



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo de Diploma

En Opción al Título de

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TITULO: DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE
COMERCIO GASTRONOMÍA Y LOS SERVICIOS, UNIDAD BÁSICA MOA**

AUTOR: Lisania Vilches Durán

**TUTORES: Lic. Mireya Olivares Laurencio
Lic. Juan Carlos Fuentes Cruz**

**Moa 2011
“Año 53 de la Revolución”**



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo de Diploma

En Opción al Título de

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TITULO: DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE
COMERCIO GASTRONOMÍA Y LOS SERVICIOS, UNIDAD BÁSICA MOA**

AUTOR: Lisania Vilches Durán

TUTORES: Lic. Mireya Olivares Laurencio _____

Lic. Juan Carlos Fuentes Cruz _____

**Moa 2011
“Año 53 de la Revolución”**

Pensamiento



“A la actual generación de economistas, le está reservado el importante papel de actuar en primera fila, poniendo experiencia e inteligencia en función del desarrollo.”

Fidel Castro

Dedicatoria

DEDICATORIA

A:

Mi familia, por la ayuda más allá de sus posibilidades. Mis amistades por todo el apoyo que me han brindado, y en especial a mis tutores por su ayuda incondicional.

Agradecimiento

AGRADECIMIENTOS

Quiero reflejar de manera sincera el eterno agradecimiento a todas aquellas personas que de una forma u otra han tenido algún vínculo con el desarrollo de este trabajo.

A Mireya Olivares Laurencio y a Juan Carlos Fuentes, por su ayuda infinita.

A mis amistades y familia, por la comprensión y apoyo brindados.

Resumen

RESUMEN

Las empresas de servicios han transitado por diferentes etapas de perfeccionamiento, en estos momentos se enfrentan al proceso de implementación del modelo de gestión económico financiero, que se basa en la necesidad de perfeccionar las unidades para lograr la eficiencia y eficacia que tanto necesita la sociedad. El tema abordado “Diagnóstico al sistema de gestión en la Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios, Unidad Básica Moa” pretende mostrar hasta qué punto es capaz de utilizar de manera óptima sus recursos en función del cumplimiento de sus objetivos y metas.

Para lograrlo se planteó como objetivo diagnosticar el grado de economía, eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa, a partir de la guía metodológica de auditoría de gestión, para facilitar la toma de decisiones oportunas en aras de lograr una mayor gestión. Para ello se adaptó la guía de acuerdo a las características de la empresa, aplicándola a través de tres etapas fundamentales de la auditoría, la exploración, planeamiento y ejecución.

El diagnóstico logró mostrar la falta de gestión en los procesos de la empresa que afectan de forma significativa el cumplimiento de sus metas y la toma de decisiones para el logro de un mejor empleo de sus recursos, que le permitan implementar las transformaciones que registra la economía cubana en la búsqueda de un modelo de eficiencia en el sistema empresarial, por lo que obligan a los directivos de las empresas a buscar nuevas formas de dirección y al empleo de la contabilidad como herramienta de control y análisis en la toma de decisiones. Recomendando a la dirección la adaptación continua y cada vez más eficiente de la guía y su empleo sistemático como mecanismo de autoevaluación en la empresa.

Abstract

SUMMARY

Service providing enterprises have journeyed through different improvement stages. At present time, they face the process of implementation of the financial & economic management model, which is based on the necessity to develop efficient and effective production units, today society demands. "Diagnosis to the management system of Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios, Unidad Básica Moa, aims at proving how capable this enterprise is to optimally utilize its resources to accomplish its objectives and goals."

Therefore, the stated objective is to diagnose the level of economy, efficiency and effectiveness present in the enterprise processes, obtained from the management audit methodological guide, in order to allow an opportune decision making process to achieve a more effective management. For such purposes, this guide was adapted to the enterprise's specific context, and it was applied through the 3 main phases of audit: exploration, planning and execution.

The applied diagnosis proved the lack of successful management which significantly affects the accomplishment of the enterprise's goals as well as the decision making process for a better utilization of the enterprise's resources and also the implementation of the transformation the Cuban economy in pursue of a an efficiency management model for enterprises. Such context demands that Cuban enterprises and those in management and leadership positions strive in the search and implementation of new management styles and the use of reliable accounting as a tool for control and analysis within the decision making process.

It is therefore recommended to the management of the enterprise to continually and efficiently adapt this diagnosing guide and its systematic use as a self-assessment tool for the enterprise.

Índice

ÍNDICE

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I. CONCEPCIÓN DEL MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL QUE CARACTERIZA LA AUDITORÍA COMO PARTE DEL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN.	4
1.1 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS AUDITORÍA EN GENERAL	4
1.1.1-La auditoría en Cuba	5
1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS AUDITORÍA	6
1.2.1 Diferencias y similitudes entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera.	7
1.3 MARCO CONCEPTUAL: AUDITORÍA DE GESTIÓN	8
1.4 RIESGO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	11
1.5 TÉCNICAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	13
1.6 PRUEBAS PARA LA GESTIÓN	14
1.7 LA AUDITORIA DE GESTIÓN TIENE COMO PROPÓSITO	17
1.8 INTERROGANTES FUNDAMENTALES EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	18
1.9 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	19
1.10 DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN	19
1.10.1 Diagnóstico de la razonabilidad de la información financiera contable	19
1.11 SISTEMA DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN	19
1.12 IMPORTANCIA DE LOGRAR RESULTADOS CON ECONOMÍA, EFICIENCIA, Y EFICACIA	21
1.13 GUÍA METODOLÓGICA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	22
1.13.1 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión	22
1.13.2 Cuestionario No.1 Evaluación de la Gestión (Anexos II y III)	23
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA Y LOS SERVICIOS UNIDAD BÁSICA MOA.	25
2.1 EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR	25

