO DE PAGOS	<u>SALDO CUENTAS POR PAGAR</u>	<u>8288379</u>	64
	COMPRAS A PRECIO COSTO	47.114.285	
RENTABILIDAD S/COSTO	<u>UTILIDAD DEL PERIODO</u>	<u>752069</u>	1,90%
	COSTO MERCANCIA VENDIDA	39601523	

ROTACION DE INVENTARIOS	<u>COSTO DE VENTA</u>	<u>39601523</u>	6,0
	INVENTARIO PROMEDIO	6562690,5	
DIAS DE INVENTARIO	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>7548430</u>	40
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	188579	
DIAS DE INVENTARIO VIVERES	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>321793</u>	5
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	59379	
DIAS DE INVENTARIO INDUSTRIALES	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>4237149</u>	132
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	32074	

DIAS DE INVENTARIO COMESTIBLES	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>279591</u>	13
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	22106	
DIAS DE INVENTARIO LISTO P/VENTA	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>1243928</u>	39
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	31638	
DIAS DE INVENTARIO ELAB. LIGERA	<u>SALDO DE INVENTARIOS</u>	<u>1329344</u>	31
	COSTO VENTA PROMEDIO DIARIO	43382	
ENDEUDAMIENTO	<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>42651975</u>	95%
	TOTAL ACTIVO	45095118	
LIQUIDEZ INMEDIATA	<u>EFFECTIVO PROPIO</u>	<u>3765820</u>	0,32
	ACTIVO CIRCULANTE	11611207	