Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ESPECIALIDAD: CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Guía de Auditoria de Gestión para la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos.

AUTOR: Yanet Arqué Guzmán

Tutor: Lic. Fabián Alejandro Nieves de Zayas

Curso: 2011-2012

Pensamiento

No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos, si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, si no hay toda una preparación de un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformar en número. De manera que es una tarea Especial.

Ché.

Doy infinitas gracias:

A mi tutora Lic .Alejandro Fabián Zayas Nieves

- *A mi hijo, por estar siempre a mi lado.*
- *A mi compañera Lic. Caridad Rojas, la cual ha dedicado parte de su tiempo para brindarme la información necesaria para la elaboración del trabajo.*
- *A la profesora Msc. Martha Rosa López Toledo por orientarme en aspectos importantes de la investigación.*

Y por siempre le agradeceré a todos los que de una forma u otra han contribuido con el desarrollo de esta investigación.

Dedico este trabajo de diploma, a personas que lo significan todo para mí:

- ***A mis padres**, que tengo muy presente ya que supieron guiarme, y aconsejarme dándome todas las fuerzas para seguir adelante*

- ***A mi Hijo**, que me ha ayudando siempre para seguir adelante*

Resumen

El Presente Trabajo de Diploma tiene por título “Guía de Auditoría de Gestión para la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos”.

El objetivo principal consistió en conformar una Guía de Auditoría de Gestión para la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos.

Para el desarrollo del trabajo fueron aplicadas distintas técnicas de investigación como entrevistas, encuestas, trabajo en grupo y se consultó una variada bibliografía. Todas las técnicas empleadas ayudaron a cumplimentar la evaluación de las áreas de resultados claves y con ello llegar a conclusiones que propiciaron emitir una serie de recomendaciones que incrementara la calidad de la labor administrativa que se realiza.

La Guía de Auditoría de Gestión se realizó teniendo en cuenta las Áreas de Resultados Claves a partir de un análisis del entorno en que se desenvuelve la actividad de la gerencia.

La Auditoría de Gestión o Rendimiento es 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, verificar la utilización racional de los mismos y mejorar las actividades que se realizarán en la gerencia. Esta tarea en el contexto de la planeación propone los medios para que la proyección estratégica sea verdaderamente efectiva y cumpla con todas las reglas de su metodología.

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

La presente investigación constituyó una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimento de los objetivos deseados.

Summary

The present work has the title “Auditoria’s guide of Management for the Commercial Kiosquera Unit, Division TRD Caribbean Language Cienfuegos”.

The principal objective involved conforming Auditoria’s guide of Management for the Commercial Kiosquera Unit, Division TRD Caribbean Language Cienfuegos.

Different fact-finding techniques like interviews, opinion polls were applied for the development of work, I work at group and a varied bibliography was looked up. All technical employees helped to carry out the evaluation of the areas of worked out keys and with it to come to findings that propitiated emitting a series of recommendations that the quality of the administrative work that comes true increment.

Auditoria’s guide of Management came true taking into account the areas of Worked Out Keys as from an analysis of the surroundings in that the management's activity is unraveled.

Management's or Requirements’ Auditing are the exam and evaluation that comes true at an entity to establish the grade of economy, efficiency and efficacy in planning, control and use of their resources, to verify the rational utilization of the same and improving the activities that will come true in the management. This task in the context of planning proposes means in order that the strategic projection be effective really and you do your job with all the rules of its methodology.

This Auditoria’s increasing popularity, so much in business as in administration it is attributable to a great extent, to his positive contribution operations for the better.

Present investigation constituted an administrative tool to help the institution to reach the wanted objectives.

Índice

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 Auditoria de Gestión y sus objetivos.....11
1.3- La Auditoría de Gestión como elemento de Dirección. 15
1.5- Alcance y Riesgo de la Auditoria de Gestión. 22
1.6- Beneficios, problemas y ventajas de una Auditoria de Gestión. 24
1.7- Auditoria de Gestión como instrumento para el logro del perfeccionamiento empresarial. 26
1.8- Una Herramienta para la dirección de la División Territorial TRD Caribe. 27
Capítulo II: Realización de la Guía de Auditoria de Gestión de la TRD Caribe Cienfuegos. .28
2.1. Surgimiento y Proceso estratégico de la División TRD Caribe Cienfuegos.....28
2.2- Objeto Social, Misión y Visión de la Unidad Comercial Kiosquera, División Territorial TRD Caribe Cienfuegos. 30
2.3- Guía de acción a seguir para efectuar la Auditoria de Gestión. 33
Capítulo III: Aplicación de la Auditoría de Gestión y Redacción del Informe. 49
Conclusiones 76
Recomendaciones 77
Bibliografía.....78
Anexos.....80
ANEXO A 80
ANEXO B 81
ANEXO C 99
ANEXO D 100

Introducción

Introducción

La Economía Cubana ha recorrido un intenso camino de transformaciones donde ha sido importante tomar decisiones de políticas económicas que en pocos años y en condiciones increíblemente desfavorable, han permitido inicial un proceso de recuperación, donde la eficiencia es el objetivo central.

El sistema de perfeccionamiento iniciado en el sistema empresarial cubano, es sin dudas de las líneas decisivas de despegue económico en el país.

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

La Auditoria de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de la 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 de su organización interna y de sus ejecutivos principales sobre todo cuando se avecinan cambios profundos.

La Auditoria de Gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la Empresa constituyen el punto central de la Auditoria de Gestión por lo que está muy vinculado a la planeación estratégica.

La Auditoria de Gestión procura una visión general de la calidad del equipo directivo y de su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo a la estrategia en los negocios de la competencia y de los clientes. Por consiguiente se concentra en los directivos principales de cada unidad organizativa enfoca al futuro, hacia horizontes de los cinco a ocho años venideros.

Esta Auditoria permite detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño empresarial, mencionándose entre otras, la economía, eficiencia y eficacia y el impacto sobre el medio ambiente en su sentido más amplio.

Permite que una empresa adapte sus recursos humanos principales a las condiciones. También asegura que el equipo directivo existente está en buena forma.

Esta Auditoria hace indicaciones y proporciona consejos para la base de una buena o mala administración, pero no lo suficiente para demostrar cuales fueron las causas de esas decisiones, si tales o cuales debieron evitarse y si los resultados fueron lo más convenientes según las características de la empresa.

SITUACIÓN PROBLEMICA

En la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos, se desarrolla dentro de un entorno cambiante y complejo, caracterizado por la competencia y la aparición de nuevas tecnologías en el tratamiento y comunicación de la información, con nuevas técnicas de gestión y venta, y tiene como misión encomendada satisfacer las necesidades de los clientes, para llevar a cabo esta tarea, cuenta con un personal que se halla debidamente organizado de acuerdo con la estructura organizativa de la misma, por esta razón todos los cargos que existen tienen definidos sus funciones de trabajo, para velar que se cumplan estas actividades están definidos los responsables de los departamentos y lo que deben hacer para que puedan lograr un correcto desempeño de sus objetivos, los mismos no se pudieran alcanzar sin contar con los buenos equipos de trabajo, los lideres y la organización de un buen ambiente de trabajo en la entidad, en estos momentos la entidad no existen políticas y procedimientos que contribuyan a la identificación y análisis de los clientes o beneficiarios, porque la empresa solamente puede brindar servicios con los productos que tiene para ofertar, aunque con su calidad satisfagan o no las necesidades de los usuarios, esta situación se presenta debido a las limitaciones que tiene el país, que conlleva a adquirir los productos con un solo proveedor, que no tiene más ninguna competencia en el mercado nacional. Todo esto exige un control cualitativamente superior.

Problema de Investigación: En la actualidad la Unidad Comercial Kiosquera, División Territorial TRD Caribe Cienfuegos no cuenta con una evaluación sistemática de la Gestión de la Administración.

Se plantea como Hipótesis de este Proyecto: Si se elabora una guía para la realización de la Auditoria de Gestión se podrá evaluar sistemáticamente la Economía, Eficiencia y Eficacia de la

entidad.

Objetivo General:

- Conformar una Guía de Auditoría de Gestión para la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente la Auditoria de Gestión.
- Realizar la Guía de Auditoria de Gestión para la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe.
- Aplicar la guía propuesta

De esta investigación constituyen variables las siguientes:

Variable Independiente:

- Las Áreas de Resultados Claves: Ventas, Economía, Recursos Humanos.

Variable Dependiente: Gestión Empresarial

Los resultados de este trabajo serán de gran beneficio para el sector empresarial específicamente para la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos ya que les brinda una Guía que permite la Auditoría de Gestión y podrá contar con una herramienta de control que examine los objetivos, planes, políticas, métodos y normas; así como la estructura organizativa de la división.

El trabajo que a continuación se presenta esta formulado en tres capítulos los cuales brindan el desarrollo de la investigación realizada en la División Territorial TRD Caribe Cienfuegos y se estructuraron de la siguiente manera:

Capítulo 1

Fundamentos Teóricos. Se hace una breve reseña histórica, se definen conceptos de Auditoría y de Auditoría de Gestión, evolución histórica objetivos e importancia, diferentes clasificaciones de la Auditoría. Se analizaran los términos de valoración de economía, eficiencia y eficacia así como también los Riesgos, Beneficios, Obstáculos y Ventajas de la Auditoría de Gestión.

Capítulo 2

En este capítulo se conforman herramientas que tendría la Guía de Auditoría de Gestión de la extinta resolución 26/06 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC), criterios de los especialistas expuestos en el Capítulo I, así como los indicadores específicos de Gestión establecidos por la Ley 107/2009, se dan a conocer los aspectos que forman parte de la etapa de familiarización como la identidad, estructura organizativa, estructura contable, las ventas, y la evaluación de las razones financieras. Además de cuál es la misión, visión, valores de la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos su análisis estratégico y se dan a conocer las áreas de resultado clave las cuales son Ventas, Economía, y Recursos Humanos.

Capítulo 3

En este capítulo se realiza la aplicación de la Guía Propuesta para la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Auditoría de Gestión.

1.1- Evolución Histórica de la Auditoría de Gestión.

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

El adelantamiento de la auditoria 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 auditoria estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente practica 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 hacia con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Se caracterizo este estudio por su lento desarrollo.

Durante la revolución industrial el objeto de estudio de la auditoria 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 auditoria protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoria dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La auditoria pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa esta 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 auditoria 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 comidos en los trabajos de la administraciones el 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. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnostico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoria de Gestión, aun no aplicada prácticamente en las condiciones cubanas. Esta Auditoria 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 Auditoria 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.

A continuación se verán los antecedentes históricos más relevantes de la evolución de esta auditoria partiendo de los hechos históricos de mayor relevancia para la Administración, como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional:

El decreto Ley No. 159 (1995) de la Auditoria 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.

Holmes (1945:235), defino la Auditoria como la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes, documentos e informes, y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, o sea, de mostrar la verdadera situación financiera, las operaciones y certificar los estados que se rindan.

Suárez, Andrés S. (1991:21), el término auditoria significa la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar. No solo se utiliza para referirse a la censura de cuentas o revisión de contabilidades en sentido estricto, sino también para designar toda actividad de control "Ex-post" o "a Posteriori" de la actividad económica – financiera de cualquier institución, ya sea esta pública o privada.

Por otra parte **Miranda Estrada (1975:36)** define la auditoria como la parte de la contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la empresa mediante el examen de los comprobantes, libros y demás evidencias. En otras palabras es la rama de la ciencia de la contabilidad que tiene por objeto la revisión, comprobación, examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad y documentos de cualquier tipo de organización empleando métodos y artes propios, con la finalidad de exponer los hechos y situaciones económicas y financieras.

Miegs. (n.d) pueden definir la Auditoria como una revisión crítica de registros, procedimientos y otros documentos de la contabilidad, con el propósito de determinar que los Estados Financieras de una entidad reflejan justamente su condición financiera y los resultados operativos.

Goldratt (1990:87), 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 (2000): La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

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

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 segundarias en numero

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 Auditoria 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.

Carmona plantea que la Auditoria 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.

Como expresa **Corrine Norgard**: “El examen de la auditoria de gestión cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa o al ahorro de costos”.
De acuerdo a los requerimientos legales, Auditoría General de la Nación defino la auditoria de gestión como un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

Euroabc: Una auditoria de gestión empresarial es una auditoria con objetivos diferentes a las clásicas auditorias contables, auditorias de calidad o auditorias 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 auditoria 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, A. (n.d),** por medio de la Auditoria de Gestión se determina si la correspondiente entidad o institución publica, desde el punto de vista económico, utiliza óptimamente los recursos financieros públicos puestos a su disposición, esto es, la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es máxima, analizando las causas y los posibles remedios de las actuaciones ineficientes o poco eficientes. También a través de la Auditoria de Gestión se cumple las leyes, reglamentos y demás normas legales que regulan la economía eficiencia administrativas, por lo que el control de eficiencia es también en parte control de legalidad y viceversa.

La Auditoria 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 a no de manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoria esta 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.

Leonard, W. (1990): El propósito de una auditoria de gestión es revisar y apreciar operaciones y procedimiento. Implica también la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones.
Sánchez Miranda, **J. C. (2003).** Definen la economía como el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hechos por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

Según Auditoría General de la Nación el concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Sánchez Miranda, J. C. (2003) la eficacia es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

Según Auditoría General de la Nación se entiende por eficacia, el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Sánchez Miranda, J. C. (2003) se entiende por eficiencia el examen de los costos –costo mínimo- con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

Por la Auditoria General de la Nación la eficiencia se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Sánchez Miranda, J. C. y compañeros la equidad estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

Los trabajos sobre auditoria en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo he listado los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoria continuará acrecentándose día a día.

La auditoria tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años; pues en la actualidad responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros, por ejemplo, a fines de la década de 1940 los analistas financieros y los

banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa, sin embargo hoy en día, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar "la calidad de la administración" . Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de estas surgió un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y de sus directivos.

La Auditoria Operativa lógicamente evoluciona hacia el auditor por la delegación inicial de la responsabilidad de la protección de los intereses de la empresa. Esto se aproxima a la aplicación de técnicas de análisis y evaluación de actividades no financieras por parte de los auditores internos, pues con las mismas estos empiezan a poder evaluar los controles de cualquier segmento de una entidad, se van profesionalizando en la elaboración de información no financiera basándose en formas y métodos a los que están acostumbrados, examinando los resultados desde el punto de vista de la dirección

1.2- Concepto de Auditoria de Gestión y sus objetivos.

La Auditoria 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, se le plantea al administrador 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.

Conceptos de Gestión

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.

Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Este tipo de auditoria forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoria 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 Auditoria de Gestión, también ha sido denominada Auditoria Operacional, de Efectividad, Administrativa, de Rendimiento, Operativa, de la Productividad y Diagnóstico Administrativo. En diferentes bibliografías consultadas han aparecido varias definiciones de este tipo de Auditoria, algunos autores, distinguen la Auditoria Operacional, de la Auditoria Administrativa o de Gestión. Ellos plantean que la Auditoria de Gestión trabaja solamente con los conceptos de economía y eficiencia, mientras que la Auditoria Operacional se basa en los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Dicho de otra manera la Auditoria de Gestión evalúa solamente la actividad gerencial y la Auditoria de Resultados la eficacia.

Se encuentra además en esta Enciclopedia definida la Auditoria para la Dirección, la cual no cuenta con un concepto único o simple de su enfoque, puesto que aún sigue evolucionando.
Actualmente aparece como una técnica o enfoque que comprende tanto la Auditoria Económica, como la de Eficacia y Resultados, o Auditoria de la Efectividad. La Auditoria 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 Auditorias 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 “Auditoria Operacional, factor de productividad en las organizaciones”, Pinilla Forero, J. D. señala: “La Auditoria 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 Auditoria Interna”, Enfoque Operativo y de Gestión” plantea que: “ La Auditoria 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.

En Cuba la Auditoría de Gestión está definida por la Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba definiéndose esta como:

- Auditoría de Gestión o Rendimiento que consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Finalmente la Auditoria de Gestión o Rendimiento 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 Auditoria de Gestión o Rendimiento puede ser amplia o abarcar parte de una organización.

Otra manera de determinar el alcance de esta auditoria 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 Auditoria de Gestión o Rendimiento 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 auditoria, 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 auditoria sea mayor.

Este tipo de Auditoria 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 o rendimiento moderna en la dirección de los negocios.
2. Identificar problemas legales, de economía, de eficiencia y eficacia que estén afectando sensiblemente la organización auditada en el momento de ejecutar el proceso de auditoria.
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 o rendimiento 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 Auditoria de Gestión o Rendimiento, se utilizan los cuestionarios y las entrevistas. El cuestionario es una parte importante de la documentación de este tipo de Auditoria, 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 Auditoria de Gestión o Rendimiento.

1.3- La Auditoría de Gestión como elemento de Dirección.

La Auditoria opera como un órgano de confianza de la dirección, este la utiliza con frecuencia recaba informes de auditoria sobre aspectos globales de la gestión o rendimiento 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 Auditoria de Gestión o Rendimiento, lo que supone como premisa básica, que hay que prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente.

La Auditoria 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 auditoria 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 o rendimiento 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 (Véase figura 1)

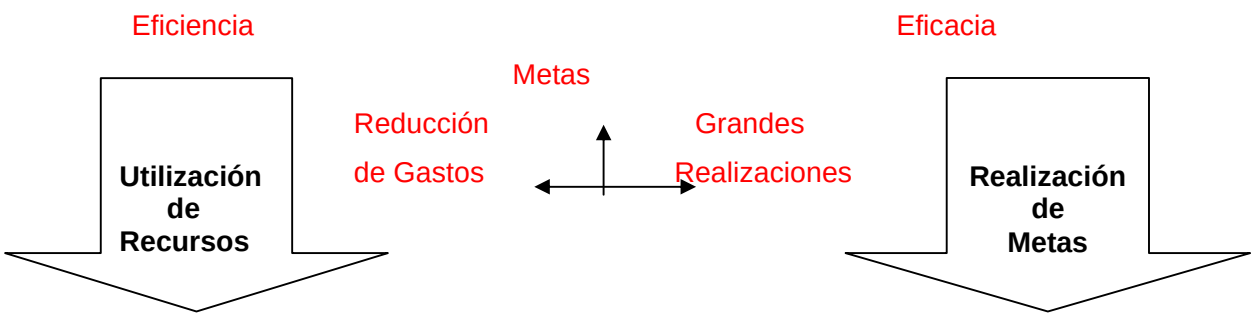


Figura 1: Interrelación de la eficiencia y la eficacia.