2.2 PLANEAMIENTO	28
2.3 EJECUCIÓN	30
2.3.1 Subsistema Directivo	30
2.3.2 Estructura Organizacional	30
2.3.3 Políticas y metas	31
2.3.4 Gestión de los Recursos Humanos.	31
2.3.5 Gestión de los Recursos Energéticos.	34
2.3.6 Gestión de la calidad	35
2.3.7 Gestión logística	39
2.3.8 Resultados económicos	41
2.3.9 Control Interno	48
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	55

Introducción

INTRODUCCIÓN

El campo de los negocios está cambiando a velocidad vertiginosamente acelerada. Los directores deben tomar decisiones en un entorno cambiante en el que ya no es posible apreciar soluciones y donde se enfrentan innumerables contradicciones.

A partir de los años 90, comienza una etapa de redefinición de mercados, clientes y productos; por ser una etapa de incertidumbre, en los que ya no se comercializan productos, sino conceptos. Pero con las circunstancias permanentemente cambiantes las empresas sólo mantendrán su competitividad si saben adaptarse al cambio. Cuba no es una excepción ante estas nuevas condiciones, impuestas tal vez, no por la misma situación que atraviesa el resto del mundo, pero por la misma etapa y la influencia de estas condiciones de crisis económica que ha tocado vivir, después del derrumbe del campo socialista y por la misma necesidad, impuesta por esta propia crisis, de abrir la economía al mercado internacional, insertándola en ese mundo competitivo y cambiante y a la vez de perfeccionar la economía interna.

Se ha considerado oportuno dirigir este trabajo hacia un tipo de auditoría que permita determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos financieros y de esta forma fortalecer el control económico y administrativo en las entidades así como lograr la máxima transparencia y calidad en su información económica-financiera.

Es evidente que las propias transformaciones que registra la economía cubana en la impostergable búsqueda de un modelo de eficiencia en el sistema empresarial, obligan necesariamente a los directivos de las empresas a buscar nuevas formas de dirección y a prescindir de la contabilidad como herramienta de control y análisis en la toma de decisiones.

El proyecto de investigación que se desarrolla en la Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios, Unidad Básica Moa, debido a que existen algunas deficiencias en el sistema de gestión, que inciden en los resultados de la empresa al no ser más eficientes a la hora de alcanzar sus objetivos y metas, por lo que la empresa se ha visto en la necesidad de realizar los análisis correspondientes del sistema de gestión constituyendo el **problema social**.

Por tanto el **problema científico** a resolver es.

Necesidad de conocer las causas que permitan a la Empresa de Servicios, Unidad Básica Moa ser más eficiente a la hora de alcanzar sus metas y objetivos.

El objeto de estudio lo constituye el Sistema de Gestión de la Empresa de Servicios, Unidad Básica Moa.

Campo de acción: Los procesos de gestión en la Empresa Servicios, Unidad Básica Moa.

Por lo que el **objetivo** de esta investigación será. Determinar las causas que inciden de forma negativa a partir de la guía metodológica de Auditoría de Gestión en la Empresa de Servicios, Unidad Básica Moa, para facilitar el cumplimiento de los objetivos con eficiencia, eficacia y economía.

Para dar cumplimiento al **Objetivo General** se realizan las siguientes Tareas:

- ❖ Estudiar las tendencias actuales de la Auditoría de Gestión.
- ❖ Diagnosticar la situación actual de la Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios, Unidad Básica Moa.
- ❖ Adaptar la guía metodológica de auditoría de gestión a las características de la empresa.
- ❖ Realizar la implementación de la Guía Metodológica adaptada, a partir de las etapas de auditoría: exploración, planeamiento y ejecución.

Para dar solución a este problema se ha planteado como hipótesis: sí se realiza un diagnóstico que permita detectar las causas que inciden de forma negativas en la gestión real, con la planificada se podrá entonces elaborar estrategias y acciones para eliminarlas, lo cual contribuirá al incremento de la eficiencia, eficacia, y economía empresarial.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron métodos de investigación tales como:
Métodos Teóricos

- ❖ **Histórico – lógico:** para analizar los elementos teóricos acerca de la Auditoría de Gestión y sus diferencias con la Auditoría Financiera.
- ❖ **Analítico – Sintético.** Con el propósito de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno.
- ❖ **Hipotético – deductivo.** Al formular la hipótesis de la investigación.



Métodos Empíricos.

- ❖ **La observación directa:** Para caracterizar el problema.
- ❖ **Análisis de documentos:** Para consultar documentos relacionados con el tema objeto de estudio.

Capítulo I

CAPÍTULO 1: CONCEPCIÓN DEL MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL QUE CARACTERIZA LA AUDITORÍA COMO PARTE DEL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN.

1.1 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS AUDITORÍAS EN GENERAL

La Auditoría a través de su desarrollo histórico social ha ido creciendo, desde luego no ha alcanzado la adelantada etapa que muchas de las ciencias han logrado, pero su grado de madurez es tal que ya puede hacer una pausa para un poco de introspección y analizar hasta donde ha llegado en sus aspiraciones y métodos. Existen aspectos, que la sociedad contemporánea exige que se vean con nuevos enfoques a la luz de la interacción de los cambios tecnológicos y de la práctica.

El origen de la Auditoría se remonta en las etapas más tempranas de la civilización, siempre que un hombre hubo de confiar a otro su propiedad o alguna extensión de esta se ponía de manifiesto la necesidad de ejercer alguna forma de control. En la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla la Auditoría se enriquece, asume mayores retos al mismo tiempo que sus métodos cambian y comienza su vinculación con otras ramas del saber.

La **auditoría** se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico - administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

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

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio de la Auditoría comienza a diversificarse y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, los propietarios en la práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, y a las instituciones financieras.

1.1.1-La auditoría en Cuba

En los primeros años de constituida la República la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda, creado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 1909. En 1995 se creó la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) para ejecutar las funciones de control y supervisión, las que desarrolló hasta el 25 de abril del 2001, fecha en que se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) por el Decreto Ley 219.

El MAC pasa a Contraloría General de la República desde el primero de agosto de 2009, cuando la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (Parlamento), aprueba la Ley de la Contraloría General de la República, legislación dirigida a proteger el trabajo creador, la propiedad socialista de todo el pueblo y los recursos materiales y financieros del Estado, donde Gladys María Bejerano Portela fue elegida por el Parlamento como Contralora General de la República de Cuba.

La organización de las auditorías en nuestro país se recoge en el Decreto Ley No. 159 "De la Auditoría" con fecha 8 de junio de 1995, este tiene como finalidad normar su actividad y establecer sus principios fundamentales. En el decreto Ley No.107 de fecha 1ro de agosto de 2009, dispone en su **ARTÍCULO 2**. La Contraloría General de la República creada para auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno en cumplimiento de su misión, como órgano superior de control del Estado.

a)-Propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico administrativo, sobre la base de las proyecciones de desarrollo económico social, la situación y análisis de las tendencias sustentadas en

los resultados de las acciones de control y la evaluación general del trabajo de los Organismos e Instituciones del Estado y Gobierno, en éstas direcciones.

b)-Asesora metodológicamente y comprueba el cumplimiento de las políticas, disposiciones y directivas aprobadas en lo que corresponda, a los órganos, organismos, organizaciones y entidades sujetos a las acciones de control que por esta Ley se establece.

c)-Dicta las normativas, asesora metodológicamente y supervisa el Sistema Nacional de Auditoría.

d)-Ejecuta directamente, auditorías, supervisiones y otras acciones de control, en cumplimiento de las directivas y el plan anual aprobado, así como, incorpora las requeridas por quejas y denuncias, por indicación del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros y otras necesidades no previstas.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la economía, eficiencia y eficacia con lo que se proyectan los ejecutivos.

Esta Auditoría responde a los objetivos de los criterios y valores de la tecnología, tanto de sus objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los Recursos).

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS

Las Auditorías se clasifican atendiendo a la afiliación del auditor y de acuerdo a los objetivos fundamentales que se persigan. Los diferentes auditores y asociaciones de contadores dan a estas últimas clasificaciones por lo general y coincidente en que de acuerdo a la afiliación del auditor estos pueden ser:

Auditoría Interna

- ❖ Auditoría Externa que comprende la Auditoría Estatal y la Auditoría Independiente, a su vez la Auditoría Estatal puede ser General o Fiscal.
- ❖ Auditoría Gubernamental.

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persiguen.

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

Es la Auditoría de Gestión u Operacional a través de nuestro estudio donde centraremos la atención teniendo en cuenta que puede ser realizada tanto por auditores internos como auditores externos.