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.

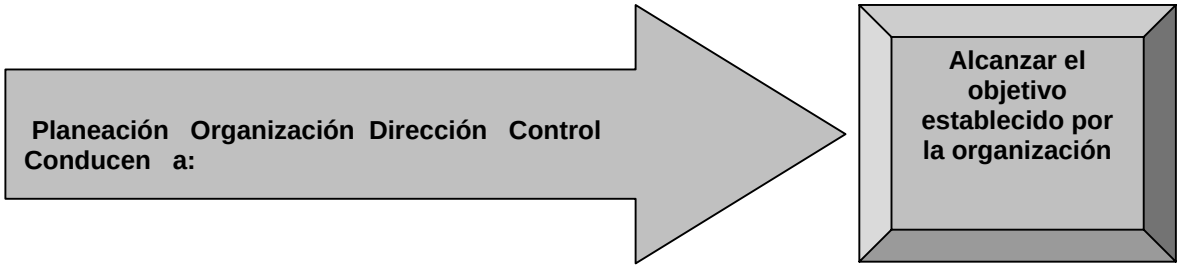
Todo lo anteriormente expresado nos hace señalar otro criterio que también debe estar presente: el ecológico. Es decir, evaluar el desarrollo de la empresa pero que el crecimiento de esta sea sobre la base de un desarrollo sostenido.

Un auditor puede evaluar un sistema de control determinando si los controles son:

- Apropiados: Deben ser relevantes de la actividad que se controla.
- Oportunos: Los controles deben ser rápidos cuando es necesario, pero también pueden ser a posteriori cuando se puede permitir que los hechos se realicen para ejercer el control.
- Preventivos: Los controles deben anticipar defectos, no solo detectarlos.
- Significativos: Los controles deben cubrir solamente los elementos significativos de un sistema.
- Flexibles: El control debe ser capaz de ajustarse a las situaciones cambiantes, debe acomodarse a las tareas especiales.

- Económicos: El control debe no exceder el valor de lo que lo controla.
- Simple: el control debe ser fácilmente comprensible.
- Operativo: El control debe conducir a una acción correctiva.

El siguiente gráfico nos muestra una síntesis de las funciones de la administración descritas anteriormente.



1.4- Etapas de la Auditoría

El ejercicio de la auditoría exige el dominio de una metodología claramente definida que facilite el proceso de sistematización de todas las actividades requeridas para diagnosticar acertadamente la realidad objeto de estudio y proponer las sugerencias que sean necesarias.

Dicha metodología cuenta con las siguientes etapas:

I. Exploración y examen preliminar.

Esta etapa comprende el estudio, que previo a la ejecución de la auditoría, se debe realizar en la entidad, para conocer determinados aspectos como son:

- Estructura organizativa y funciones.
- Diagrama de flujo de la producción o el servicio.
- Características de la producción o el servicio.
- Capacidad instalada.
- Plan de producción o de servicio.
- Sistema de costo (Centros de Costo, comportamiento del presupuesto, etc.)
- Fuente de abastecimiento de materias primas.
- Destino de la producción o del servicio.
- Cantidad de trabajadores (categorías).
- Normas de consumo, cartas tecnológicas, fichas de costo, normas de trabajo, etc.
- Auditorias anteriores.
- Verificar fuentes de financiamiento

- Evaluar sistema de control interno contable y administrativo**.**
- Examinar y evaluar documentos, operaciones, registros y estados financieros (razonabilidad de la situación financiera)
- Evaluar confiabilidad de sistemas automatizados.
- Análisis de los indicadores económicos-financieros: Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad.
- Entrevistas.
- Visitas a áreas de trabajo.

Pueden utilizarse fuentes de información externas a la entidad.

Al concluir esta etapa se debe evaluar la posibilidad de emitir un informe preliminar que resuma la situación de control, lo que ayudará a confeccionar el informe final si el período de la auditoría es prolongado.

Después de una minuciosa exploración se crean las bases para efectuar el planeamiento que debe incluir el análisis de lo que se obtuvo.

Objetivos de esta etapa

Familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de los problemas inherentes a la rama de la actividad económica en que se desenvuelve la misma y que incide en la administración de la operación que se revisa; la infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación, los antecedentes respecto a deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

II. Planeación.

Esta etapa debe conducir a definir aspectos que deben ser objetos de comprobación, por la expectativa que dio la exploración, así como determinar áreas, funciones y materias críticas.

También se debe analizar la reiteración de deficiencias y causas, así como definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

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

- Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la Auditoría

Objetivos de esta etapa

Establecer los pasos a seguir, objetivos y presupuesto de gasto para la auditoría.

Elementos a considerar:

- Definir áreas a auditar.
- Determinar las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- Expresar los objetivos específicos de la auditoría.
- Informar a auditores y otros especialistas que intervendrían, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.
- Analizar el presupuesto de gasto de la auditoría, calculado sobre la base de salario y cantidad de personas que conformarán el grupo multidisciplinario fundamentalmente.

III. Ejecución.

Es donde se ejecuta la Auditoría por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Que la Auditoría sea lo más económica posible, que sirva para la toma de decisiones oportunas.
- Se debe cumplir el programa trazado y por ende los objetivos propuestos.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las **3 E**, teniendo en cuenta condición, criterio, efecto y causa., así como lo relacionado con el medio ambiente.

IV. Informe.

Al exponerse el informe se debe expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tomen por los ejecutivos de la entidad como herramienta de dirección.

Los elementos para esta etapa contenidos de forma detallada en la Resolución No. 23/91, sobre las normas de Auditoria Estatal.

No obstante adicionalmente se deberá considerar lo siguiente:

I**ntroducción**: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la 2da. Etapa: "Planeamiento".

Conclusión: Se debe exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se refleja, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 "E" y su interrelación.

Cuerpo del informe: hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable se debe cuantificar.

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

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

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

Responsabilidad Administrativa: Refleja los hallazgos más relevantes de forma diáfana, precisa y concisa que motive su lectura y los responsables directos y colaterales.

V. Seguimiento.

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de la tres E, realizar una recomprobación decursazo entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si este hubiera sido sustituido por su desacierto.

1.5- Alcance y Riesgo de la Auditoria de Gestión.

En la Auditoria de Gestión o Rendimiento tanto la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoria deben estar de acuerdo en cuanto al alcance general, si se conoce que esta auditoria

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 Auditoria 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 auditoria operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

Riesgos de la Auditoria de Gestión.

La auditoria de gestión o rendimiento 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 auditoria 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 auditoria 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.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoria de gestión o rendimiento:

- 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 Auditoria de Gestión.

Beneficios de una Auditoria de Gestión

La razón principal para llevar a cabo una Auditoria de Gestión o Rendimiento es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes y los problemas operacionales que acarrean 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 Auditoria de Gestión o Rendimiento 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

auditoria 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 Auditoria de Gestión o Rendimiento 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.

Algunos problemas de las Auditorias de Gestión.

Como toda herramienta administrativa, las auditorias 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 es el tiempo necesario par llevarlas a cabo y su costo.

Más allá de los factores de tiempo y costo, el problema más importante de la Auditoria de Gestión o Rendimiento 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 Auditoria causará efectos disfuncionales en lo que se revise. Así, ¨ el problema humano ¨ surge como el factor más importante al emprender esta auditoría.

Ventajas de la Auditoria de Gestión

La razón principal para llevar a cabo una auditoria de gestión o rendimiento 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 auditoria 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 auditorias, 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 auditoria investiga sobre realidades y no se limita a oír lo que le cuentan, sino que solicita pruebas, documentos, datos ciertos.
5. Finalmente la practica habitual de la auditoria de gestión o rendimiento obliga a replantarse situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas o aplicaciones y genera en la empresa un saludable dinamismo.

1.7- Auditoria 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 Auditoria de Gestión o Rendimiento 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 auditoria, 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 Auditoria de Gestión o Rendimiento como instrumento para el logro del Perfeccionamiento Empresarial?

Por lo anteriormente expuesto queda demostrado que la aplicación de una Auditoria de Gestión o Rendimiento en una empresa ayuda a que la misma transite por los caminos del perfeccionamiento pues tanto éste como la Auditoria van encaminados a lograr objetivos comunes.

1.8- Una Herramienta para la dirección de la División Territorial TRD Caribe.

La Auditoria de Gestión es una herramienta para proporcionar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones. Puede servir para dos importantes funciones: ayuda a asegurar la responsabilidad y puede identificar medios para mejorar la operatividad.

Esta auditoria puede ofrecer sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones, y sirve para determinar la integridad de las transacciones financieras y de los informes. La popularidad creciente de esta auditoria, tanto en los negocios, como en la administración, es atribuible en gran parte a su contribución positiva para mejorar las operaciones.

Luego de conocer, cuan necesaria es la Auditoria de Gestión para la administración, cabría entonces cuestionarnos la importancia que tiene la misma para la División Territorial TRD Caribe Cienfuegos Si analizamos dos de los principios generales del perfeccionamiento empresarial, los cuales plantean:

- Mantener como premisa que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía, de lo que se trata es de potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad.
- El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión o rendimiento interno de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

Podemos apreciar que la Auditoria de Gestión es una herramienta necesaria, en la División Territorial TRD Caribe Cienfuegos, la cual está inmersa en este proceso, para potenciar ese nivel de eficiencia, así como para lograr el proceso de mejora continua que exige el perfeccionamiento empresarial.

La División Territorial TRD Caribe Cienfuegos tiene como misión ser una empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y eficacia

1.9 Conclusiones parciales del Capítulo:

La auditoría de gestión constituye un elemento muy importante para los directivos en su misión de alcanzar altos niveles de economía, eficiencia, eficacia y por ende, competitividad ya que introduce nuevos enfoques que posibilitan agregar valor a la División.

Capítulo II: Realización de la Guía de Auditoria de Gestión de la TRD Caribe Cienfuegos.

2.1. Surgimiento y Proceso estratégico de la División TRD Caribe Cienfuegos.

El 1ro de Enero de 1994 queda constituida la **Cadena de Tiendas TRD Caribe** a través de la Resolución No. 859/1994 del Consejo de Ministro que le otorga personalidad jurídica propia y subordinación directa al Consejo de Estado de la República de Cuba.

La Provincia de **Cienfuegos** se inserta en esta misión aperturándose el 29 de agosto de 1994 en el municipio de Palmira la primera tienda de TRD Caribe de la provincia nombrada “Juventud 2000”. Posteriormente se apertura el 29 de noviembre de ese propio año en el municipio de Abreus la Unidad Comercial “La Democracia”, son estas las Unidades Comerciales Fundadoras de la Provincia.

En 1996 se oficializa a través de la Resolución 96/1996 del Director General de TRD Caribe y en fecha 10 de Octubre de 1996, la creación de la División Centro como órgano intermedio entre la Empresa y las Unidades Comerciales, en 1997 en nuestra provincia debido a la necesidad de brindar mantenimiento y reparaciones a las unidades comerciales ya existentes y resolver cualquier imprevisto que se presentase, fue necesario la creación de una **Brigada de Mantenimiento,** y debido al número creciente de Unidades Comerciales, Piso de Ventas y Kioscos y la asimilación de otras funciones en tiendas, resultó conveniente y necesario acercar más la toma de decisiones a donde ocurren los acontecimientos, con ello facilitar una mayor operatividad y dinámica del trabajo y

desarrollar aún mas la Cadena TRD en los territorios, se crea el **Equipo de Atención Territorial de la provincia de Cienfuegos**, a través de la Resolución 191/1997 del Director General, como una extensión de la División Centro en la Provincia.

La División TRD Caribe de Cienfuegos esta ubicada en la calle 37 entre 34 y esquina 36, se estructura a partir de una Oficina Central con sus grupos de trabajo que dirigen y controlan las unidades comerciales, pisos de venta y kioscos de sus territorios y un almacén territorial.

La Guía Metodológica de Auditoria de Gestión se aplica en la Unidad comercial Kiosquera subordinada a la División TRD Caribe, situada en avenida 62 No. 4114 entre 41 y 43 Parque Villuendas Cienfuegos, con una licencia de autorización para operar cuentas en pesos convertibles en el sistema bancario cubano por personas jurídicas y cuentas bancarias en moneda nacional en la sucursal de créditos 4821 avenida 56 esquina calle 31 Cienfuegos.

Cuenta con un total de 80 trabajadores desglosados por los diferentes departamentos según organigrama de la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe de Cienfuegos. (Anexo A).

A continuación se muestra la cantidad de trabajadores por Departamentos.

- Departamento de Dirección 2 trabajadores
- Departamento de Economía 7 trabajadores
- Departamento Comercial 2 trabajadores
- Jefes de Áreas 3 Trabajadores
- Unidades de Kioscos 66 trabajadores

De los cuales 2 son dirigentes, 12 técnicos y 66 de servicios.

Valores compartidores de la Unidad Comercial Kiosquera, División territorial TRD de Cienfuegos

- Ética
- Pro actividad
- Profesionalidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Responsabilidad

- Honradez.
- Honestidad

2.2- Objeto Social, Misión y Visión de la Unidad Comercial Kiosquera, División Territorial TRD Caribe Cienfuegos.

El Objeto social esta definido para la Organización Superior de Dirección Empresarial, en Resolución No 859 del Vicepresidente del Consejo de Ministros de fecha 26 de Enero de 1994, describe como actividad fundamental: el comercio minorista, a través de una red de tiendas habilitadas al efecto en todo el territorio que abarca; con sus operaciones en moneda libremente convertible

Misión:
Cadena TRD Caribe, empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y eficacia

Visión:
Somos la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado y competitividad de los servicios, con clientes satisfechos y trabajadores competentes, motivados y consagrados que garantizan una gestión transformadora. Estamos abiertos al cambio, protegemos el medio ambiente y contamos con el Reconocimiento de toda la sociedad.

Comercializar con calidad y competitividad, en nuestras tiendas del barrio por toda Cuba, productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente y permitan obtener ingresos en divisas, que generen una rentabilidad creciente con el correspondiente cumplimiento de los aportes al estado cubano.

Es política de TRD Caribe Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y ser referencia en la calidad de los servicios.

Prestamos un servicio ágil en un ambiente agradable con personal competente y comprometido, situando en el barrio los productos de alta demanda. Para ello adoptamos progresivamente Sistemas de Gestión que aseguran nuestra efectividad y mejora continua.

Capítulo II: Realización de la Guía de Auditoria de Gestión de la TRD Caribe Cienfuegos.

Líder en brindar soluciones integrales en el campo de los servicios prestados con:

- Fuerte imagen corporativa.
- Perfeccionamiento Empresarial implantado.
- Modernización óptima de la tecnología.
- Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.
- Implantado sistema de costo por proceso.
- Situación Financiera favorable.
- Recursos humanos preparados y actualizados.
- Alto nivel de satisfacción de clientes internos y externos.

La **Unidad Comercial Kiosquera**, División Territorial TRD Cienfuegos, posee y cumple las 36 funciones especificas que se describen en el Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal aprobado por Decreto No 281/ 08

Funciones específica de la Unidad Comercial Kiosquera, División Territorial TRD Cienfuegos

1. Dirigir, orientar y controlar las acciones de las diferentes áreas de la división para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas y hacer especial énfasis en el cumplimiento del plan técnico económico para cada período.
2. Garantizar una estrecha colaboración y un trabajo coordinado con el sindicato, el núcleo del PCC y el comité de base UJC., así como con la dirección de la empresa en aras del cumplimiento de las tareas asignadas a la dirección
3. Cumplir con todo lo establecido para la actividad de control interno.
4. Rendir cuenta cuando se le solicite a la división acerca del desempeño de su unidad, del resultado de su gestión y de la forma en que ejerce el control y dirección de la unidad
5. Asimilar correctamente el proceso de innovación tecnológica de manera tal que se logre una adecuada incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos para lograr el aumento de la productividad y la eficiencia.
6. Cumplir con lo establecido por las normas de contratación económica.
7. Cumplir con todo lo establecido para la actividad de mercadotecnia, respondiendo por la calidad de las ventas y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el mercado.

8. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la unidad, analizando sus resultados de forma tal que sea el instrumento idóneo y fundamental para la toma de decisiones de la unidad.
9. Revisar el sistema de gestión de calidad y trabajar en la mejora continua de sus ventas y servicios.
10. Proponer y aplicar los sistemas de pagos que más resultados y beneficios le aporten a la unidad en correspondencia con lo establecido al efecto.
11. Evaluar la aplicación de los sistemas de pagos existentes y realizar las modificaciones necesarias.
12. Realizar el proceso de planificación empresarial, dando participación a todos los trabajadores de la unidad.
13. Propiciar la participación de todos los trabajadores en el proceso de dirección de la unidad, a través de las asambleas de afiliados y de representantes.
14. Garantizar los negocios y el mercado necesario para cumplir con sus planes de ventas
15. Desarrollar, a partir de la introducción de los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica, sus ventas y servicios
16. Desarrollar toda la actividad de la unidad sobre la base de una contratación oficial con los clientes y con la proyección de disminuir los gastos.
17. Realizar una correcta planificación de los aseguramientos a las ventas
18. Elaborar las estrategias de productos distintivos y controlar su cumplimiento.
19. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo de la unidad.
20. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones.
21. Asegurar que el personal de la unidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas en el profesiograma elaborado para cada cargo.
22. Garantizar la imagen corporativa de la unidad y de todas sus dependencias.
23. Elaborar las carpetas y productos que le corresponden a la unidad de acuerdo a los procedimientos establecidos por el grupo empresarial.
24. Desagregar presupuestos de gastos por áreas.
25. Controlar la correcta predeterminación de los costos por proceso y evaluar las desviaciones entre los planificados y los reales.
26. Elaborar sus balances contables y estados de resultados.