1.2.1 Diferencias y similitudes entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera.

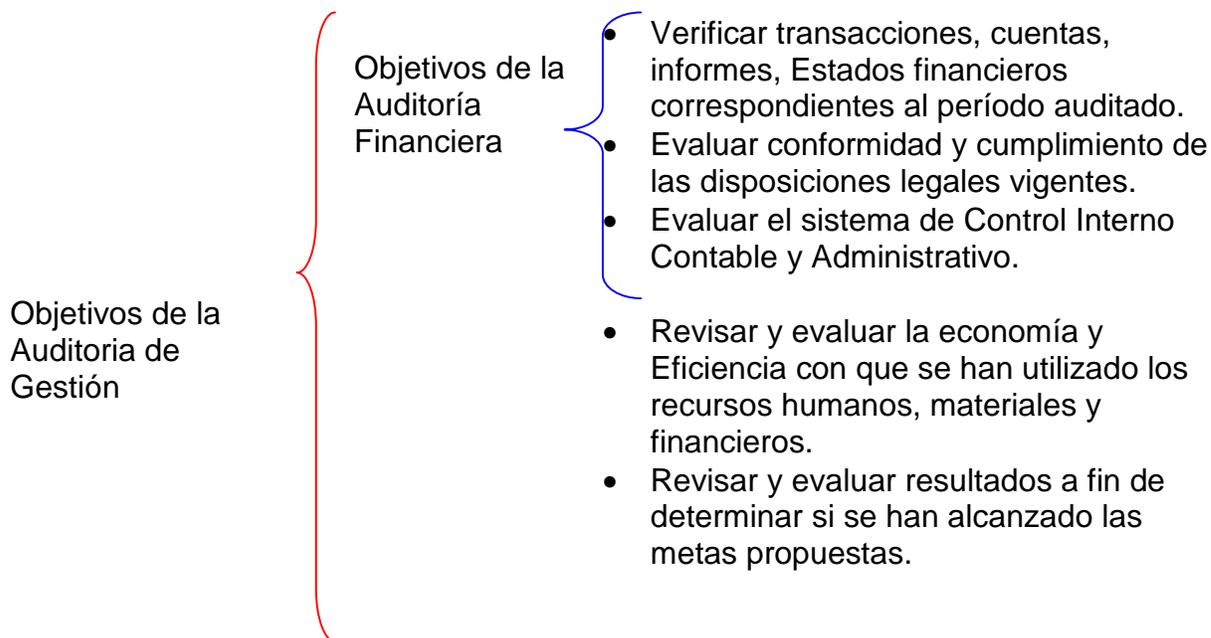
Diferencias

Auditoría de Gestión	Auditoría Financieras
Pretende ayudar a la Administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.
Utiliza los Estados Financieros como un medio	Los Estados Financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
Es no numérica	Es numérica
Su trabajo se efectúa de forma detallada	Su trabajo se efectúa a través de pruebas efectivas.
Pueden participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad a fines de la actividad que se audite.	La realizan sólo profesionales del área económica.

Similitudes

Ambas auditorías estudian y evalúan el sistema de Control Interno, deben cumplir con las normas establecidas para su ejecución, deben regirse siempre por un programa, las evidencias suficientes y competentes, es necesario elaborar un informe donde se plasme un criterio final de los aspectos que han sido auditados.

Al hacer una Auditoría de Gestión está presente la realización de una Auditoría Financiera lo que se observa en el siguiente esquema:



1.3 MARCO CONCEPTUAL: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Hoy en día la Auditoría sigue evolucionando hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la Entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

En el ámbito internacional se le han concedido diferentes denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes, siendo las más conocidas las siguientes: Auditoría de las tres “E”, Auditoría Operacional, Auditoría Operativa, Auditoría de Desempeño, entre otras.

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de la

Auditoría de Gestión.

Auditoría de Gestión: Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas (Según Resolución 44 / 1990 y Decreto– Ley 159 / 1995).

La Auditoría de Gestión, teniendo en cuenta los criterios anteriores es un examen objetivo y profesional de evidencias, realizado con el fin de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una administración, entidad, programa o actividad gubernamental, así como hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, para que de esta forma la entidad pueda planificar y controlar los recursos de que dispone con mayor economía, eficiencia y eficacia.

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.

Entre otros 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. 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.

Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no es simple análisis económico sino que es un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir el precio del incumplimiento.

La Auditoría de Gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de Auditoría de Gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditada en su totalidad y en forma constante.

1.4 RIESGO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Desde que la profesión de auditoría se formó con la adopción de las normas de auditoría generalmente aceptadas, quedo establecido que no es necesario examinar todas y cada una de las partidas que integran los diferentes rubros o áreas de los Estados Financieros, por tal motivo al ejecutar una auditoría, esta lleva implícito el riesgo de que existan hechos que no se detecten. En tal sentido, la Auditoría de Gestión tiene implícito un riesgo mayor a la de cualquier otro tipo.

La importancia relativa es un punto que debemos situar dentro del riesgo, esta representa el importe acumulado de los errores y desviaciones que podrían contener una función, área, materia, Estados Financieros u otro tipo de información sin que, a juicio del auditor y a la luz de las circunstancias existentes, sea probable que se afecte el juicio o decisiones de las personas que confían en las mismas.

El auditor debe establecer el límite de la importancia relativa basado en su juicio profesional, considerando las necesidades o expectativas de un usuario normal y razonable.

El riesgo de la auditoría está integrado por el efecto combinado de los tres diferentes riesgos que se explican a continuación:

- ❖ **Riesgo inherente**: representa el riesgo de que ocurran errores importantes en una función, área, materia o actividad, producto de las características o particularidades de la entidad, sin considerar los efectos de los procedimientos de control interno que pudieran existir.

- ❖ **Riesgo de control:** representa el riesgo de que los errores importantes que pudieran existir en una función, área, materia o actividad, no sean prevenidos detectados oportunamente por los sistemas de control interno contable y administrativo en vigor.

El riesgo de control disminuye, aunque nunca desaparece, en la medida en que aumenta la efectividad con que el sistema de control interno alcanza los objetivos, tanto generales como específicos.

- ❖ **Riesgo de detección:** representa el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos del control interno.

El riesgo de detección disminuye en la medida en que aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor.

Una parte del riesgo de detección se origina en el hecho de que normalmente no se examina la totalidad de las operación de una función, área, materia o actividad dad, y otra parte se origina por la posibilidad de seleccionar un procedimiento inadecuado, aplicar incorrectamente un procedimiento, o interpretar erróneamente los resultados obtenidos. Además, debe incluir el riesgo personal por el desconocimiento de la actividad.

Los riesgos inherentes y de control existen de forma independiente de la auditoría. La función del auditor consiste simplemente en evaluarlos, lo cual puede hacerse de forma separada o combinada. En el caso del riesgo de control el auditor debe aplicar las pruebas de cumplimiento necesarias para probar los controles en los que basó su evaluación.

El riesgo de detección se debe establecer en relación inversa a los riesgos inherentes y de control. A menor riesgo inherente y de control mayor puede ser el riesgo de detección que acepte el auditor. Sin embargo, para las operaciones fundamentales no se pueden eliminar totalmente las pruebas sustantivas aun cuando los riesgos inherentes y de control sean bajos. Las pruebas de cumplimiento tienen por objetivo verificar que los controles en los que se basa la evaluación del riesgo de control estén operando efectivamente.

Por otra parte las pruebas sustantivas con que se establece el riesgo de detección, tiene por objeto detectar posibles errores en las operaciones.

El auditor debe considerar los conceptos de importancia relativa y riesgo de auditoría, tanto en las etapas de exploración y examen preliminar, de planeamiento y en el diseño de los procedimientos a aplicar, como en el proceso de aplicación de dichos procedimientos y en la evaluación de los resultados obtenidos.

1.5 TÉCNICAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Observación

La observación es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de las instalaciones, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica es el spirit de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

Confirmación

Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

La confirmación se hace frecuentemente por correo, y generalmente se aplica al efectivo, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, inventarios e instalaciones, limitándose a verificar la exactitud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

Verificación

Está generalmente asociada con el proceso de auditoría, es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser.

Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente.

Se podrán verificar operaciones del período que se auditan y otras que tendrán su culminación en períodos posteriores.

Investigación

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

Esta investigación puede ser interna o externa por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todos aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación.

En esta técnica se pueden emplear cualquiera de las otras técnicas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

Análisis

Consiste en analizar la diversa documentación de la Empresa, analizando tanto la documentación interna como la externa.

Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos.

El análisis involucra la separación de las diversas partes de la organización o de las distintas influencias sobre la misma y después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.

Evaluación

Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor.

Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión o de las 3E.

Pueden identificarse con una o más fases o pasos, ya que sería poco probable delimitar el trabajo del auditor y eliminar el necesario vínculo entre ellas.

1.6 PRUEBAS PARA LA GESTIÓN

La realización de pruebas para la evaluación de la gestión, consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

- ❖ Niveles de revisión.
- ❖ Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía.

La esencia de la evaluación de la gestión es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía.

Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias.

Niveles de revisión

La auditoría de gestión comprende uno o ambos de los siguientes niveles:

- ❖ Revisión de alto nivel.
- ❖ Revisión en profundidad.

En la presente investigación abordaremos más sobre el primer nivel. Una revisión de alto nivel consiste en obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la administración para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad. Incluye entrevistar a la alta dirección respecto a la práctica empleada para asignar y controlar los recursos.

Los objetivos de una revisión de “alto nivel” son los siguientes:

Determinar si la administración ha establecido adecuados procedimientos generales de gestión para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad.

- ❖ Evaluar si los mismos están siendo aplicados eficazmente.
- ❖ Determinar si los indicadores muestran una evaluación positiva respecto al desarrollo de las operaciones.

Una revisión de alto nivel comprende las siguientes actividades:

- ❖ Uso de ciencias estadísticas e indicadores para efectuar análisis de tendencias y controles presupuestarios.
- ❖ Lecturas de informes de gestión.
- ❖ Indagaciones con la dirección y los trabajadores de entidad.

Análisis de indicadores

El análisis de los indicadores, permite realizar un estudio económico, financiero y presupuestal y opinar sobre la eficiencia, economía, y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y planes.

Actualmente es cada vez más marcada la necesidad por parte de la alta gerencia de tener unos indicadores que puedan responder por el éxito futuro de la organización o la entidad en condiciones cambiantes. Por lo tanto el sistema de indicadores de gestión deberán reportar a cada administrador oportuna y periódicamente, en forma sintetizada, la información que es relevante en su área de responsabilidad.

Los indicadores permiten a la gerencia orientarse para saber hacia dónde deben concentrarse los esfuerzos, son un criterio, una visión clara y concisa de la realidad.

El propósito de definir indicadores es apoyar a la administración para que identifique anticipadamente los problemas que perfilan en la ejecución de los procesos para corregirlos en forma oportuna.

Características de los indicadores

- ❖ Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.
- ❖ Se pueden analizar en términos absolutos y relativos.
- ❖ Son de orden cualitativos y cuantitativos.
- ❖ Son selectivos.

- ❖ Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.

Objetivo de los indicadores

- ❖ Crear una cultura de medición y mejoramiento.
- ❖ Establecer criterios de comparación con el mejor.
- ❖ Analizar cumplimiento de planes y objetivos.
- ❖ Valorizar los factores determinantes para obtener el éxito.

Característica de la auditoría de gestión.

- ❖ Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- ❖ Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos y/o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión adecuada.
- ❖ Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- ❖ Determina el comportamiento de las cifras durante el periodo de análisis y sus variaciones significativas.
- ❖ Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- ❖ Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento
- ❖ Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
- ❖ Evaluar el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad.

1.7 LA AUDITORIA DE GESTIÓN TIENE COMO PROPÓSITO

EXAMINA

Objetivos, planes, métodos, políticas, etc.

La estructura orgánica de la empresa.

El uso de los recursos físicos y humanos

INFORMA

Sobre la eficiencia o ineficiencias de la actuación administrativa, con el objetivo de:

Aumentar la calidad.

Resaltar oportunidades.

Eliminar desperdicios y pérdidas.

Observar la realización de los controles.

Asegurarse de que las políticas y procedimientos sean bien cumplidos.

Vigilar los planes y objetivos de la Empresa.

Estudiar con amplio sentido de colaboración nuevas ideas e innovaciones, que conduzca a la excelencia administrativa

1.8 INTERROGANTES FUNDAMENTALES EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Entre las interrogantes indispensable en el ánimo del auditor para el levantamiento de la información en la auditoría de gestión se utilizan usualmente los términos: qué, para qué, dónde, quién, cómo cuándo y ¿por qué? Sin embargo resulta conveniente preguntarse ¿qué se está haciendo?, desde el punto de vista de los sistemas y procesos y ¿qué se está logrando?, desde el punto de vista de los resultados de la gestión.

Las respuestas a estas interrogantes le permite al auditor lograr buenos resultados en las investigaciones, viabilizar el tiempo de ejecución y exponer de forma concreta, clara y sencilla los problemas, las causas efectos con vista a que se adopten las medidas para mejorar el grado de economía, eficiencia y eficacia existente en la unidad.