27. Garantizar que los trabajadores, cuadros, jóvenes talentos participen en los cursos y eventos de capacitación que se organicen en la unidad atendiendo a sus necesidades.
28. Tomar las medidas para que cada trabajador (productivo o de apoyo a la producción) se sienta estimulado moral y materialmente por el resultado de su trabajo.
29. Cumplir y controlar el cumplimiento de las medidas de seguridad, salud y medio ambiente del trabajo
30. Realizar auditorias de economía y control internos como preparación para las auditorias que realice la empresa u otros auditores.
31. Mantener una actualización permanente de todos los cargos de la unidad y realizar evaluación del desempeño y la firma del correspondiente contrato a todo el personal de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
32. Responder ante la dirección de la empresa por los resultados de la unidad y comunicar a tiempo cualquier situación ajena que pueda afectar los mismos.
33. Garantizar la imagen corporativa de la unidad ante cualquier cliente.
34. Asegurar que se cumplan los mantenimientos programados a equipamiento tecnológico que garantiza la producción y los servicios de la unidad.
35. Gestionar y garantizar los medios de protección e higiene del trabajo requerido para el desempeño sin riesgo de las funciones de cada trabajador.
36. Establecer relaciones con terceros para satisfacer demandas de clientes.

2.3- Guía de acción a seguir para efectuar la Auditoria de Gestión.

Para la aplicación de la "Guía Metodológica de Auditoria de Gestión", se consultó los indicadores de la extinta Resolución 26/06 del Ministerio de Auditoria y Control, así como lo estudiado en el Capitulo No. 1 referente a las Etapas para la auditoria, adecuándose a la Unidad Comercial Kiosquera, División Territorial TRD Cienfuegos.

Este comprende 4 etapas generales que son las que se tomarán en consideración para aplicar la guía objeto de esta investigación.

1. Exploración.
2. Planificación.
3. Ejecución.
4. Presentación de Informe.

Dentro de éstos deben ser priorizados los siguientes:

- Estudio previo.
- Análisis del entorno.
- Análisis de los recursos organizacionales.
- Proceso de renovación estratégica.
- Significado de los ingresos (brutos) actuales o futuros derivados de las actividades, cliente, producto o servicio.
- Análisis estratégico.
- Utilización de herramientas para la evaluación del entorno.
- Reporte del estudio previo.
- Evaluación y calificación de los riesgos.
- Indicadores establecidos por la entidad para medir la gestión.
- Diseño de indicadores para evaluar los resultados.
- Niveles de aplicación de los indicadores.
- Determinación de variables.
- Relación entre las variables y los indicadores.
- Ficha técnica para cada uno de los indicadores.
- Plan de auditoría de Gestión.
- Programas de auditoría.
- Pruebas de controles, analíticas y sustantivas.
- Enfoque para la medición de la Gestión.
- Aplicación de los indicadores diseñados.
- Análisis e interpretación del resultado de los indicadores.
- Pasos a tener en cuenta para el desarrollo de los hallazgos.
- Atributos de los hallazgos.
- Presentación de informe.

A partir de estas etapas se especificarán las metas que se van a seguir para su correcta aplicación.

I. Etapa de Exploración.

El objetivo a seguir en esta etapa será: realizar un previo estudio para caminar solo sobre la base de las actividades específicas a auditar. Para ello se procederá a:

1) Recorrer las áreas de la empresa para observar su funcionamiento y conjunto.
2) Revisar las inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorias anteriores.
3) Evaluar el sistema de Control Interno, Contable–Financiero y Administrativo de la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos.
4) Examinar y Evaluar los Estados Financieros.

Para el estudio previo se evaluará:

- **Ambiente General**.

Conocer y Evaluar:

1) Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos, estructura organizacional, servicios que presta, principales clientes, principales abastecedores.
2) Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente, trabajadores por contrato determinado.
3) Desglose de los trabajadores por actividad.
4) Sistemas de costos, incluido los centros de costos, áreas de responsabilidad.

- **Control Interno.**

Se aplicará el cuestionario de Control Interno elaborado al afecto en el periodo auditado teniendo en consideración las adecuaciones que se establezcan según resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la Republica, a las áreas de acuerdo con la temática que se aborde en cada caso. Los componentes del cuestionario son:

- **Ambiente de Control**
- **Gestión y Prevención de Riesgos**
- **Actividades de Control**
- **Información y Comunicación**
- **Supervisión y Monitoreo**

- **Los Estados Financieros**

Se evaluara los resultados y a través de los mismos se analizara las razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad que obedezcan al periodo analizado. También se analizara la Situación Financiera a través del cuadrante de navegación, para obtener su medición financiera.

II. Etapa de Planeación.

Esta etapa va dirigida a revisar y organizar los elementos obtenidos en la exploración, así como definir:

1) Los objetivos específicos de la auditoria.
2) La magnitud del trabajo y su complejidad para el ahorro de tiempo y recursos.
3) Los programas flexibles que sean confeccionados de acuerdo a los objetivos propuestos ya que constituyen la única garantía de uniformidad, continuidad, integridad y control del trabajo de revisión. Estos programas deben contar con las fórmulas de cálculo necesarias para arribar a los resultados lógicos del proceso que se ejecuta en la operación objeto de auditoria. Debe contener además los elementos imprescindibles para garantizar una buena gestión en la operación de que se trate.
4) Presupuesto para el desarrollo de la auditoria.

III. Etapa de Ejecución.

El objetivo de esta etapa es ejecutar la auditoria por medio de los instrumentos de evaluación así como los mecanismos de programación.

Dentro de los instrumentos utilizados tenemos: verificación física de la información obtenida verbalmente, entrevistas individuales, cuestionarios de comunicación y relaciones humanas, revisión de cálculos, inspección documental, confirmaciones, representación gráfica de procesos y sistemas, comparaciones, evaluaciones, análisis, investigaciones, o sea, un conjunto de técnicas que evidencia porque se originan el incumplimiento y las desviaciones.

A continuación se presentan los programas creados para examinar las áreas deseadas:

Áreas de Resultados Claves

- **Ventas**
- **Recursos Humanos**
- **Economía**

- **Área de Ventas.**

Objetivos de la Auditoría

Examinar los principales aspectos de esta función y su relación con otras funciones. Se relaciona no sólo con las ventas y la planificación, sino también con el inventario y las compras, con la distribución y venta de los productos y con la contabilidad.

Mediante la evaluación de la planificación de las ventas se exponen los planes a corto y mediano plazo, su estructura organizativa, la que debe ser bastante flexible para adaptarse a las condiciones de cambio y se asegura que las operaciones sean eficientes y económicas, también examina el grado de control sobre las ventas.

Planificación de la s Ventas

- Investiga los planes de Ventas a corto, mediano y largo plazo, lo que sirve para calibrar la planificación de las ventas y su habilidad para responder a las tareas asignadas.
- La estructura organizativa de esta etapa debe ser flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes y asegurar operaciones que sean eficientes y económicas.
- Evaluar la capacidad directiva de la gerencia de planificación de las ventas para alcanzar metas de productos deseados.

Se debe hacer una comparación entre el tiempo real y el estándar del proceso de venta para emprender acciones correctivas si es necesario, se utilizan técnicas de control de la calidad, se evalúa si las operaciones del proceso están controladas conforme con la ventas.

Inventario

A través de un inventario el gerente de la unidad se asegura para vender, con la calidad, cantidad y oportunidad necesaria con costos óptimos.

- Se define la actividad y función de la operación, los recursos materiales y humanos.
- Se plantea los requerimientos de materiales sobre programas de venta.
- Se establecen niveles de inventario adecuados que aseguren existencias de mercancías.
- Adecuado sistema de almacenaje.

Custodia, distribución, acomodo y óptima utilización de las áreas de almacenaje.

- Implantar sistemas de costos, métodos de valuación y registros contables de inventario.
- Medidas que identifiquen lento movimiento del inventario.

Programa:

Ventas

1. Situación de los Ventas.

    - Aplicación del Cuestionario.
    - Análisis Situación de los inventarios, de estos:
        a. Índice de Rotación
        b. Evaluación de productos de lento movimiento
    - Análisis Situación de las Ventas.
    - Análisis Situación de Activos Fijos

Aplicar el siguiente cuestionario de trabajo:(si ó no)

	SI	NO
1) Crear los planes de ventas para cada unidad y velar su cumplimiento.		
2) Utilizar correctamente las normas de consumo, definir cantidades de mercancías requeridas por meses		
3) Capacitar al personal que trabaja en la actividad de compra.		
4) Diseñar sistema de pago y estimulación que logre la actividad del personal		
5) Aplicar técnicas de dirección que logren la motivación del personal que trabaja en la actividad.		
6) Definir el plan de venta desde el nivel de unidad que permita solicitar las mercancías que se requieran.		
7) Utilizar la automatización en el proceso de planificación de las ventas y los aseguramientos que garanticen rapidez en la información a procesar.		
8) Incrementar la búsqueda de negocios y asegurar que cubra la mercancía demandada.		
9) Introducir sistemas automatizados que asegure el conocimiento diario de las existencias en almacén.		
10) Mantener informado al área de ventas sobre existencias de mercancía en		

almacén.		
11) Asegurar la planificación en los plazos que aseguren las ventas		
12) Establecer sistema desde la base que asegure solicitar lo que se requiere sin excesos ni defectos.		
13) Tener el sistema automatizado.		
14) Capacitar a los almaceneros de cómo proceder en cada caso.		
15) En un plazo de un día hábil se comunicará al gerente comercial sobre las mercancías recibidas con averías o faltantes.		
16) Contar, medir o pesar sin tener acceso al documento de remisión (facturas)		
17) Asegurar los medios debidamente certificados.		
18) Comprobar en el almacén de tránsito contra las facturas de los proveedores y de existir faltantes comunicar de inmediato al almacén de tránsito.		
19) El almacén de tránsito no entregará mercancías cuando la cantidad en existencia sea inferior a la facturada.		
20) Una vez comprobado, facturar la diferencia previo acuerdo con la empresa destino de la mercancía.		
21) Implantar el método del cuadre diario para las mercancías que han tenido movimiento. (Reporte de cuadre diario).		
22) Instruir a los almaceneros sobre el cuadre diario y requisitos de llenado de los documentos.		
23) Asegura el cumplimiento del control al 10 % con el rigor establecido.		
24) El informe de recepción debe enviarse al almacén de tránsito junto con las mercancías a más tardar.		
25) El informe de recepción en el almacén de tránsito y las facturas por despacho enviar a la empresa concentradora dentro de las 72 horas de efectuadas las operaciones.		
26) Asegurar los medios de comunicación necesarios.		
27) Comprobar periódicamente la actualización de los submayores de inventario, asegurar las condiciones para ello.		
28) Contar las mercancías con movimiento en el día y reportar las existencias reales al final del día a contabilidad.		

29) Realizar el cuadre diario, depurando las diferencias.		
30) Capacitar a todo el personal involucrado.		
31) Diseñar sistema de estimulación que motive.		
32) Asegurar las condiciones de almacenamiento requeridas para cada producto.		
33) Chequear las mercancías con lento movimiento y ociosas y tomar decisiones oportunas.		
34) Mantener el control sobre la fecha de vencimiento, rotar y/o alertar oportunamente.		
35) Optimizar las capacidades de almacenamiento.		
36) Situar los medios materiales de acuerdo a las normas y reglas de almacenamiento		
37) Aplicar los trabajos de PHT		
38) Aplicar trabajos de economía de almacenes		
39) Conocer y cumplir las regulaciones establecidas para ello		
40) Conocer y garantizar las condiciones higiénicas sanitarias establecidas.		
41) Observar las medidas permanentes de iluminación, ventilación y áreas de circulación.		
42) Realizar las inversiones de mantenimiento constructivo requeridas.		
43) Confección de la solicitud de materiales con la aprobación del jefe del área productiva.		
44) Vale de salida registre la orden de trabajo.		
45) Entregar a contabilidad los vales de salida.		
46) Sobrantes devolver a almacén		

- **Área de Recursos Humanos.**

Programa:

1) Aplicar el cuestionario de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.
2) Aplicar encuestas para evaluar el clima laboral, (Administración Personal)
3) Realizar papel de trabajo para el análisis del personal por categoría ocupacional.
4) Realizar análisis del personal por Pirámides de edades.

5) Realizar análisis del porciento de trabajadores femeninos y masculinos.

6) Realizar análisis de la ocupación real y porciento por categoría ocupacional.

7) Análisis de los salarios pagados.

- Aplicar los siguientes cuestionarios de trabajo. (Si ó no).

Preguntas	SI	NO
1. ¿Es en la instalación donde se realiza la fuerza laboral?		
2- ¿Posee conocimientos el responsable de R/H para desempeñar su Trabajo?		
3-Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal		
4-¿Llenan los aspirantes una solicitud que consigne sus datos Personales?		
5. ¿Se les realiza a los aspirantes una entrevista formal?		
6. ¿Se practica examen médico?		
7. ¿Se realizan pruebas psicometrías?		
8. ¿Se les brinda posibilidad de capacitación y adiestramiento aquellos Trabajadores que lo soliciten?		
9. ¿Las posibilidades de capacitación se realizan priorizando a los Trabajadores que más lo necesitan?		
10. ¿Se realizan cursos, seminarios o conferencias dentro de la Instalación para la actualización y perfeccionamiento de los Conocimientos?		
11. ¿Es adecuado el procedimiento que se sigue para la autorización y Aprobación de nuevas plazas?		
12. ¿Para otorgar una plaza vacante tienen en cuenta los siguientes Aspectos? a- Tiempo de solicitud b- Conocimientos c- Antecedentes d- Experiencia		
13. ¿Periódicamente se efectúan evaluaciones de desempeño tanto a los empleados como al consejo de dirección?		
14. ¿Existe un programa para la evaluación del rendimiento?		
15. ¿Se recalifica el personal existente en la instalación?		
16. ¿Los trabajadores que comienzan a brindar sus servicios en la instalación para convertirse en trabajadores fijos pasan los meses del periodo a prueba?		

- Administración Personal

Preguntas	Si	No
1. ¿Se dispone de plantilla actualizada en cada área de la instalación?		
2. ¿Se controla diariamente la entrada y salida del personal?		
3. ¿Se controla las impuntualidades?		
4. ¿Se realiza oportunamente los reportes correspondientes a modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios?		
5. ¿Es correctamente el tratamiento para pagar por concepto de subsidio?		
6. ¿Cada departamento cuenta con un responsable para la autorización de licencias, permisos y vacaciones?		
7. ¿Se cuenta con un sistema de nominas computarizados?		
8. ¿Existe un camino preestablecido para que el trabajador que lo desee, pida la baja de la instalación?		
9. ¿Se concede licencia por problemas personales?		
10. ¿Es adecuado el tratamiento que se sigue para el pago de salario por concepto de licencia de maternidad?		
11. ¿El departamento cuenta con los siguientes modelos? a) Reintegro de salario b) Prenómina c) Nomina d) Registro de edad y años de servicio e) Trabajadores Fijos f) Contratos		
12. Composición de la fuerza de trabajo por sexo, edad y militancia		
13. Estado del comportamiento de la plantilla		
14. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional		
15. Tarjetas de asistencia y puntualidad 16. SNC- 225 (Registro de salario y tiempo de servicio)		
17. Balance de recursos Humanos		

- **Área de Economía.**

Capítulo II: Realización de la Guía de Auditoria de Gestión de la TRD Caribe Cienfuegos.

Programa:

1) Aplicación del cuestionario de contabilidad.
2) Análisis de los resultados de las Razones Financieras.
3) Análisis del cuadrante de navegación.
4) Legitimidad y análisis de los Ingresos, Gastos y Utilidades.

Aplicar el siguiente cuestionario de trabajo. (Si ó no)

Cuestionario de contabilidad	Si	No
1. ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?		
2. ¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable actual?		
3. ¿Está el departamento dotado de personal adecuado?		
4. ¿Es adecuado el nivel de entrenamiento, para:		
5. la gerencia?		
6. los empleados?		
7. ¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?		
8. ¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?		
9. ¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?		
10. ¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?		
11. ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?		
12. ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?		
13. ¿Existe un auditor interno en el departamento?		
14. ¿Concuerdan los planes del departamento con: los objetivos de la organización?		

15. Concuerdan los planes del departamento con: planes de otras áreas?		
16. ¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?		
17. ¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmiendas, borrones)?		
18. ¿Los informes de control contables son: oportunos?		
19. Los informes de control contables son: fáciles de utilizar?		
20. Los informes de control contables son: diseñados de forma adecuada ?		
21. ¿Se preparan los siguientes informes?		
22. Análisis e interpretación de los Estados Financieros.		
23. Estado de Resultado.		
24. Balance general.		
25. Situación de los inventarios		
26. Anexo de gastos.		
27. Balance de comprobación de saldos.		
28. Informe de costo.		
29. Ganancia o pérdida por centro de costo.		
30. Antigüedad de las cuentas por pagar proveedores.		
31. Antigüedad de las cuentas por cobrar proveedores.		
32. ¿Trabaja la Subgerencia de Economía para proveer a la compañía fondos suficientes y a tiempo?		
33. ¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?		
34. ¿El personal del área participa en decisiones relativas a su trabajo?		
35. ¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?		
36. ¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?		

37. ¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma que sean compatibles con los objetivos generales de la organización?		
38. ¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?		
39. ¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?		
40. ¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) sobre una base calendarizada?		
41. ¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?		
42. ¿Es significativa para la gerencia la información sobre contabilidad de costos?		
43. ¿Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?		
44. ¿Es capaz la Subgerencia de Economía de poner en práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?		
45. ¿Se comparan favorablemente los resultados financieros de la gerencia con los obtenidos en la rama a la que pertenece?		
46. ¿Ejerce el tesorero suficiente control para que la gerencia mantenga una sólida posición financiera?		
47. ¿Ejerce el tesorero suficiente control sobre el flujo de caja para:		
48. Maximizar su utilización?		
49. Pagar las obligaciones de la gerencia?		
50. ¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?		

IV. Confección del Informe de Auditoría.

Capítulo II: Realización de la Guía de Auditoria de Gestión de la TRD Caribe Cienfuegos.

Introducción: En esta sección del informe se hará constar lo siguiente:

- Una breve caracterización del sujeto de la acción de control referida a las principales actividades que desarrolla y otros aspectos que puedan resultar de interés, así como los objetivos de la acción de control, el alcance, la declaración en el informe de que la acción de control se realizó de conformidad con estas normas, y limitaciones impuestas por las propias características estructurales u organizacionales del sujeto de la acción de control.

Conclusiones: Debe resumir los resultados de la acción de control realizada, teniendo en cuenta que:

- Las conclusiones son deducciones lógicas basadas en los hallazgos de los auditores gubernamentales, deben formularse explícitamente y no ser deducidas por los lectores.
- No deben constituir la repetición de lo consignado en la sección Resultados del propio informe, sino una síntesis de los hechos y situaciones fundamentales comprobadas.
- Debe reflejarse, de forma general, las causas y condiciones fundamentales que originaron el error, irregularidad o fraude planteado.
- Exponer la calificación otorgada de acuerdo con los resultados de la acción de control ejecutada. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente.

Resultados: El auditor debe tener en cuenta que:

- Partiendo de las evidencias suficientes, competentes y relevantes el jefe de grupo determina los hallazgos más significativos que deben incluirse en el informe.
- Siempre que sea posible, se debe incluir información de los antecedentes necesarios de los hallazgos más significativos, que contribuyan a una mejor comprensión de los lectores del informe.

- Los hallazgos de la acción de control que por carecer de significación u otro motivo no se presenten en el informe, deben comunicarse a la administración del sujeto de la acción de control, preferentemente por escrito.
- El informe debe hacer referencia a los hallazgos que hayan sido comunicados

oficialmente a las autoridades superiores de la administración del sujeto de la acción de control.

- Los comentarios en el informe deben ser precisos y organizados; reflejando, siempre que sea posible, las disposiciones jurídicas que se incumplen. Los señalamientos se ordenan por orden de importancia.
- Se deben cuantificar las deficiencias en todos los casos que sea posible, no sólo aquellas que por su magnitud e importancia sean más importantes. Asimismo, se debe reflejar en cada caso el por ciento que representa la muestra del universo de partidas o artículos que conforman el tema.

- Debe incluirse en el contenido del informe aquellas tablas que por su tamaño lo permitan, de manera de hacer más clara la exposición del informe. En los casos en que éstas sean extensas deben presentarse como anexos al informe.

Recomendaciones: Los criterios a tener en cuenta son:

- Los auditores gubernamentales deben incluir en el informe sus recomendaciones cuando lo requieran los objetivos de la acción de control.

- Las recomendaciones son más constructivas cuando se encaminan a atacar las causas de los problemas observados, se refieren a acciones específicas y van dirigidas a quienes deben emprender esas acciones. Además, es necesario que las medidas que se recomiendan sean factibles y que su costo corresponda a los beneficios esperados.

Generalidades: Se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Debe consignarse el término, según la legislación vigente, para que el sujeto de la acción de control pueda presentar sus discrepancias con el contenido del informe, de existir éstas.

- En los casos de auditorías evaluadas de Deficiente o Malo, se debe consignar en el informe el término que dispone el auditado para consultar las medidas administrativas que se propone adoptar, así como la entrega de las mismas. Asimismo, se consigna el término del Plan de Medidas elaborado con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas.

- Cuando proceda, debe exponerse una nota de agradecimiento a los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores del sujeto de la acción de control por la colaboración prestada en la realización de la acción de control.

- Debe consignarse en esta sección del informe, la despedida del Auditor jefe, sus nombres y apellidos, cargo, firma y número del Registro de Auditores de la República de Cuba. También debe dejar constancia de su media firma en cada página del informe.

Anexos: Se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Se relacionan los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar éstos.

- En los casos en que se hayan determinado incumplimientos de la ley, demás regulaciones, principios y normas establecidas o cualesquiera otras acciones u omisiones que afecten la buena marcha del sujeto de la acción de control, en que el Auditor Gubernamental tenga que presentar una Declaración de Responsabilidad Administrativa, acompañará ésta al informe y relacionará dicho anexo en esta sección.

Conclusión Parcial del Capítulo.

Este capítulo refleja una panorámica general de la adecuación de la Guía para la ejecución de la Auditoria de Gestión a la Unidad Comercial Kiosquera de la División TRD Caribe permitiendo poseer una herramienta que controle mediante indicadores de gestión la economía, eficiencia y eficacia con que trabaja el colectivo laboral.

Capítulo III: Aplicación de la Auditoría de Gestión y Redacción del Informe.

Capítulo III: Aplicación de la Auditoría de Gestión y Redacción del Informe.

Después de haber desarrollado en los capítulos precedentes la fundamentación teórica y la realización de la Guía de Auditoria de Gestión a los efectos de articular la vinculación del proceso de Fiscalización a la aplicación de esta, solo cabe ser coherente realizar los papeles de trabajos e Informe de esta auditoria a las áreas de resultados claves

Esta auditoría de Gestión se ejecutó en la Unión Kiosquera de la TRD Caribe, a petición de los directivos, ya que no existía un diagnostico que evaluara en términos de economía, eficiencia y eficacia los procesos financieros, administrativos y operacionales para el mejoramiento continuo de la misma, ante las exigencias actuales de nuestro estado, además de orientar a la dirección hacia una adecuada planificación, el interés por los directivos por alcanzar un ambiente laboral que privilegie la participación de todo el personal y de medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo para incrementar el nivel de competitividad, así como identificar el tiempo de trabajo innecesario que disminuyen la productividad, evaluar con indicadores de gestión los procesos de la organización para un mejoramiento continuo que asegure las Ventas de manera que satisfaga a los clientes.

Teniendo en cuenta lo planteado en la Guía que se propone para la Ejecución de la Auditoria y en correspondencia con las características de la Unidad Kiosquera TRD Caribe se procede a realizar los siguientes papeles de trabajo en las áreas de resultados claves determinadas detallándose:

Áreas de Resultado Clave

Ventas

- V-1 Resultados del Cuestionario de Ventas
- V-2 Análisis Situación de los inventarios
- V-3 Análisis Situación de las Ventas
- V-4 Análisis Situación de Activos Fijos

Recursos Humanos

- RRHH-1 Resultados del Cuestionario de Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación,

  Administración del Personal.

- RRHH-2 Análisis del Personal por Categoría Ocupacional.
- RRHH-3, Pirámide de Edades y porciento de trabajadores Masculino y Femenino.
- RRHH-4- Ocupación Real- Por ciento por Categoría Ocupacional, Análisis de los Salarios Pagados.

Economía

- E-1 Resultados del Cuestionario de Contabilidad y Finanzas.
- E-2 Análisis de los Resultados de la Razones Financieras.
- E-3Comportamiento de los Ingresos, Gastos y utilidades.
- E-4 Análisis del Cuadrante de Navegación.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: V- 1/4**

Tema: Aplicación de los Cuestionarios **Fecha: 16al19/04/2012**

Objetivo: Resultados del cuestionario de Ventas y de Clientes. **Auditor: YAG**

Fuente: Trabajadores del Departamento.

Periodo: I Trimestre 2012

Área de Resultado Clave: Ventas

Comprobaciones:

1. De un total de 46 preguntas que posee el cuestionario diseñado para el área de ventas se aplicaron las 46 para un 100 porciento, determinándose que todas fueron positivas por lo que no existen señalamientos.
2. Se comprobó que existe un programa establecido para las ventas y la evaluación del rendimiento, verificándose por el método de observación las evidencia al respecto.
3. Se comprobó por observación que existe un control estricto de los procedimientos de almacén.
4. Se aplico cuestionario a 50 clientes las cuales arrojaron aspectos positivos con relación al surtido de las mercancías y precios de las mismas. (ANEXO C).

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: V- 2/4**

Tema: Ciclo de Inventarios **Fecha: 20/04/2012**

Objetivo: Análisis de la situación de inventario **Auditor: YAG**

Fuente: Estado de Financieros .Estado de movimiento de inventario

Periodo: I Trimestre 2011-2012

Área de Resultado Clave: Ventas

Indicadores inventario	I Trimestre 2011	I Trimestre 2012
Rotación de Inventarios Veces	7.35	9.54
Ciclo de Inventario Días	49.9	37.7
Evaluación de productos de lento movimiento	4 productos	2 productos

Comprobaciones

1. Para la ejecución de los cálculos se tuvo en cuenta los Estados Financieros, verificándose por observación los saldos.

2. Se comprobó mediante cálculos los resultados de los indicadores económicos, verificándose que existe **eficiencia** con relación al año base, porque el índice de renovación (rotación) inventario 2012 es de 9.54 veces mayor que igual periodo del año anterior que es de 7.35 veces y el ciclo está dentro de los parámetros establecidos.

3. Se verificó en el informe productos de lento movimiento que ha disminuido en 2 productos comprobándose con relación al I trimestre 2011, especificándose como producto de lento movimiento confecciones de niño (camisas y medias) ya que no son atractiva al cliente.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: V- 3/4**

Tema: Situación de las Ventas **Fecha: 23/04/2012**

Objetivo: Análisis de la situación de las ventas **Auditor: YAG**

Fuente: Estado de Financieros .informe de capacidad y procedimiento del proceso de venta

Periodo: I Trimestre 2011-2012

Área de Resultado Clave: Ventas

Análisis del Costo por peso de Ingreso.

Indicadores	I trimestre 2011	Plan I Trimestre	Real I trimestre 2012
Costo x $ Ingresos total	0.44	0.45	0.42

Aprovechamiento de la Capacidad Instalada en Funcionamiento

Equipos	I trimestre 2011	I trimestre 2012
Cajas registradora	85 **%**	88 **%**
Neveras	96**%**	98 **%**
Refrigeradores Expositores	95 **%**	97 **%**
Total de Aprovechamiento	92 %	94 %

Indicador	Real I Trimestre 2012	Plan I Trimestre 2012	% de Cumplimiento
Ventas Totales (MP) CUC	785.7	743.0	105,7

Indicador	Real I Trimestre 2011	Plan I Trimestre 2011	% de Cumplimiento
Ventas Totales CUC	409.2	379.6	107.7

Comprobaciones

1) Se comprobó en el análisis del costo por peso de Ingreso con relación al plan que:
    - Costo por peso de ingreso total tuvo una eficiencia del 7 %.

2) Se verificó que la **eficiencia** del cumplimiento del costo por peso, esta dado por la sustitución de la compra de productos de exportación y el aumento de la compra de producción nacional.

3) Se comprobó el cumplimiento de la Capacidad Instalada en Funcionamiento, en el I Trimestre del 2012 es más **eficaz** verificándose que el aprovechamiento de la Capacidad instalada es de un 94 %, y se encuentra dentro de los parámetros establecidos según el procedimiento de los equipos de servicio.

4) Se comprobó el cumplimiento del Plan de Surtido, y el control del proceso de venta, ya que existe una **eficacia** de 7.7 % total con relación al Plan.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: V- 4/4**

Tema: Situación de los Activos Fijos. **Fecha: 24/04/2012**

Objetivo: Análisis de la situación activos fijos productivos **Auditor: YAG**

Fuente: Estado de Financieros .informe de activos fijos productivos

Periodo: I Trimestre 2011-2012

Área de Resultado Clave: Ventas

Indicadores	I Trimestre 2011	I Trimestre 2012
Rotación de los Activos Fijos	2,15 veces	2,39 veces
Rotación de los Activos Fijos Productivos	1,81 veces	2,01 veces
Razón de Rendimiento sobre Activos Fijos	0,95 pesos	1,08 pesos
Razón de Rendimiento sobre Activos Fijos Productivos	0,80 pesos	0,91 pesos

Rotación de los activos fijo = Ventas/ Activo fijo totales

Rotación de los activos fijo = Ventas / Activo fijo productivos

Razón Rendimiento sobre activos fijos = Utilidad Antes de Impuesto / Activo Fijo.

Razón Rendimiento sobre activos fijos = utilidad Antes de Impuesto / activo fijo productivo.

Equipos	Plan	Real	% de Cumplimiento
Caja Registradora	1 Mantenimiento	1 Mantenimiento	100%

Comprobaciones

1. Se verificó la rotación de los Activos Fijos Productivos con relación a las ventas, verificándose que es de 2.01 veces mayor con relación a igual periodo del año anterior, mostrándose que avanza y mide la realidad con que la unidad utiliza sus instalaciones y equipamientos, comprobándose que hay un 11 % de **eficiencia** con relación al año base.

2. Se comprobó el Rendimiento sobre Activos Fijos productivos con relación a las utilidades, verificándose que es de 0.91 pesos mayor con relación a igual periodo del año anterior, mostrándose que Avanza y mide la realidad y capacidad de generación de utilidades de los activos Fijos de la Unidad Kiosquera, o lo que es lo mismo, que nivel de ganancia se obtiene por cada peso de Activo Fijo Productivo, verificándose que tiene **eficiencia.**

3. Se comprobó que el 84% de los activos fijos son productivos y se encuentran en óptimas condiciones excepto la Caja Registradora.

4. Se comprobó que no existen irregularidades en el cumplimiento y el control de las Maquinarias y Equipos productivo según Libro de Incidencia de cada Equipo.

5. Se comprobó el cumplimiento al 100% del programa de mantenimiento de los equipos, su estado tecnológico y Características físicas, verificándose que no existen irregularidades en el proceso.

Empresa Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: RRHH-1/4**

Tema: Aplicación de los Cuestionarios **Fecha: 25 al 30/04/12**

Objetivo: Resultados de los cuestionarios de Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación y Administración del Personal. **Auditor: YAG**

Fuente: Personal seleccionado

Periodo: I Trimestre 2012

Área de Resultado Clave: Recursos Humano

Comprobaciones:

1. De un total de 16 preguntas diseñadas en este objetivo se aplicaron todas para un 100 porciento de las mismas, no detectándose señalamientos.

2. Se comprobó el cumplimiento del 100 % de un **eficaz** programa para el reclutamiento, selección, capacitación y administración del personal, revisándose por observación las evidencias documentales que lo respaldan.

3. Se verificó el cumplimiento del 100 % de un **eficaz** programa para la evaluación del rendimiento, revisándose por observación las evidencias documentales.

4. Se comprobó por el método de observación que todos los cargos no tienen estipulados el mismo tiempo de período a prueba dado que estos se establecen de acuerdo a la categoría ocupacional y a las funciones del cargo, lo cual se define en el Convenio Colectivo de Trabajo.

5. Se verificó el **eficaz** control diario de la entrada y salida del personal, revisando por el método de observación el 100 % de los modelos realizados en el trimestre auditado.

6. Se comprobó el **eficaz** control que se realizan a las modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios.

7. Se comprobó que en el departamento cuenta con todo los modelos necesarios para las operaciones que se presenten.

Entidad: Unidad comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: RRHH- 2/4**
Tema: Nominas **Fecha: 02/05/12**
Objetivo: Análisis del Personal por Categoría Ocupacional **Auditor: YAG**
Fuente: Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada
Periodo: I Trimestre 2012
Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

Comprobaciones:

1. En cotejo realizado al Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada de un total de 80 trabajadores, se verifico que existe correspondencia con el Estado de la fuerza de Trabajo.

2. Se verificó que la mayor cantidad de trabajadores del total pertenecen a servicios representando el 82.5 porciento, y un 15 por ciento de los técnicos.

3. Se verificó que la menor cantidad de trabajadores pertenece a la categoría de Dirigentes representado un 2.5 porciento.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: RRHH- 3/4**

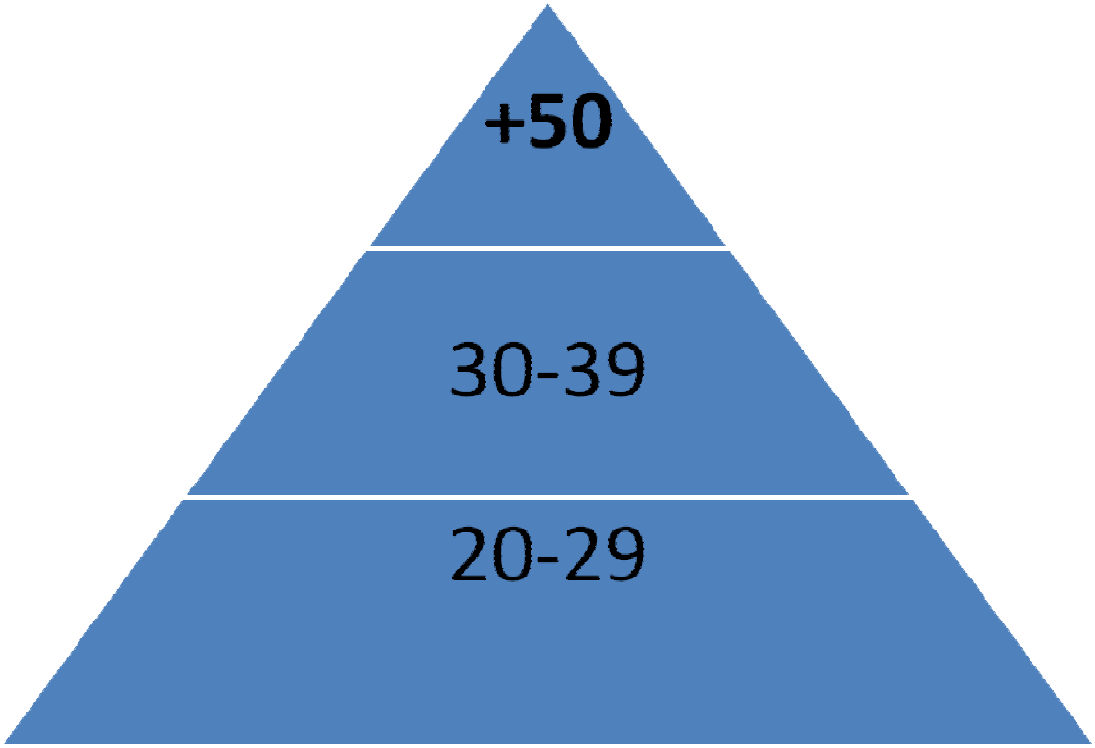
Tema: Nominas **Fecha: 03 y 04/05/2012**

Objetivo Pirámide de Edades, porciento de Trabajadores Femeninos y Masculinos **Auditor: YAG**

Fuente: Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada

Periodo: I Trimestre 2012

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos



Comprobaciones:

1. Se verifico por el método de observación del modelo estado de la composición de la fuerza de trabajo por edad y sexo el grafico anteriormente expuesto.

2. Se comprobó que los mayores porcientos de trabajadores corresponden a las edades entre, 20-29 con un 42.5% y 30 – 39 con un 46. 25%.

3. Se verifico que el menor porciento de trabajadores están en la edad es + 50 años con un 11.25%.

Calculo Auxiliar para el análisis:

Total de trabajadores masculino = Trabajadores masculino / Total de trabajadores x 100
= 20 trabajadores Masculino / 80 trabajadores x 100
= 25 %

Total de trabajadores femeninos = Trabajadores femeninos / Total de trabajadores x 100
= 60 trabajadores Femenino / 80 trabajadores x 100
= 75 %

4. Se comprobó que el 25 porciento de los trabajadores son del sexo masculino y el 75 del sexo femenino

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: RRHH- 4/4**

Tema: Nominas **Fecha: 07 y 08/05/2012.**

Objetivo: Ocupación Real – Por ciento por Categoría Ocupacional, Análisis de los salarios pagados. **Auditor: YAG**

Fuente: Modelos P-2 Plantilla de Personal Aprobada y P-4 Plantilla de Personal

Periodo: I Trimestre 2012

Área de Resultado Clave: Recursos Humanos

Cálculos Auxiliares:

1. **Ocupación Real** = Plantilla Real / Plantilla Aprobada x 100
   = 80/ 80 x 100
   = 100%

2. **Por ciento por categorías** = Total /Trab. especialista (categoría x) / Total de trabajadores x 100

   a) **Dirigentes** = 2 trabajadores / 80 trabajadores x 100 = 2.5 %
   b) **Técnicos** = 12 trabajadores / 80 trabajadores x 100 = 15 %
   c) **Servicio** = 66 trabajadores / 80 trabajadores x 100 = 82.5 %

Comprobaciones:

1. Se verificó que el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada es de 80 trabajadores encontrándose cubierta al 100 porciento, es de señalar que se encuentra desglosada en correspondencia con el P-4 Plantilla de Personal.
2. Se comprobó que el 15 porciento de los trabajadores son técnicos, el 2.5 dirigentes, y el 82.5 de servicios.
3. Se comprobó por el método de observación que el importe de los cheques correspondía con la cantidad a Pagar.
4. Se comprobó por observación que las retenciones coinciden con el Submayor en cada uno de los meses.
5. Se verificó por el método de observación que el importe neto a cobrar coincide con el total del efectivo extraído para el pago de la nómina.
6. Se verifico por el método análisis y observación el Control de los Gastos de de Fuerza de Trabajos, comprobándose que es eficiente.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: E- 1/4**
Tema: Aplicación de Cuestionarios **Fecha: 9 al 11/05/2012.**
Objetivo: Resultados del Cuestionario de Contabilidad y Finanzas. **Auditor: YAG**
Fuente: Trabajadores del Área Económica de la Kiosquera
Periodo: I Trimestre 2012
Área de Resultado Clave: Economía

Comprobaciones:

1. Se aplico y realizo análisis del cuestionario de contabilidad y finanzas al 100 % de los trabajadores del área económica, verificándose que de 50 puntos analizados solo 1 fue negativos, la no existe un auditor interno en el departamento.

2. Se comprobó por el método de observación que el área de economía cuenta con un clasificador de cuenta y el manual de normas y procedimientos actualizado.

3. Se comprobó por el método de entrevistas que los trabajadores del área económica conocen su contenido de trabajo, por lo que se evidencia claramente las relaciones entre superior y subordinado, observándose que existe un trabajo en equipo, el personal participa en decisiones relativas a su contenido de trabajo, elevando así una confianza desde jefe superior a sus subordinados, hay suficiente control sobre las metas de contabilidad que son compatible con los objetivos generales de la organización, para el cual usan métodos y técnicas efectivas de control donde se mantiene una estrecha revisión administrativa sobre los costos.

4. Se comprobó que el área de económica participa en la elaboración de los planes, estos concuerda con los objetivos de la organización, preparación y sus posibles alternativas en el departamento, tienen correctamente los informes que recibe de las demás áreas ya que son oportunos, fáciles de utilizar y diseñados de forma adecuada.

5. El departamento de economía esta bajo la dirección de un jefe calificado, capaz de poner en practica políticas contables que son necesarias para operaciones eficaces, eficientes y económicas.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: E- 2/4**

Tema: Análisis Económico **Fecha: 14 al 16/05/2012**

Objetivo: Análisis de los Resultados de las Razones Financieras **Auditor: YAG**

Fuente: Estados Financieros del Cierre I trimestre del Año 2011-2012

Área de Resultado Clave: Economía

INDICADORES	FORMULA	I TRIMESTRE 2011	I TRIMERTRE 2012
♦ **Razones de Liquidez:**			
Razón del Circulante(Índice de Solvencia)	AC/PC	2.5	3.49
Razón de Liquidez Inmediata (Prueba Ácida) Pesos	AC-INV/PC	2.0	2.59
Razón de Liquidez Instantánea (Prueba Amarga)	AC DISP/PC	1.7	1.25
♦ **Razones de Administración de los Activos:**			
Rotación de Inventarios Veces	CV/INV PROM	7.35	9.54
Ciclo de inventario	DCOM/ROT INV	49.9	37.7
Rotación de Activo Total Veces	VENTASNET/ACTTOTAL	0.70	0.72
Rotación de Activo Circulante Veces	VENTAS NETAS/ACT. CIRCULANTES	1.54	1.54
Rotación de Activo Fijo Veces	VENTAS-NET/ACT-FIJOS	2.15	2.39
♦ **Administración de Deudas:**			
Razón de Endeudamiento Pesos	PT/AT	0.15	0.10
Razón fuentes propias/fuentes ajenas	PATRIMO/PT	0.09	0.11
♦ **Rentabilidad:**			
Razón de Margen de Utilidad sobre ventas Pesos	UTILIDAD ANTES DE IMP/VENTAS NETAS	0.66	0.74
Razón de Rendimiento sobre Activos Totales Pesos	UTILINTA A IMP/ACTIVOS TOTALES	0.49	0.53
Razón de Rendimiento (Patrimonio) Pesos	UTILINTA D IMP/PATRIMONIO	0.55	0.59

Razón de Costo Pesos	COSTO TOTAL/ / INGRESOS	0.44	0.42
Razón de Rentabilidad General	UTILIDAD TOTAL/INGRESO TOTAL	0.66	0.74

Comprobaciones.

1. Se comprobó en cotejo del el I Trimestre 2012 con el I Trimestre 2011, que en el 2012 existe la suficiente **economía** (liquidez), para que la Kiosquera haga frente a sus obligaciones a corto plazo, toda vez que el índice de solvencia o liquidez es de 39,6 %, la prueba ácida un 29,5 % y la prueba amarga un 26,5 % con relación al año base.
2. Se verifico en análisis de la rotación de activos circulantes que en ambos periodos se mantiene igual 1,54 veces, indicando cuanto vende la Kiosquera por cada peso de recursos a corto plazo, determinándose que el Activo circulante tiene un Importe de 430,1 MP que muestra la capacidad que tiene el capital de trabajo para generar ingresos, manteniendo igual nivel de **eficiencia** al año base.
3. Se verifico que en el I Trimestre del año 2012 es de 0.02 veces mayor con relación a igual periodo del año anterior, generando una cantidad adecuada de ingresos por actividades de operación dada la inversión en activos, y muestra una **eficiencia** de 2,8 % en relación al año base.
4. Se comprobó en análisis a la razón de endeudamiento que en el I Trimestre 2012 disminuyó un 5 % con relación a igual periodo del año anterior, es decir el financiamiento ajeno es menor que el propio.
5. Se verificó en el calculo de la razón fuentes propias / fuentes ajenas que en el I Trimestre del 2012 la unidad se financia con el 11 % de sus Financiamientos Propios.
6. Se verifico en cotejo del el I Trimestre 2012 contra el 2011, que en el 2012 existe la suficiente capacidad de ventas para general utilidades, comprobándose que el margen de utilidad sobre ventas muestra una **eficacia** de 10,9 % con relación al año base.
7. La razón de rendimiento sobre los activos totales y de rendimiento sobre el capital muestra una **eficacia** de un 8 % y 7,2 % respectivamente con relación al año base.
8. La razón de costo por peso muestra un incremento de la **eficiencia** del 5% con relación al año base.
9. Razón de rentabilidad general muestra una **eficacia** de un 12.1 % con relación al año base.

Entidad: Unida comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: E- 3/4**

Tema: Cuentas Ingresos, Gastos y Utilidad **Fecha: 17 y 18/05/2012**

Objetivo: Legitimidad y Análisis del Comportamiento de Ingresos, Gastos e Utilidad. **Auditor: YAG**

Fuente: Estado de Situación y Estado de Resultado.

Periodo: I Trimestre 2011/2012

Área de Resultado Clave: Economía.

Informe de Ingresos, Gastos y Utilidades. (MP)

Indicadores	U/M	**Real I trimestre 2011**	**Real I trimestre 2012**	**% Cumplimiento**
Ingresos Totales	MP	409.2	785.6	191.9
Gastos Totales	MP	139.1	204.3	146.8
Utilidades Antes de Impuestos	MP	270.0	581.3	215.2
Rentabilidad s/ los Ingresos	%	0.66	0.74	112.1

Comprobaciones.

Se verificó mediante cotejo el porciento de cumplimiento de los ingresos y gastos del I trimestre 2011/ 2012 auxiliándose de los estados financieros verificándose que:

1. Al cierre del I trimestre 2012 cumple de forma satisfactoria manteniendo una relación favorable entre los ingresos y los gastos, verificando los ingresos totales con un incremento de **eficacia** de 91.9 % CUC, los gastos totales con una **economía** de 46,8 % CUC. Todos estos resultados fueron real 2012, y con respecto al igual periodo del año anterior.

2. Se comprobó que las utilidades totales se cumplen con un incremento de **eficacia** del 15.2 % CUC, debido a que en todo el periodo se han eliminado los productos de importación, manteniendo la línea de productos nacionales, se ha cumplido de forma satisfactoria el plan de mantenimiento, y a su vez se demuestra un nivel de incremento de **eficiencia** del 12.1 % de la rentabilidad.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: E- 4/4**
Tema: Análisis Económico y Financiero. **Fecha: 21 y 22/05/2012**
Objetivo: Análisis del Cuadrante de Navegación. **Auditor: YAG**
Fuente: Estados Financieros del I Trimestre 2012.
Área de Resultado Clave: Economía

II	**I**
CRECIMIENTO	**CONSOLIDADA**
III	**IV**
MUERTA	DESCAPITALIZADA

Comprobaciones:

Se comprobó que la Unidad Kiosquera se encuentra en posición Económica - Financiera consolidada, ubicada dentro del I cuadrante toda vez que:

1. Los índices de liquidez y rentabilidad muestran que tiene una posición financiera solvente ya que posee medio más que suficientes para cubrir sus deudas.

2. Las utilidades totales en estos dos períodos fueron de 270.1 MP y 581.3 MP respectivamente para los trimestres auditados, lo que demuestra que la empresa es rentable, es decir tiene una posición económica positiva.

3. Muestra una entrada de efectivo aceptable lo que le permitió cumplir con las obligaciones a corto y largo plazo, pagar impuestos según Utilidades, y aportes al Presupuesto del Estado.

Cienfuegos, 24 de Mayo del 2012
"Año 54 de la Revolución"

Orden de trabajo No. 01/12
Entidad auditada: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe.
Código: 431
Subordinada a: FAR.
Tipo de auditoria: Gestión.
Fecha de inicio: 02 de Abril del 2012.
Fecha de terminación: 25 de Mayo del 2012.
Auditoria ejecutada por: Yanet Arquè Guzman.

INFORME DE AUDITORIA

INTRODUCCIÓN

La Unidad Comercial Kiosquera subordinada a la División TRD Caribe, situada en avenida 62 No. 4114 entre 41 y 43 Parque Villuendas Cienfuegos, Cuenta con un total de 80 trabajadores desglosados por los diferentes departamentos según organigrama de la Unidad y 30 Kioscos distribuidos dentro de los barrios del municipio, con licencia de autorización para operar cuentas en pesos convertibles en el sistema bancario cubano por personas jurídicas y cuenta bancaria en moneda nacional en la sucursal de créditos 4821 avenida 56 esquina calle 31 Cienfuegos.

La entidad tiene como objeto social según resolución 859/94 del Consejo de Ministro:

- El comercio minorista, a través de una red de tiendas habilitadas al efecto en todo el territorio que abarca; con sus operaciones en moneda libremente convertible

La auditoria tuvo como objetivo:

- Verificar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el empleo de los recursos destinados a las Ventas.

- Comprobar el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, así como los procedimientos de operación y control interno establecidos, valorando la efectividad del plan de prevención de riesgos.

Se revisó por muestra tomada al azar el período que abarca el I trimestre del año 2011 y I trimestre del año 2012, ampliándose la muestra en casos que consideramos necesario a periodos anteriores y posteriores.

Se verifico la existencia del Expediente de Acciones de Control, así como el grado de cumplimiento de lo establecido en el Artículo 30, Capitulo III, del "Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría general de la Republica."

Fueron revisados los documentos primarios correspondientes de acuerdo con los objetivos y alcance de la auditoria, aplicándose las normas para los Auditores Internos y demás regulaciones que rigen esta actividad, sin limitaciones.

CONCLUSIONES.

De acuerdo con las comprobaciones realizadas se considera SATISFACTORIO el Estado de Control que ejerce la entidad referente al Sistema de Control Interno diseñado, toda vez que, constata un adecuado ambiente de control, la existencia de manuales de procedimientos y de organización, así como el cumplimiento de las normativas vigentes y las normas del control interno.

Se considera además que existe ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA en los indicadores de Gestión al comprobarse que:

Ventas.

- Existe **eficiencia** en el índice de renovación (rotación) inventario 9.54 veces con relación a igual periodo del año anterior.
- Existe **eficiencia** del cumplimiento del costo por peso de un 7 %.
- Existe una **eficacia** de 7.7 % total con relación al cumplimiento del Plan de Surtido, y el control del proceso de venta.

- Hay **eficiencia** en la rotación de los Activos Fijos Productivos con relación a las ventas un 11 % con relación al año base.

Recursos Humanos.

- Son **eficaces** los programas de reclutamiento y selección del personal, de evaluación del rendimiento, así el control diario de la entrada y salida del personal.

Economía.

- El índice de solvencia o liquidez muestra una **eficiencia** de 39,6 %, la prueba ácida un 29,5 % y la prueba amarga un 26,5 % con relación al año base.
- La rotación de activos circulantes en ambos periodos se mantiene igual 1,54 veces, manteniendo igual nivel de **eficiencia** al año base.
- La rotación de activos fijos es 11 % en relación al año base, por lo que existe **eficiencia.**
- El margen de utilidad sobre las ventas es de 10,9 % con relación al año base por lo que hay **eficacia**.
- El costo por peso muestra un incremento de la **eficiencia** del 5% con relación al año base.
- La rentabilidad general muestra una **eficacia** de un 12.1 % con relación al año base.

RESULTADOS

VENTAS.

- De un total de 46 preguntas que posee el cuestionario diseñado para el área de ventas se aplicaron las 46 para un 100 porciento, determinándose que todas fueron positivas por lo que no existen señalamientos.
- Se comprobó que existe un programa establecido para las ventas y la evaluación del rendimiento, verificándose por el método de observación las evidencia al respecto.
- Se comprobó por observación que existe un control estricto de los procedimientos de almacén.
- Se aplico cuestionario a 50 clientes las cuales arrojaron aspectos positivos con relación al surtido de las mercancías y precios de las mismas. (ANEXO C).
- Para la ejecución de los cálculos se tuvo en cuenta los Estados Financieros, verificándose por observación los saldos.
- Se comprobó mediante cálculos los resultados de los indicadores económicos, verificándose que existe **eficiencia** con relación al año base, porque el índice de renovación (rotación) inventario

2012 es de 9.54 veces mayor que igual periodo del año anterior que es de 7.35 veces y el ciclo está dentro de los parámetros establecidos.

- Se verificó en el informe productos de lento movimiento que ha disminuido en 2 productos comprobándose con relación al I trimestre 2011, especificándose como producto de lento movimiento confecciones de niño (camisas y medias) ya que no son atractiva al cliente.