Una entrevista bien organizada permite la obtención de información valiosa en un mínimo de tiempo, ésta debe ser verificada con posterioridad, para comprobar su veracidad.

Los cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sean abiertos o cerrados, ellos nos brindarán la posibilidad de conocer condiciones, causas, motivos y otras particularidades que tienen que ver con el grado de economía, eficiencia y eficacia que se ejerce en la entidad con respecto a la planificación, control y uso de los recursos.

En la práctica se han experimentado logros importantes con el desarrollo de estos tipos de auditoría debido a que aportan a cada entidad auditada posibilidades de desarrollo futuro, y éxito en sus venideros resultados

1.9 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

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

1.10 DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN

Tiene el propósito de determinar si la entidad auditada:

- ❖ Emplea la menor cantidad posible de recursos (personal, instalaciones) en la prestación de los servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiadas.

1.10.1 Diagnóstico de la razonabilidad de la información financiera contable

Tiene como propósito determinar si la:

Información financiera se presenta de acuerdo con criterios establecidos por las normas generales de contabilidad para la actividad presupuestada, que incluyen:

- ❖ Principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ❖ Normas de valoración y exposición.
- ❖ Estados financieros.

La estructura del control interno de la entidad con respecto a la presentación de los estados financieros y salvaguarda de los activos, ha sido diseñada e implementada para lograr los objetivos de control.

1.11 SISTEMA DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN

Dentro de los procedimientos relativos al trabajo de campo en las auditorías de gestión se encuentra la medición del rendimiento, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de una gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición del rendimiento que se sustente en información consistente y oportuna el que estará formado por varios componentes y entre ellos los indicadores de rendimiento y las normas de rendimiento (criterios).

Indicadores de rendimiento: son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía, y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Pueden ser indicadores cuantitativos, dentro de los primeros se encuentran los indicadores de eficiencia y efectividad, mientras que los segundos no miden

numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una buena administración.

Indicadores de eficiencia: relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

Indicadores de economía: los precios pagados por los bienes y servicios y remuneraciones con respecto a un precio predeterminado.

Indicadores de efectividad: miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.

Estos no deben verse aislados, la interpelación de los resultados así como su análisis y determinación de las causas que originan las desviaciones o incumplimientos es lo que permite la gestión desde el más amplio punto de vista.

El sistema de indicadores permite:

- ❖ Su utilización como herramienta de trabajo del auditor durante cualquiera de las etapas de la auditoría de gestión.
- ❖ Una evaluación global de las operaciones vinculadas con el presupuesto del estado y la entidad gestora de los créditos presupuestarios, sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia en el tratamiento y custodia de los recursos asignados.
- ❖ La identificación de las áreas con problemáticas, lo que contribuye a un mejor aprovechamiento del tiempo de la auditoría.
- ❖ Obtener una evidencia suficiente, competente y razonable sobre la naturaleza del sistema de control interno contable y administrativo.

La metodología aplicada tiene como procedimientos prácticas aplicables:

- ❖ Comparación por períodos:
- ❖ Debe tenerse en cuenta siempre que se efectúen comparaciones con periodos anteriores:
- ❖ La importancia del período tomado como base.
- ❖ La serie de tiempo más largas son las más fiables.
- ❖ Comparación por elementos o partes de un total objeto de análisis:

El propósito fundamental es determinar si los componentes tienen una relación normal entre si y respecto al total.

Relaciones entre cuentas

El auditor puede establecer ciertas relaciones entre el saldo de una cuenta y el de otra que comparados en diferentes períodos de tiempo, le permitirán hacerse una idea de las razones de los cambios registrados.

Normas de rendimiento (criterio).

Las fuentes de estos indicadores son

- ❖ Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.
- ❖ Series estadísticas históricas.
- ❖ Presupuestos de ingresos y gastos.
- ❖ Estados financieros.

1.12 IMPORTANCIA DE LOGRAR RESULTADOS CON ECONOMÍA, EFICIENCIA, Y EFICACIA

El control de la actividad se ha realizado tradicionalmente a través de la institución presupuestaria, que establece determinadas limitaciones para los gastos en una triple vertiente:

Cuantitativo: los importes autorizados en las distintas partidas de gastos determinan el importe que como máximo pueden ejecutarse.

Cualitativo: los gastos que se autoricen deben ajustarse precisamente a los conceptos marcados por las consignaciones (gasto de personal, compras y servicios corriente).

Temporal: los importes para gastos contenidos en los presupuestos tienen una vigencia anual, limitada al ejercicio económico.

Este enfoque para el control de la actividad económica financiera se ha mostrado insuficiente, dado que:

- ❖ No refleja el control de los ingresos, que aparecen en los presupuestos de ingresos.
- ❖ El control de los gastos se limita solo al cuánto, en qué y cuándo, obviando el cómo.

Para lograr la interrelación de estos aspectos los gastos deben realizarse de manera que contribuya a alcanzar óptimamente los objetivos. Para que se nos permita formar una opinión sobre la utilización de los recursos. Proporcionando a la entidad seguridad

sobre lo que realmente sucede y así tener la posibilidad de fijar mejores objetivos para la gestión.

Las respuestas a estas interrogantes le permite al auditor lograr buenos resultados en las investigaciones, viabilizar el tiempo de ejecución y exponer de forma concreta, clara y sencilla los problemas, las causas efectos con vista a qué se adopten las medidas para mejorar el grado de economía, eficiencia y eficacia existente en la unidad.