- Se comprobó en el análisis del costo por peso de Ingreso con relación al plan que: el costo por peso de ingreso total tuvo una eficiencia del 7 %.
- Se verificó que la **eficiencia** del cumplimiento del costo por peso, esta dado por la sustitución de la compra de productos de exportación y el aumento de la compra de producción nacional.
- Se comprobó el cumplimiento de la Capacidad Instalada en Funcionamiento, en el I Trimestre del 2012 es más **eficaz** verificándose que el aprovechamiento de la Capacidad instalada es de un 94 %, y se encuentra dentro de los parámetros establecidos según el procedimiento de los equipos de servicio.
- Se comprobó el cumplimiento del Plan de Surtido, y el control del proceso de venta, ya que existe una **eficacia** de 7.7 % total con relación al Plan.
- Se verificó la rotación de los Activos Fijos Productivos con relación a las ventas, verificándose que es de 2.01 veces mayor con relación a igual periodo del año anterior, mostrándose que avanza y mide la realidad con que la unidad utiliza sus instalaciones y equipamientos, comprobándose que hay un 11 % de **eficiencia** con relación al año base.
- Se comprobó el Rendimiento sobre Activos Fijos productivos con relación a las utilidades, verificándose que es de 0.91 pesos mayor con relación a igual periodo del año anterior, mostrándose que Avanza y mide la realidad y capacidad de generación de utilidades de los activos Fijos de la Unidad Kiosquera, o lo que es lo mismo, que nivel de ganancia se obtiene por cada peso de Activo Fijo Productivo, verificándose que tiene **eficiencia.**
- Se comprobó que el 84% de los activos fijos son productivos y se encuentran en óptimas condiciones excepto la Caja Registradora.
- Se comprobó que no existen irregularidades en el cumplimiento y el control de las Maquinarias y Equipos productivo según Libro de Incidencia de cada Equipo.
- Se comprobó el cumplimiento al 100% del programa de mantenimiento de los equipos, su estado tecnológico y Características físicas, verificándose que no existen irregularidades en el proceso.

RECURSOS HUMANOS.

- De un total de 16 preguntas diseñadas en este objetivo se aplicaron todas para un 100 porciento de las mismas, no detectándose señalamientos.
- Se comprobó el cumplimiento del 100 % de un **eficaz** programa para el reclutamiento, selección, capacitación y administración del personal, revisándose por observación las evidencias documentales que lo respaldan.

- Se verificó el cumplimiento del 100 % de un **eficaz** programa para la evaluación del rendimiento, revisándose por observación las evidencias documentales.
- Se verificó el **eficaz** control diario de la entrada y salida del personal, revisando por el método de observación el 100 % de los modelos realizados en el trimestre auditado.
- Se comprobó el **eficaz** control que se realizan a las modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios.
- Se verificó que el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada es de 80 trabajadores encontrándose cubierta al 100 porciento, es de señalar que se encuentra desglosada en correspondencia con el P-4 Plantilla de Personal.
- Se comprobó que el 15 porciento de los trabajadores son técnicos, el 2.5 dirigentes, y el 82.5 de servicios.
- Se verifico por el método análisis y observación el Control de los Gastos de de Fuerza de Trabajos, comprobándose que es **eficiente.**

ECONOMÍA.

- Se aplico y realizo análisis del cuestionario de contabilidad y finanzas al 100 % de los trabajadores del área económica, verificándose que de 50 puntos analizados solo 1 fue negativos, la no existe un auditor interno en el departamento.
- Se comprobó por el método de observación que el área de economía cuenta con un clasificador de cuenta y el manual de normas y procedimientos actualizado.
- Se comprobó por el método de entrevistas que los trabajadores del área económica conocen su contenido de trabajo, por lo que se evidencia claramente las relaciones entre superior y subordinado, observándose que existe un trabajo en equipo, el personal participa en decisiones relativas a su contenido de trabajo, elevando así una confianza desde jefe superior a sus subordinados, hay suficiente control sobre las metas de contabilidad que son compatible con los

objetivos generales de la organización, para el cual usan métodos y técnicas efectivas de control donde se mantiene una estrecha revisión administrativa sobre los costos.

- Se comprobó que el área de económica participa en la elaboración de los planes, estos concuerda con los objetivos de la organización, preparación y sus posibles alternativas en el departamento, tienen correctamente los informes que recibe de las demás áreas ya que son oportunos, fáciles de utilizar y diseñados de forma adecuada.

- El departamento de economía esta bajo la dirección de un jefe calificado, capaz de poner en practica políticas contables que son necesarias para operaciones eficaces, eficientes y económicas.
- Se comprobó en cotejo del el I Trimestre 2012 con el I Trimestre 2011, que en el 2012 existe la suficiente **economía** (liquidez), para que la Kiosquera haga frente a sus obligaciones a corto plazo, toda vez que el índice de solvencia o liquidez es de 39,6 %, la prueba ácida un 29,5 % y la prueba amarga un 26,5 % con relación al año base.
- Se verifico en análisis de la rotación de activos circulantes que en ambos periodos se mantiene igual 1,54 veces, indicando cuanto vende la Kiosquera por cada peso de recursos a corto plazo, determinándose que el Activo circulante tiene un Importe de 430,1 MP que muestra la capacidad que tiene el capital de trabajo para generar ingresos, manteniendo igual nivel de **eficiencia** al año base.
- Se verifico que en el I Trimestre del año 2012 es de 0.02 veces mayor con relación a igual periodo del año anterior, generando una cantidad adecuada de ingresos por actividades de operación dada la inversión en activos, y muestra una **eficiencia** de 2,8 % en relación al año base.
- Se comprobó en análisis a la razón de endeudamiento que en el I Trimestre 2012 disminuyó un 5 % con relación a igual periodo del año anterior, es decir el financiamiento ajeno es menor que el propio.
- Se verificó en el calculo de la razón fuentes propias / fuentes ajenas que en el I Trimestre del 2012 la unidad se financia con el 11 % de sus Financiamientos Propios.
- Se verifico en cotejo del el I Trimestre 2012 contra el 2011, que en el 2012 existe la suficiente capacidad de ventas para general utilidades, comprobándose que el margen de utilidad sobre ventas muestra una **eficacia** de 10,9 % con relación al año base.
- La razón de rendimiento sobre los activos totales y de rendimiento sobre el capital muestra una **eficacia** de un 8 % y 7,2 % respectivamente con relación al año base.

- La razón de costo por peso muestra un incremento de la **eficiencia** del 5% con relación al año base.
- Razón de rentabilidad general muestra una **eficacia** de un 12.1 % con relación al año base.
- Se verificó mediante cotejo el porciento de cumplimiento de los ingresos y gastos del I trimestre 2011/ 2012 auxiliándose de los estados financieros verificándose que:

    1. Al cierre del I trimestre 2012 cumple de forma satisfactoria manteniendo una relación favorable entre los ingresos y los gastos, verificando los ingresos totales con un incremento de **eficacia** de 91.9 % CUC, los gastos totales con una **economía** de 46,8 % CUC. Todos estos resultados fueron real 2012, y con respecto al igual periodo del año anterior.
    2. Se comprobó que las utilidades totales se cumplen con un incremento de **eficacia** del 15.2 % CUC, debido a que en todo el periodo se han eliminado los productos de importación, manteniendo la línea de productos nacionales, se ha cumplido de forma satisfactoria el plan de mantenimiento, y a su vez se demuestra un nivel de incremento de **eficiencia** del 12.1 % de la rentabilidad.

- Los índices de liquidez y rentabilidad muestran que tiene una posición financiera solvente ya que posee medio más que suficientes para cubrir sus deudas.
- Las utilidades totales en estos dos períodos fueron de 270.1 MP y 581.3 MP respectivamente para los trimestres auditados, lo que demuestra que la empresa es rentable, es decir tiene una posición económica positiva.
- Muestra una entrada de efectivo aceptable lo que le permitió cumplir con las obligaciones a corto y largo plazo, pagar impuestos según Utilidades, y aportes al Presupuesto del Estado.

Por todo lo anteriormente expuesto se constato que la Unidad Kiosquera se encuentra en posición Económica-Financiera Consolidada, ubicada en el I cuadrante.

Otros aspectos

Expediente de Acciones de Control

En revisión efectuada al Expediente de Acciones de Control confeccionado por la entidad se comprueba que el mismo contiene los Informes de las acciones de control recibidas desde el año

2008 hasta la fecha, y el índice se ajusta a lo establecido en la legislación vigente.

Plan de Prevención de Riesgo

En revisión efectuada al Plan de Prevención de Riesgo se detecta que se encuentra elaborado por la entidad y se comprueba que el mismo se ajusta al formato establecido por la Resolución No.60/11, de la Contraloría General de la República, constatándose que proporciona la efectividad esperada.

Es de señalar, que todos los hallazgos fueron dados a conocer y analizados con los responsables de las áreas correspondientes, significando que la entidad elaboró y presentó Plan de medidas para accionar de forma inmediata sobre las deficiencias detectada en las discusiones parciales por temas.

RECOMENDACIONES

- Realizar por parte del personal facultado este tipo de auditoria que le permita a la dirección de la Unidad Kiosquera TRD Caribe conocer las posibles desviaciones y acciones oportunamente al respecto.
- Continuar auto chequeos para mantenerse.

ANEXOS

- Anexo No. A Organigrama de la Unidad Kiosquera TRD Caribe.
- Anexo No. B Cuestionario de Control Interno.
- Anexo No. C Cuestionario a Clientes.
- Anexo No. D Cuestionario diseñado y aplicado a las áreas de resultados claves.

Capítulo III: Aplicación de la Auditoría de Gestión y Redacción del Informe.

GENERALIDADES

De existir alguna discrepancia con el contenido del Informe, la entidad auditada debe comunicar sus descargos a la Dirección de la Unidad Kiosquera TRD Caribe a la que se subordina, a través del Director de la entidad, dentro de los 20 días hábiles siguientes a su recepción, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 63, Capítulo IX Sección Primera del "Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República".

De acuerdo con lo aprobado en el Artículo 57, inciso k), Capítulo VIII, del referido Reglamento, la entidad dispone del término de treinta (30) días siguientes a partir de conocer del resultado del Informe final, para el envío del Plan de Medidas elaborado para erradicar las deficiencias detectadas, así como las Medidas Administrativas adoptadas.

La entidad a tenor de lo dispuesto en el inciso j) del Artículo antes mencionado, dispone de hasta diez (10) días naturales a partir de la recepción de este informe para proponer las medidas disciplinarias que se van a adoptar en los casos que proceda.

Asimismo, la entidad debe informar en un término no mayor de 180 días a partir de la fecha de terminación de la auditoría, la situación que presentan las deficiencias detectadas.

De acuerdo con lo establecido en la Ley No.107 de la Contraloría General de la República de Cuba, Capítulo III, artículos 15 al 17.1, el máximo dirigente de la entidad es el responsable sobre el sistema de control interno, por lo que debe discutir en su Consejo de Dirección los resultados de esta acción de control.

Deseamos patentizar nuestro agradecimiento a los dirigentes y trabajadores de la entidad por la colaboración prestada durante la realización de la auditoría.

Fraternalmente,

Yanet Arquè Guzman.
Auditor Jefe de Grupo.
Registro de Auditores No. XXXX.

Conclusiones

Después de haber desarrollado en los capítulos precedentes la Fundamentación Teórica y realizar la Guía de Auditoria de Gestión o Rendimiento en las Áreas de Resultados Claves, podemos plantear que se cumple la Hipótesis que no es más que poseer una herramienta que controle mediante indicadores de Gestión la economía, eficiencia y eficacia en la planificación y control de los recursos humanos, financieros y materiales con que trabaja el colectivo laboral de la Unidad Kiosquera TRD Caribe de la División Cienfuegos.

Recomendaciones

A la finalizada investigación se recomienda

1. Aplicar la Guía de Auditoria de Gestión o Rendimiento adecuada en este trabajo anualmente como herramienta de validación para el Sistema de Control Interno y el funcionamiento de la planeación estratégica.
2. Extender el estudio efectuado a otras Unidades Kiosqueras TRD Caribe por el País.
3. Mantener una sistematicidad de los cuestionarios a clientes para la mejora continua de la calidad y prestación de los servicios.

Bibliografía

(n .d). Auditoria". Segunda Edición.

(n. d). Auditoria, La Habana.

(n. d). Principios de Auditoria".

Cuba. (1995). Decreto Ley No. 159 de la República de Cuba. La Habana.

(2000). Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina.

(2001). G.D.M. "El Control Interno en IDECOP". Monografía.

(2006). Auditoria Operacional de Inmuebles, plantas y equipos.

(2006). Cuba. Ministerio de Auditoria y Control. Guía Metodológica evaluación del Sistema de Control Interno. .

(2006). Definiciones de Auditorias,

(2006). Manual de Direcciones de Auditoria de la Corte de Cuenta de la República del Salvador. www.cortedecuenta.gob.

(2006). Manual de Procedimiento de Auditorias de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentino. .

(2006). Notas de Participante 3.2-1. Auditoria de Gestión, introducción al proceso de Auditoria de Gestión.

(2006). Cuba. Resolución 26 del extinto Ministerio de auditoria y Control. Guía Metodológica de Auditoria de Gestión. La Habana

(2009). Cuba. Ley No. 107 de la Contraloría General República de Cuba. La Habana.

Colectivo de Autores.(n. d). "Auditoria Administrativa con Cuestionarios de Trabajos".

Espasa – Calpe S.A. "Enciclopedia universal ilustrada # 25" Europeo Americana.

Finanzas Al Día. "Manual de Auditoria y Control".

Meigs, (n.d).Auditoria

M.J.C., Diseño de un manual de Auditoria de Gestión. www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml

W., (n.d).Auditoria Administrativa". Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa. México: Editorial Diana.

Arthur W. Holmes. W.H, (1945).Auditoria, Principios y Procedimientos.

Goldratt E. (1990). La Meta, Un Proceso de Mejorar Continua, España. ED Díaz de Santos.S.A.

E.A. (1991.)."La Moderna Auditoria, Un Análisis Conceptual y Metodológico".

Bibliografía

E.A.J., (2006). Diseño de un Manual de Auditoria de Gestión para evaluar resultados de las empresas industriales y comerciales del estado, Tomado de: www.monografia.com.

Estrada de Miranda, A. (1975). "Auditoria". Segunda Edición

G.E, (2006). La Auditoria, un examen exhaustivo de la actividad empresarial.,

Ignacio, (2002). Análisis del Estado Financiero,

L.M., (2005). Un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas.,

L.V.R., (2006). Auditoría de Gestión en el Hotel La Unión.

L.T.M.R., (2006). La Auditoría de Gestión, una necesidad en la eficiencia. .

Oliva Ramos, Jorge O. (2009). Guía Metodológica para el Desarrollo de la Auditoria de Gestión en la Grafica Geocuba Cienfuegos. Trabajo de Diploma. Universidad de Cienfuegos. (Ucf).

Penilla Forero, José D., (2003). Auditoria Operacional, factor de productividad en las organizaciones.,

Pérez Marán, S. (2006). Guía Metodológica para la Ejecución de Auditoria de Gestión en la Agencia de Seguridad y Protección .

Rangel Esquivel, H. (2006). Auditoría Administrativa a las organizaciones.

Sánchez Gómez, Adelkis R., (2006). Fundamentos Teóricos de Auditoría Vinculados a Temas de Calidad. .

Sánchez Miranda, Juan C, (2006). Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión. .

Suárez, Andrés S. (1991) "La Moderna Auditoria, Un Análisis Conceptual y Metodológico".

Suárez Revollar, C,(2006). Auditoría Operativa.

.T., (2004). Trabajo de Diploma. UCF(Cf), Universidad de Cienfuegos - ¡Necesita un nombre de usuario y contraseña válidos para acceder!. Available at: http://correo.ucf.edu.cu/src/webmail.php [Accedido Junio 17, 2009

Vázquez, I(n.d), La Auditoría Operacional y el Control Interno, Maestría en Auditoría Integral Escuela Universitaria de Post Grado. .

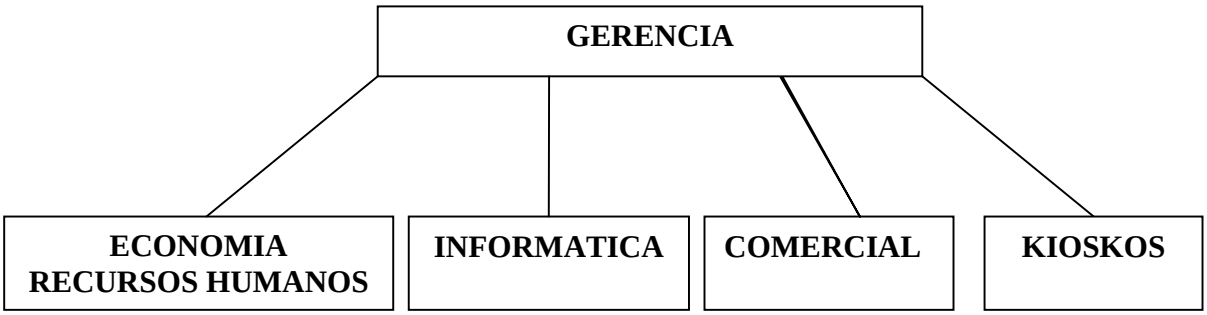
Vilchez Troncoso, M., (2006). Apuntes de Auditorias. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Enrique.

Wolinsky, J, (1998). Manual de Auditoría Integral y Ambiental.

Anexos

ANEXO A

ORGANIGRAMA UNIDAD KIOSKERA TRD CARIBE.



ANEXO B

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

Evaluación en la Unidad Kiosquera TRD Caribe.

ASPECTOS A VERIFICAR.	**SI**	**NO**	**NP**
COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL			
Norma: Planeación, planes de trabajo, anual, mensual e individual:			
¿Existen los objetivos de la organización que sirven de base para la Proyección 2011-2015?	**X**		
¿Están elaborados a nivel de entidad los Objetivos y Plan de Trabajo Anual?	**X**		
¿Este documento contiene: los objetivos de trabajo; los criterios de medida o indicadores; las actividades que aseguran el cumplimiento de los anteriores y otras funciones y encargos estatales que tienen asignados; así como la planificación de los temas objeto de análisis en el Consejo de Dirección?	**X**		
¿El formato de este documento se ajusta a lo establecido por la legislación vigente, según la Instrucción No. 1 del 2009 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Para la planificación de las principales actividades de los Órganos, Organismos de la Administración Central el Estado, Consejos de la Administración Provinciales (municipales) y otras entidades del gobierno en el año 2010?	**X**		
¿Cada área tiene elaborados los Objetivos y Planes de Trabajo Anual y Mensual?	**X**		
¿Se realiza reunión de plan de trabajo mensual en cada área, en la que se informan y distribuyen las tareas para el próximo mes?	**X**		
¿Los directivos, funcionarios y especialistas cuentan con el plan de trabajo individual, y éstos son revisados y aprobados por los jefes inmediatos superiores?	**X**		
¿Se elaboran los resúmenes cualitativo y cuantitativo del cumplimiento del Plan de Trabajo Mensual e Individual, y éstos son revisados y aprobados por los jefes correspondientes?	**X**		
¿Se informa y analiza en los niveles correspondientes y con los trabajadores, el cumplimiento de los objetivos de trabajo?	**X**		

Norma: Integridad y valores éticos:			
¿Se conoce el Código de ética de los Cuadros del Estado Cubano?	**X**		
¿Hay normas o reglas aplicables en la entidad por una cultura ética?	**X**		
¿Se encuentran firmadas por los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la entidad?	**X**		
¿Está actualizado el Convenio Colectivo de trabajo?	**X**		
¿Está actualizado el Reglamento disciplinario interno?	**X**		
¿Están actualizados los Expedientes laborales?	**X**		
¿Están definidos los valores dentro de la entidad, y se trabaja en función de su cumplimiento?	**X**		
¿Existe evidencia del análisis cualitativo de su cumplimiento mediante el actuar de sus miembros?	**X**		
Norma: Idoneidad demostrada:			
¿Está definido el nivel de calificación y competencia profesional de los dirigentes y demás trabajadores?	**X**		
¿Existe y funciona el Comité de Ingresos? Revisar por muestras si los casos aprobados de admisión al empleo tienen el acuerdo del Comité?	**X**		
¿Constan evidencias que demuestren que los trabajadores poseen los conocimientos y habilidades requeridas?	**X**		
¿Están definidos los métodos de contratación que aseguren el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores de nueva incorporación?	**X**		
¿Se encuentran definidos los indicadores de medición de desempeño cuantitativo y cualitativo que le permitan evaluar y supervisar el trabajo por actividades y su empleo para la corrección del curso de las acciones?	**X**		
Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:			
¿Está elaborada la estructura organizativa u organigrama de la entidad y se corresponde con su funcionamiento?	**X**		
¿Está establecido el manual de organización y funciones?	**X**		
¿Están definidas y establecidas las atribuciones y obligaciones de los cargos?	**X**		
¿Están definidas y establecidas las diferentes relaciones jerárquicas y	**X**		

funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan?			
¿Existe control de las diferentes actividades con la estructura aplicada y el cumplimiento de la misión y objetivos planteados?	**X**		
Norma: Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.			
¿Están definidas las políticas y procedimientos que aseguren la selección de fuerza de trabajo Idónea?	**X**		
¿Está definida la comunicación e información entre todos los niveles superiores e inferiores?	**X**		
¿Se realizan reuniones periódicas con los trabajadores, se evalúa el rendimiento del personal y se establecen medidas para mejorarlo?	**X**		
¿Existen condiciones de seguridad e higiene de cada puesto de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:	**X**		
a. exámenes médicos periódicos;	**X**		
b. control de las enfermedades comunes y profesionales;	**X**		
c. el emplazamiento del lugar;	**X**		
d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales	**X**		
e. uso, manipulación y conservación de alimentos;	**X**		
f. servicios sanitarios;	**X**		
g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;	**X**		
h. las fuentes de agua;	**X**		
i. la ventilación;	**X**		
j. la iluminación	**X**		
k. las instalaciones eléctricas;	**X**		
l. el tratamiento de los residuales y las aguas albañales	**X**		
m. control de vectores y roedores;	**X**		
n. mantenimiento, orden y limpieza;	**X**		
o. abastecimiento de agua potable.	**X**		
¿Existe correspondencia entre los objetivos y metas trazadas y las necesidades de recursos humanos?	**X**		
¿Están definidos los requisitos y habilidades para cada puesto de trabajo?	**X**		

¿Existe un procedimiento para la captación y selección del personal?	**X**		
Consta mediante documento evidencia de su aplicación?	**X**		
¿Existe evidencia de realización de diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación de cada trabajador?	**X**		
¿Éstas se tienen en cuenta en la elaboración del Plan de Capacitación Anual en la entidad?	**X**		
COMPONENTE: GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS			
Norma: Identificación de riesgos y detección del cambio:			
¿Están identificados los riesgos de cada proceso, actividad y operación de la entidad?	**X**		
¿Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y Metas de la organización?	**X**		
¿La identificación de los riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos?	**X**		
¿Para la determinación de los riesgos se consideraron los factores internos y externos?	**X**		
¿Los factores externos incluyen los económicos financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos?	**X**		
¿Los factores internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología?	**X**		
¿La identificación de los riesgos se realiza de forma permanente, teniendo en cuenta las modificaciones que se presenten de las disposiciones legales?	**X**		
¿Se tienen en cuenta las modificaciones en el entorno económico financiero, mediante modificaciones en el presupuesto, en sus planes y programas?	**X**		
¿Se realiza el análisis de los riesgos identificados aplicando el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia, y cuando es posible se cuantifica una valoración estimada de la afectación o pérdida que pudiera ocasionarse?	**X**		
Norma: Determinación de los objetivos de control:			
¿Existe evidencia de la realización del diagnóstico para determinar los	**X**		

objetivos de control?			
¿Existe evidencia del análisis de este proceso, mediante reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, siendo éstas presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas?	**X**		
Norma: Prevención de riesgos:			
¿Cuentan con el Plan de Prevención de Riesgos por área o actividad y el general de la entidad, y éste es de conocimiento de los trabajadores?	**X**		
¿Se estructura según lo establecido en la legislación vigente?	**X**		
¿En el se identifican los riesgos; posibles manifestaciones identifican negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fechas de cumplimiento de las medidas?	**X**		
¿El autocontrol se considera una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos?	**X**		
¿Existe constancia de su evaluación por el Comité de Prevención y Control?	**X**		
¿Existe constancia de su aprobación por el órgano colegiado de dirección?	**X**		
¿El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento a los objetivos de control determinados?	**X**		
¿Este se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores?	**X**		
¿Se tiene en cuenta para su actualización la presencia de hechos que así lo requieran?	**X**		
¿Se realizan análisis de las causas y condiciones derivadas de hechos que se presenten?	**X**		
¿Existe evidencia de la valoración realizada al Plan de Prevención de Riesgos?	**X**		
¿Estos resultados se han divulgado en el resto del sistema?	**X**		
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL			
Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas,			

responsabilidades y niveles de autorización:			
¿Está claramente definida la interrelación entre las áreas?	**X**		
¿Se encuentra específicamente definida, documentada, asignada y comunicada la autorización de la autoridad facultada al responsable de su ejecución?	**X**		
¿Se garantiza una adecuada separación de tareas y responsabilidades?	**X**		
Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:			
¿Existe evidencia documental de todas las transacciones, operaciones y hechos económicos realizados?	**X**		
¿Éstas son fiables y garantizan la trazabilidad?	**X**		
¿Se garantiza la salvaguarda de las Actas de los Órganos Colegiados de Dirección, y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia?	**X**		
¿Están definidos por el órgano u organismo rector, los documentos a custodiarse en formato impreso o digital?	**X**		
¿Las transacciones o hechos ejecutados cuentan con los niveles de autorización general o individual de la administración?	**X**		
¿Éstos se registran conforme a su clasificación en el momento en que se ejecutan, garantizando su relevancia, oportunidad y utilidad?	**X**		
Norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros:			
¿Se encuentran confeccionadas, actualizadas y firmadas las Actas de responsabilidad material por la custodia de los recursos y activos?	**X**		
¿Se rinde cuenta de su custodia y utilización?	**X**		
¿Están definidos los niveles de acceso a los recursos materiales y financieros?	**X**		
¿Están definidos los niveles de acceso a los sistemas automatizados, y con ello a los registros y comprobantes?	**X**		
¿Existe y se encuentra actualizado el control de activos por área?	**X**		
¿Éstos cuadran con los registros contables?	**X**		
¿Los documentos primarios reflejan las existencias finales de los recursos?	**X**		
¿Éstas se cotejan con los registros contables, verificando coincidencia para			

prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades?	**X**		
Norma: Rotación del personal en las tareas claves			
¿Se realizan análisis de eficiencia y eficacia de las operaciones?	**X**		
¿Se realizan análisis de los resultados del cumplimiento de las funciones inherentes a los cargos, garantizándose la rotación del personal, previo acuerdo del órgano colegiado de dirección, evitando excesivos períodos de tiempo en los cargos, que puedan propiciar la comisión de irregularidades?	**X**		
¿Cuándo no sea posible garantizar la rotación del personal, por contar con pocos trabajadores, se realizan periódicamente acciones de supervisión y control?	**X**		
Norma: Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones:			
¿Cuentan con el Plan de Seguridad Informática, según lo establecido en la legislación vigente?	**X**		
¿Éste se integra y concilia con el Sistema de Control Interno, definiéndose las actividades de control a partir de la importancia de los bienes e informaciones a proteger, en correspondencia con la legislación vigente?	**X**		
¿Se consideran los riesgos a que están sometidos?	**x**		
¿Se encuentran definidos los indicadores de rendimiento y de desempeño de tipos cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características, tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y otros elementos distintivos?	**X**		
¿Se realiza sistemáticamente el análisis del comportamiento de dichos indicadores, evaluándose el cumplimiento de los objetivos trazados?	**X**		
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.			
Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
¿Se encuentra diseñado el sistema de información en correspondencia con sus características, necesidades y naturaleza?	**X**		
¿Se considera flexible al cambio?	**X**		
¿Se encuentra automatizado total o parcialmente?	**X**		

¿Ofrece información necesaria, oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones?	**X**		
¿Cuenta con mecanismo de retroalimentación y seguridad de la información, garantizando su transferencia**?**	**x**		
¿Se encuentran establecidos y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, permitiendo trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios internos y externos?	**X**		
Norma: Contenido, calidad y responsabilidad:			
¿La información que se brinda permite medir el cumplimiento de las responsabilidades individuales y el logro de los objetivos?	**X**		
¿La información refleja la situación existente de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida?	**X**		
¿El sistema de información incluye un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice?	**X**		
Norma: Rendición de cuentas:	**X**		
¿Se informa a los niveles establecidos acerca de la gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados?	**X**		
¿El sistema de rendición de cuenta diseñado incluye elementos que permiten conocer el destino de los recursos?	**X**		
¿Con la rendición de cuentas se logra que las personas asuman sus actos con responsabilidad, informando el destino de los recursos que le han sido confiados y la forma y resultado de su aplicación?	**X**		
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:			
¿Existe evidencia documental de evaluaciones realizadas al sistema de control interno diseñado, para medir su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua?	**X**		
¿El sistema de evaluación comprende un conjunto de actividades de control a los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se	**X**		

llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados?			
¿Se ha detectado alguna deficiencia en el funcionamiento del sistema diseñado?	**X**		
¿Se han establecido oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento?	**X**		
¿Se verifican sistemáticamente los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas?	**X**		
¿Existe evidencia documental de realización de autocontroles sistemáticos?	**X**		
¿Los autocontroles realizados se efectúan sobre la base de las Guías de autocontrol diseñadas?	**X**		
¿Se analizan sus resultados y se elaboran los planes de medidas, previa evaluación en el órgano colegiado de dirección?	**X**		
Norma: Comité de prevención y control:			
¿Está constituido, mediante documento legal, el Comité de Prevención y Control?	**X**		
¿Su composición se ajusta a lo establecido en la legislación vigente?	**X**		
¿Está definido el cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control?	**X**		
¿Existe evidencia mediante Actas de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo?	**X**		
Otros aspectos de interés a evaluar en el diseño del sistema de control interno:			
¿Se realizan controles generales sistemáticos de seguridad física y lógica a la seguridad de la información automatizada?	**X**		
¿Se adoptan medidas a partir de los resultados alcanzados?	**X**		
¿Las medidas adoptadas permiten la integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos?	**X**		
¿Los sistemas contable - financieros utilizados se encuentran certificados por los Ministerios de Finanzas y Precios y de la Informática y las Comunicaciones?	**X**		
¿el plan de trabajo individual, y éstos son revisados y aprobados por los jefes inmediatos superiores?	**X**		

¿Se elaboran los resúmenes cualitativo y cuantitativo del cumplimiento del Plan de Trabajo Mensual e Individual, y éstos son revisados y aprobados por los jefes correspondientes?	**X**		
¿Se informa y analiza en los niveles correspondientes y con los trabajadores, el cumplimiento de los objetivos de trabajo?	**X**		
Norma: Integridad y valores éticos:			
¿Se conoce el Código de ética de los Cuadros del Estado Cubano?	**X**		
¿Hay normas o reglas aplicables en la entidad por una cultura ética?	**X**		
¿Se encuentran firmadas por los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la entidad?	**X**		
¿Está actualizado el Convenio Colectivo de trabajo?	**X**		
¿Está actualizado el Reglamento disciplinario interno?	**X**		
¿Están actualizados los Expedientes laborales?	**X**		
¿Están definidos los valores dentro de la entidad, y se trabaja en función de su cumplimiento?	**X**		
¿Existe evidencia del análisis cualitativo de su cumplimiento mediante el actuar de sus miembros?	**X**		
Norma: Idoneidad demostrada:			
¿Está definido el nivel de calificación y competencia profesional de los dirigentes y demás trabajadores?	**X**		
¿Existe y funciona el Comité de Ingresos? Revisar por muestras si los casos aprobados de admisión al empleo tienen el acuerdo del Comité?	**X**		
¿Constan evidencias que demuestren que los trabajadores poseen los conocimientos y habilidades requeridas?	**X**		
¿Están definidos los métodos de contratación que aseguren el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores de nueva incorporación?	**X**		
¿Se encuentran definidos los indicadores de medición de desempeño cuantitativo y cualitativo que le permitan evaluar y supervisar el trabajo por actividades y su empleo para la corrección del curso de las acciones?	**X**		
Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:			

¿Está elaborada la estructura organizativa u organigrama de la entidad y se corresponde con su funcionamiento?	**X**		
¿Está establecido el manual de organización y funciones?	**X**		
¿Están definidas y establecidas las atribuciones y obligaciones de los cargos?	**X**		
¿Están definidas y establecidas las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan?	**X**		
¿Existe control de las diferentes actividades con la estructura aplicada y el cumplimiento de la misión y objetivos planteados?	**X**		
Norma: Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.			
¿Están definidas las políticas y procedimientos que aseguren la selección de fuerza de trabajo Idónea?	**X**		
¿Está definida la comunicación e información entre todos los niveles superiores e inferiores?	**X**		
¿Se realizan reuniones periódicas con los trabajadores, se evalúa el rendimiento del personal y se establecen medidas para mejorarlo?	**X**		
¿Existen condiciones de seguridad e higiene de cada puesto de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:			
a. exámenes médicos periódicos;	**X**		
b. control de las enfermedades comunes y profesionales;	**X**		
c. el emplazamiento del lugar	**X**		
d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;	**X**		
e. uso, manipulación y conservación de alimentos;	**X**		
f. servicios sanitarios;	**X**		
g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;	**X**		
h. las fuentes de agua;	**X**		
i. la ventilación;	**X**		
j. la iluminación;	**X**		
k. las instalaciones eléctricas;	**X**		
l. el tratamiento de los residuales y las aguas albañales	**X**		

m. control de vectores y roedores;	**X**		
n. mantenimiento, orden y limpieza;	**X**		
o. abastecimiento de agua potable.	**X**		
¿Existe correspondencia entre los objetivos y metas trazadas y las necesidades de recursos humanos?	**X**		
¿Están definidos los requisitos y habilidades para cada puesto de trabajo?	**X**		
¿Existe un procedimiento para la captación y selección del personal?	**X**		
¿Consta mediante documento evidencia de su aplicación?	**X**		
¿Existe evidencia de realización de diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación de cada trabajador?	**X**		
¿Éstas se tienen en cuenta en la elaboración del Plan de Capacitación Anual en la entidad?	**X**		
COMPONENTE: GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS			
Norma: Identificación de riesgos y detección del cambio:			
¿Están identificados los riesgos de cada proceso, actividad y operación de la entidad?	**X**		
¿Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización?	**X**		
¿La identificación de los riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos?		**X**	
¿Para la determinación de los riesgos se consideraron los factores internos y externos?	**X**		
¿Los factores externos incluyen los económicos - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos?	**X**		
¿Los factores internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología?	**x**		
¿La identificación de los riesgos se realiza de forma permanente, teniendo en cuenta las modificaciones que se presenten de las disposiciones legales?	**x**		
¿Se tienen en cuenta las modificaciones en el entorno económico financiero, mediante modificaciones en el presupuesto, en sus planes y	**x**		

programas?			
¿Se realiza el análisis de los riesgos identificados aplicando el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia, y cuando es posible se cuantifica una valoración estimada de la afectación o pérdida que pudiera ocasionarse?	**X**		
Norma: Determinación de los objetivos de control:			
¿Existe evidencia de la realización del diagnóstico para determinar los objetivos de control?	**X**		
¿Existe evidencia del análisis de este proceso, mediante reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, siendo éstas presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas?	**X**		
Norma: Prevención de riesgos:			
¿Cuentan con el Plan de Prevención de Riesgos por área o actividad y el general de la entidad, y éste es de conocimiento de los trabajadores?	**X**		
¿Se estructura según lo establecido en la legislación vigente?	**X**		
¿En el se identifican los riesgos posibles manifestaciones negativas, medidas a aplicar responsable, ejecutante y fechas de cumplimiento de las medidas?	**X**		
¿El autocontrol se considera una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos?	**x**		
¿Existe constancia de su evaluación por el Comité de Prevención y Control?	**x**		
¿Existe constancia de su aprobación por el órgano colegiado de dirección?	**x**		
¿El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento a los objetivos de control determinados?	**x**		
¿Este se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores?	**x**		
¿Se tiene en cuenta para su actualización la presencia de hechos que así	**x**		

lo requieran?			
Se realizan análisis de las causas y condiciones derivadas de hechos que se presenten?	x		
¿Existe evidencia de la valoración realizada al Plan de Prevención de Riesgos?	x		
¿Estos resultados se han divulgado en el resto del sistema?	x		
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL			
Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización:			
¿Está claramente definida la interrelación entre las áreas?	x		
¿Se encuentra específicamente definida, documentada, asignada y comunicada la autorización de la autoridad facultada al responsable de su ejecución?	x		
¿Se garantiza una adecuada separación de tareas y responsabilidades?	x		
Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:			
¿Existe evidencia documental de todas las transacciones, operaciones y hechos económicos realizados?	x		
¿Éstas son fiables y garantizan la trazabilidad?	x		
¿Se garantiza la salvaguarda de las Actas de los Órganos Colegiados de Dirección, y de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia?	x		
¿Las transacciones o hechos ejecutados cuentan con los niveles de autorización general o individual de la administración?	x		
Éstos se registran conforme a su clasificación en el momento en que se ejecutan, garantizando su relevancia, oportunidad y utilidad?	x		
Norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros:			
¿Se encuentran confeccionadas, actualizadas y firmadas las Actas de responsabilidad material por la custodia de los recursos y activos?	x		
¿Se rinde cuenta de su custodia y utilización?	x		
¿Se rinde cuenta de su custodia y utilización?	x		
¿Están definidos los niveles de acceso a los recursos materiales y financieros?	x		