Una entrevista bien organizada permite la obtención de información valiosa en un mínimo de tiempo, esta debe ser verificada con posterioridad, para comprobar su veracidad.

Los cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sean abiertos o cerrados, ellos nos brindarán la posibilidad de conocer condiciones, causas, motivos y otras particularidades que tienen que ver con el grado de economía, eficiencia y eficacia que se ejerce en la entidad con respecto a la planificación, control y uso de los recursos.

En la práctica se han experimentado logros importantes con el desarrollo de estos tipos de auditoría debido a que aportan a cada entidad auditada posibilidades de desarrollo futuro, y éxitos en sus venideros resultados.

1.13 GUÍA METODOLÓGICA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para la realización de este trabajo fue necesario adaptar la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión contenida en la Resolución 26/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control a las características de la Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios, Unidad Básica Moa, para determinar las causas que inciden de forma negativa a la hora de alcanzar sus objetivos y metas.

1.13.1 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión

En las adaptaciones realizadas se continúan persiguiendo los propósitos fundamentales recogidos en la guía original:

- ❖ Medición y comparación de logro: medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia.

- ❖ Control interno eficaz: enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- ❖ Cultura de la responsabilidad: promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.
- ❖ Mejoramiento de la planificación: promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- ❖ Necesidad de un buen sistema de información integral: difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y que sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

1.13.2 Cuestionario No.1 Evaluación de la Gestión (Anexos II y III)

La guía divide el cuestionario para una mejor comprensión en los epígrafes siguientes:

- ❖ Estructura **Organizacional**: es la comprobación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.
- ❖ **Políticas y Metas**: constituye el control de los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas en cualquier organización perteneciente al sector público y la evaluación de su cumplimiento.
- ❖ **Recursos Humanos**: verificación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

- ❖ **Gestión de Recursos Energéticos:** revisión de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización.
- ❖ **Gestión de Logística :** verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, así como la identificación, segmentación y análisis de los clientes o beneficiarios.
- ❖ **Gestión de Calidad:** confirmación de las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a partir de la obtención, mantenimiento y mejora continua del desempeño global y de las capacidades de cualquier organización teniendo presente los aspectos siguientes.

1- Información y publicidad

2- Personal de las unidades

3- Ambiente laboral

4- Estado técnico de las unidades

5- Servicios

6- Calidad de los servicios

Al realizar un análisis profundo de los parámetros incluidos en la guía se estimó conveniente adaptar, el referente a la gestión de la calidad de acuerdo a las características de la empresa, manteniendo los demás elementos incluidos en la guía original, considerándolos aplicables y realizando siempre los ajustes necesarios en muchos de ellos para lograr un diagnóstico eficiente de la gestión.

Capítulo II

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA Y LOS SERVICIOS UNIDAD BÁSICA MOA.

Para el desarrollo del diagnóstico se aplica la guía metodológica de auditoría de gestión adaptada, a partir de las siguientes etapas:

- ❖ Exploración y examen preliminar.
- ❖ Planeamiento.
- ❖ Ejecución.

Los períodos que se tomaron en cuenta para la investigación fueron las operaciones correspondientes a los años 2009-2010.

2.1 EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR

La Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios, Unidad Básica Moa se constituyó mediante la Resolución No. 01/93 de presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Holguín. Está situada en la calle Mario Muñoz # 13, Reparto aserrío, Moa. La empresa está constituida por 7 unidades y como función fundamental es la prestación de servicios a la población.

Objeto social

- ❖ Comercializar de forma minorista en moneda nacional bienes de consumo, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio interior.
- ❖ Brindar servicios gastronómicos en moneda nacional.
- ❖ Confeccionar productos en los centros de elaboración con destino a su comercialización en moneda nacional.
- ❖ Prestar servicios técnicos personales ambulatorios a domicilio, mediante brigadas integrales de servicios y otros asociados a servicios del hogar, a la población y entidades estatales a través de la red comercial autorizada.
- ❖ Ofrecer servicios de capacitación en belleza a entidades en moneda nacional.
- ❖ Ofrecer servicios de alquiler de almacenes eventualmente disponible en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de comedor obrero y cafetería a los trabajadores en moneda nacional.

Los principales suministradores de la empresa son:

El suministrador de la empresa de partes y piezas es la Empresa provincial de Servicios Técnicos de Holguín. Además tienen contratos de servicios con ETECSA; Empresa Provincial de Correo, SERCONI, EMPLEINI, Empresa Mayorista de Alimento, Acopio, Empresas de Gases Industriales y CUPET.

La empresa cuenta con tres cuentas bancarias en el BANDEC.

- ❖ Ingresos
- ❖ Gastos
- ❖ Anir

La relación de firmas autorizadas es un aspecto importante a tener en cuenta, a la hora de la revisión de los documentos, se comprobaron las siguientes firmas registradas en la Sucursal 7281 del BANDEC.

- ❖ Director
- ❖ Jefe de Servicios
- ❖ Jefe de Departamento Económico

La empresa reportó un total de ingresos al cierre del mes de Diciembre/09 de 3040,5 MP, mientras que al cierre de Diciembre/10 fue de 3705,1 MP, para un incremento de 664.6 MP con relación al año anterior.

Las cuentas por pagar al cierre del mes de Diciembre/10 es de 2,362.0 distribuidas en.