¿Están definidos los niveles de acceso a los sistemas automatizados, y con ellos a los registros y comprobantes?	x		
¿Existe y se encuentra actualizado el control de activos por área?	x		
¿Éstos cuadran con los registros contables?	x		
¿Los documentos primarios reflejan las existencias finales de los recursos?	x		
¿Éstas se cotejan con los registros contables, verificando su coincidencia para prevenir riesgos de sustracción, despilfarro, uso indebido u otras irregularidades?	x		
Norma: Rotación del personal en las tareas claves:			
¿Se realizan análisis de eficiencia y eficacia de las operaciones?	x		
¿Se realizan análisis de los resultados del cumplimiento de las funciones inherentes a los cargos, garantizándose la rotación del personal, previo acuerdo del órgano colegiado de dirección, evitando excesivos períodos de tiempo en los cargos, que puedan propiciar la comisión de irregularidades?	x		
¿Cuándo no sea posible garantizar la rotación del personal, por contar con pocos trabajadores, se realizan periódicamente acciones de supervisión y control?	x		
Norma: Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones:			
¿Cuentan con el Plan de Seguridad Informática, según lo establecido en la legislación vigente?	x		
¿Éste se integra y concilia con el Sistema de Control Interno, definiéndose las actividades de control a partir de la importancia de los bienes e informaciones a proteger, en correspondencia con la legislación vigente?	x		
¿Se consideran los riesgos a que están sometidos?	x		
¿Existe evidencia documental actualizada y firmada de la definición de los permisos de acceso a la información automatizada?	x		
Norma: Indicadores de rendimiento y de desempeño:			
¿Se encuentran definidos los indicadores de rendimiento y de desempeño de tipos cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus características,	x		

tamaño, proceso productivo de bienes y servicios, recursos, nivel de competencia y otros elementos distintivos?			
¿Se realiza sistemáticamente el análisis del comportamiento de dichos indicadores, evaluándose el cumplimiento de los objetivos trazados?	**x**		
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
¿Se encuentra diseñado el sistema de información en correspondencia con sus características, necesidades y naturaleza?	**x**		
¿Se considera flexible al cambio?	**x**		
¿Se encuentra automatizado total o parcialmente?	**x**		
¿Ofrece información necesaria, oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones?	**x**		
¿Cuenta con mecanismos de retroalimentación y seguridad de la información, garantizando su transparencia?	**x**		
¿Se encuentran establecidos y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, permitiendo trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios internos y externos?	**x**		
¿Se han desarrollado acciones de divulgación, a partir de la investigación, estudio y análisis de los principales problemas, con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran?	**x**		
Norma: Contenido, calidad y responsabilidad:			
¿La información que se brinda permite medir el cumplimiento de las responsabilidades individuales y el logro de los objetivos?	**x**		
¿La información refleja la situación existente de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida?	**x**		
¿El sistema de información incluye un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice?	**x**		
Norma: Rendición de cuentas:			
¿Se informa a los niveles establecidos acerca de la gestión,	**x**		

administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados?			
¿El sistema de rendición de cuenta diseñado incluye elementos que permiten conocer el destino de los recursos?	x		
¿Con la rendición de cuentas se logra que las personas asuman sus actos con responsabilidad, informando el destino de los recursos que le han sido confiados y la forma y resultado de su aplicación?	x		
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:			
¿Existe evidencia documental de evaluaciones realizadas al sistema de control interno diseñado, para medir su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua?	x		
¿El sistema de evaluación comprende un conjunto de actividades de control a los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados?	x		
¿Se ha detectado alguna deficiencia en el funcionamiento del sistema diseñado?	x		
¿Se han establecido oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento?	x		
¿Se verifican sistemáticamente los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas?	x		
¿Existe evidencia documental de realización de autocontroles sistemáticos?	x		
¿Los autocontroles realizados se efectúan sobre la base de las Guías de autocontrol diseñadas?	x		
¿Se analizan sus resultados y se elaboran los planes de medidas, previa evaluación en el órgano colegiado de dirección?	x		
Norma: Comité de prevención y control:			
¿Está constituido, mediante documento legal, el Comité de Prevención y Control?	x		
¿Su composición se ajusta a lo establecido en la legislación vigente?	x		
¿Está definido el cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control?	x		

¿Existe evidencia mediante Actas de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo?	**x**		
Otros aspectos de interés a evaluar en el diseño del sistema de control interno:			
¿Se realizan controles generales sistemáticos de seguridad física y lógica a la seguridad de la información automatizada?	**x**		
¿Se adoptan medidas a partir de los resultados alcanzados?	**x**		
¿Las medidas adoptadas permiten la integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos?	**x**		

ANEXO C

Cuestionario

Estimado Cliente.

Nuestra Organización se siente muy complacida al poder contar con sus opiniones para continuar perfeccionando nuestro trabajo y brindarle en consecuencia, la calidad en el servicio que usted merece.

Por favor lea detenidamente todo el cuestionario antes de contestar.

1. Marque en los siguientes planteamientos cuál es el grado en que usted está de acuerdo con ellos.

Planteamientos	**Grados de Acuerdo**			
	Nada	Poco	Bastante	Muy de acuerdo
- Prefiere a nuestra unidad por encima de otras				
- La comunicación de los vendedores es buena				
- Las confecciones presentan calidad				
- Es adecuada la relación calidad – precio**.**				
- Nos caracterizamos por la rapidez en el servicio				

2. ¿Compra usted las confecciones de su familia en nuestra unidad?

Si _____ **No** _____

a) ¿Cuáles? : Hombre _ _ Niño _____ Señora ___ Bebés ___ _ __ Joven ___ ___

b) Identifique las marcas que adquiere.

Marcas	**Hombre**	**Niño**	**Señora**	**Bebés**	**Joven**
A					
B					
C					

3. Exprese brevemente tres nuevas ideas que contribuyan a la superación de nuestras deficiencias y por ende al perfeccionamiento de nuestro trabajo.

Datos Generales:

Ocupación_____ **Sexo** _____

Muchas gracias por su cooperación

ANEXO D

Cuestionario diseñado y aplicado a las áreas de resultados claves.

Ventas

Aplicar el siguiente cuestionario de trabajo: (si ó no)

	SI	NO
1) Crear los planes de ventas para cada unidad y velar su cumplimiento.	X	
2) Utilizar correctamente las normas de consumo, definir cantidades de mercancías requeridas por meses	X	
3) Capacitar al personal que trabaja en la actividad de compra.	X	
4) Diseñar sistema de pago y estimulación que logre la actividad del personal	X	
5) Aplicar técnicas de dirección que logren la motivación del personal que trabaja en la actividad.	X	
6) Definir el plan de venta desde el nivel de unidad que permita solicitar las mercancías que se requieran.	X	
7) Utilizar la automatización en el proceso de planificación de las ventas y los aseguramientos que garanticen rapidez en la información a procesar.	X	
8) Incrementar la búsqueda de negocios y asegurar que cubra la mercancía demandada.	X	
9) Introducir sistemas automatizados que asegure el conocimiento diario de las existencias en almacén.	X	
10) Mantener informado al área de ventas sobre existencias de mercancía en almacén.	X	
11) Asegurar la planificación en los plazos que aseguren las ventas	X	
12) Establecer sistema desde la base que asegure solicitar lo que se requiere sin excesos ni defectos.	X	
13) Tener el sistema automatizado.	X	
14) Capacitar a los almaceneros de cómo proceder en cada caso.	X	
15) En un plazo de un día hábil se comunicará al gerente comercial sobre las mercancías recibidas con averías o faltantes.	X	
16) Contar, medir o pesar sin tener acceso al documento de remisión (facturas)	X	
17) Asegurar los medios debidamente certificados.	X	
18) Comprobar en el almacén de tránsito contra las facturas de los proveedores y de	X	

existir faltantes comunicar de inmediato al almacén de tránsito.		
19) El almacén de tránsito no entregará mercancías cuando la cantidad en existencia sea inferior a la facturada.	X	
20) Una vez comprobado, facturar la diferencia previo acuerdo con la empresa destino de la mercancía.	X	
21) Implantar el método del cuadre diario para las mercancías que han tenido movimiento. (Reporte de cuadre diario).	X	
22) Instruir a los almaceneros sobre el cuadre diario y requisitos de llenado de los documentos.	X	
23) Asegura el cumplimiento del control al 10 % con el rigor establecido.	X	
24) El informe de recepción debe enviarse al almacén de tránsito junto con las mercancías a más tardar.	X	
25) El informe de recepción en el almacén de tránsito y las facturas por despacho enviar a la empresa concentradora dentro de las 72 horas de efectuadas las operaciones.	X	
26) Asegurar los medios de comunicación necesarios.	X	
27) Comprobar periódicamente la actualización de los submayores de inventario, asegurar las condiciones para ello.	X	
28) Contar las mercancías con movimiento en el día y reportar las existencias reales al final del día a contabilidad.	X	
29) Realizar el cuadre diario, depurando las diferencias.	X	
30) Capacitar a todo el personal involucrado.	X	
31) Diseñar sistema de estimulación que motive.	X	
32) Asegurar las condiciones de almacenamiento requeridas para cada producto.	X	
33) Chequear las mercancías con lento movimiento y ociosas y tomar decisiones oportunas.	X	
34) Mantener el control sobre la fecha de vencimiento, rotar y/o alertar oportunamente.	X	
35) Optimizar las capacidades de almacenamiento.	X	
36) Situar los medios materiales de acuerdo a las normas y reglas de almacenamiento	X	
37) Aplicar los trabajos de PHT	X	
38) Aplicar trabajos de economía de almacenes	X	
39) Conocer y cumplir las regulaciones establecidas para ello	X	
40) Conocer y garantizar las condiciones higiénicas sanitarias establecidas.	X	
41) Observar las medidas permanentes de iluminación, ventilación y áreas de	X	

circulación.		
42) Realizar las inversiones de mantenimiento constructivo requeridas.	X	
43) Confección de la solicitud de materiales con la aprobación del jefe del área productiva.	X	
44) Vale de salida registre la orden de trabajo.	X	
45) Entregar a contabilidad los vales de salida.	X	
46) Sobrantes devolver a almacén	X	

Recursos Humanos.

Aplicar el siguiente cuestionario de trabajo: (si ó no). Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación del Personal.

Preguntas	**SI**	**NO**
1. ¿Es en la instalación donde se realiza la fuerza laboral?	X	
2- ¿Posee conocimientos el responsable de R/H para desempeñar su Trabajo?	X	
3-Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal	X	
4-¿Llenan los aspirantes una solicitud que consigne sus datos Personales?	X	
5. ¿Se les realiza a los aspirantes una entrevista formal?	X	
6. ¿Se practica examen médico?	X	
7. ¿Se realizan pruebas psicometrías?	X	
8. ¿Se les brinda posibilidad de capacitación y adiestramiento aquellos Trabajadores que lo soliciten?	X	
9. ¿Las posibilidades de capacitación se realizan priorizando a los Trabajadores que más lo necesitan?	X	
10. ¿Se realizan cursos, seminarios o conferencias dentro de la Instalación para la actualización y perfeccionamiento de los Conocimientos?	X	
11. ¿Es adecuado el procedimiento que se sigue para la autorización y Aprobación de nuevas plazas?	X	

12. ¿Para otorgar una plaza vacante tienen en cuenta los siguientes Aspectos? a- Tiempo de solicitud b- Conocimientos c- Antecedentes d- Experiencia	X X X X X	
13. ¿Periódicamente se efectúan evaluaciones de desempeño tanto a los empleados como al consejo de dirección?	X	
14. ¿Existe un programa para la evaluación del rendimiento?	X	
15. ¿Se recalifica el personal existente en la instalación?	X	
16. ¿Los trabajadores que comienzan a brindar sus servicios en la instalación para convertirse en trabajadores fijos pasan los meses del periodo a prueba?	X	

Aplicar el siguiente cuestionario de trabajo: (si ó no). Administración Personal.

Preguntas	**Si**	**No**
1. ¿Se dispone de plantilla actualizada en cada área de la instalación?	X	
2. ¿Se controla diariamente la entrada y salida del personal?	X	
3. ¿Se controla las impuntualidades?	X	
4. ¿Se realiza oportunamente los reportes correspondientes a modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios?	X	
5. ¿Es correctamente el tratamiento para pagar por concepto de subsidio?	X	
6. ¿Cada departamento cuenta con un responsable para la autorización de licencias, permisos y vacaciones?	X	
7. ¿Se cuenta con un sistema de nominas computarizados?	X	
8. ¿Existe un camino preestablecido para que el trabajador que lo desee, pida la baja de la instalación?	X	
9. ¿Se concede licencia por problemas personales?	X	

10. ¿Es adecuado el tratamiento que se sigue para el pago de salario por concepto de licencia de maternidad?	X	
11. ¿El departamento cuenta con los siguientes modelos? a) Reintegro de salario b) Prenómina c) Nomina d) Registro de edad y años de servicio e) Trabajadores Fijos f) Contratos	X x x x x x x	
12. Composición de la fuerza de trabajo por sexo, edad y militancia	X	
13. Estado del comportamiento de la plantilla	X	
14. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional	X	
15. Tarjetas de asistencia y puntualidad 16. SNC- 225 (Registro de salario y tiempo de servicio)	X X	
17. Balance de recursos Humanos	X	

Economía.

Aplicación del cuestionario de trabajo:(si ó no)

Cuestionario de contabilidad	**Si**	**No**
51. ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?	X	
52. ¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable actual?	X	
53. ¿Está el departamento dotado de personal adecuado?	X	
54. ¿Es adecuado el nivel de entrenamiento, para:	X	

55. la gerencia?	X	
56. los empleados?	X	
57. ¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?	X	
58. ¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?	X	
59. ¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?	X	
60. ¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?	X	
61. ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?	X	
62. ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?	X	
63. ¿Existe un auditor interno en el departamento?		X
64. ¿Concuerdan los planes del departamento con: los objetivos de la organización?	X	
65. Concuerdan los planes del departamento con: planes de otras áreas?	X	
66. ¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?	X	
67. ¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmiendas, borrones)?	X	
68. ¿Los informes de control contables son: oportunos?	X	
69. Los informes de control contables son: fáciles de utilizar?	X	
70. Los informes de control contables son: diseñados de forma adecuada?	X	
71. ¿Se preparan los siguientes informes?	X	
72. Análisis e interpretación de los Estados Financieros.	X	
73. Estado de Resultado	X	
74. Balance general.	X	
75. Situación de los inventarios	X	

76. Anexo de gastos.	X	
77. Balance de comprobación de saldos.	X	
78. Informe de costo.	X	
79. Ganancia o pérdida por centro de costo.	X	
80. Antigüedad de las cuentas por pagar proveedores.	X	
81. Antigüedad de las cuentas por cobrar proveedores.	X	
82. ¿Trabaja la Subgerencia de Economía para proveer a la compañía fondos suficientes y a tiempo?	X	
83. ¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?	X	
84. ¿El personal del área participa en decisiones relativas a su trabajo?	X	
85. ¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?	X	
86. ¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?	X	
87. ¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas, en tal forma que sean compatibles con los objetivos generales de la organización?	X	
88. ¿Se usan métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	X	
89. ¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?	X	
90. ¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real) sobre una base calendarizada?	X	
91. ¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?	X	
92. ¿Es significativa para la gerencia la información sobre contabilidad de costos?	X	
93. ¿Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de economía?	X	
94. ¿Es capaz la Subgerencia de Economía de poner en práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y	X	

económicas?		
95. ¿Se comparan favorablemente los resultados financieros de la gerencia con los obtenidos en la rama a la que pertenece?	X	
96. ¿Ejerce el tesorero suficiente control para que la gerencia mantenga una sólida posición financiera?	X	
97. ¿Ejerce el tesorero suficiente control sobre el flujo de caja para:	X	
98. Maximizar su utilización?	X	
99. Pagar las obligaciones de la gerencia?	X	
100. ¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?	X	