PROVEEDOR	IMPORTE	CANTIDAD DE DIAS
Empresa Mayorista de Alimento	441.88	20 días
SERCONI	262.68	3 días
Acopio	144.32	10 días
Empresa Provincial de Correo	9.0	1 día

Tabla 2.1

Presupuesto

Al cierre del mes de Diciembre/10 el presupuesto asignado según el plan del año es de 3042.0 MP, y el real es de 2739.8 MP, para un 90% de cumplimiento.

Control interno

Posee un expediente de **Control Interno** organizado por componentes y cronograma de Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) certificado por la Dirección Municipal de este ministerio. Se comprobó que el componente Ambiente de Control se encuentra diseñado e implementado, de acuerdo a sus normas y que garantizan su adecuado funcionamiento. Se comprobó la existencia de documentos como Reglamento Disciplinario Interno, Código de Ética de los Cuadros. No cuentan con un Manual de Normas y Procedimientos por áreas lo que no se corresponde con los objetivos propuestos.

El Plan de prevención de la entidad está debidamente confeccionado según la Resolución 13/06 del Ministerio de Finanzas y Precios, están identificados los puntos vulnerables para un total de 55 medidas y existe evidencia de su actualización sistemática. Se encuentran debidamente confeccionados los correspondientes a cada área.

Expediente Único

La Empresa cuenta con su expediente único confeccionado según la Resolución 276 del extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), presenta un total de 3 acciones de control en el año en curso.

Las principales dificultades detectadas.

Visita gubernamental realizada a la empresa

- ❖ En la rendición de cuenta del año anterior se realizaron 6 señalamientos quedando pendiente 2 incumplimientos del plan especial.
- ❖ La contabilidad no está certificada.
- ❖ Se revisó el plan de trabajo del Director del mes de Enero/10, se detectó que faltó la planificación de la Auto preparación del consejo de dirección, atención a las opiniones del pueblo y chequeo nocturno de la guardia obrera.
- ❖ Se revisaron los planes de trabajo de 4 jefes de departamentos detectándose que no tienen tareas en correspondencia con el plan de la empresa.
- ❖ No tienen elaborado el plan individual para el mes de Febrero/10.
- ❖ Poseen el 100% de las actas, como dificultad entrega tarde, calidad de la redacción de los acuerdos y problemas metodológicos.

- ❖ Falta de colección en el trabajo de las unidades de base, sentido de pertenencia, perfeccionamiento en la profesionalidad y calidad de los servicios, incumplimiento del objeto social en diferentes unidades.
- ❖ No tienen implementado un adecuado tratamiento a las opiniones de la población, de igual forma al diagnóstico y trabajo por consejos populares.
- ❖ No se cumplió el plan de ingresos en divisas, alcanzando solo el 78%, así como la producción mercantil 214.0 MP.
- ❖ El fondo de salario se sobregiró en 147.5 MP.
- ❖ No se ejecutaron inversiones por 146,613.0 MP.

Deficiencias señaladas por la ONAT

- ❖ No existe evidencia del inventario de los AFT, productos e insumos del establecimiento.
- ❖ No existen actas de responsabilidad material.
- ❖ El local no está registrado en el patrimonio.
- ❖ Dificultad con los contratos para el servicio de agua y electricidad.

Deficiencias detectadas por la dirección municipal de precio.

- ❖ No se realizan inspecciones integrales de precios a las unidades de servicios principalmente a programas de refrigeración y atelier.

2.2 PLANEAMIENTO

Una vez realizada la exploración se realiza el planeamiento del trabajo a realizar en el diagnóstico. Los objetivos principales se basan en verificar la estructura organizacional, la gestión de los recursos energéticos, calidad de los servicios, y abastecimiento, priorizando el cumplimiento de las políticas y metas, la situación económica de la Empresa, la gestión de los recursos humanos y el Sistema de Control Interno. Las principales técnicas de auditoría a utilizar son la observación, verificación, investigación y análisis. A continuación se muestra la organización del trabajo a realizar:

Tareas	Días	Horas
Investigación preliminar.	7	56
Planeamiento.	3	24
Estructura organizacional.	4	32
Políticas y metas	12	96
Gestión de recursos humanos	10	80
Gestión de recursos energéticos	7	56
Gestión de calidad de los servicios	8	64
Abastecimiento	6	48
Área económica	21	168
Control Interno de sus operaciones.	17	136

Tabla 2.2 Planeamiento del diagnóstico.

En esta etapa se aplica la guía metodológica de auditoría de gestión, adaptada, de acuerdo a las características de la empresa, facilitando el diagnóstico a la gestión de la entidad, de acuerdo a los objetivos propuestos.

Este tipo de auditoría está dirigida a revisar y evaluar el sistema de gestión, que en la empresa objeto de estudio está constituido por:

- ❖ Subsistema Directivo.
- ❖ Subsistema Económico-Financiero.
- ❖ Subsistema de Mercadotecnia.
- ❖ Subsistema de Abastecimiento.
- ❖ Subsistema de Servicios.
- ❖ Subsistema de Recursos Humanos.

A continuación se exponen los resultados más importantes obtenidos en los análisis realizados según la guía, haciendo mayor énfasis en las deficiencias detectadas durante la investigación. El cuestionario que se muestra en los **(Anexos II y III)** donde se exponen todos los aspectos considerados.

2.3 EJECUCIÓN

2.3.1 Subsistema Directivo

La evaluación de la gestión del Subsistema Directivo, comprende la revisión de los métodos, sistemas y procedimientos, en las fases del proceso administrativo.

Este se define de manera general como el conjunto de decisiones y acciones, de estrategias diseñadas para lograr las metas y objetivos de la organización. Las fases que lo componen son, la planeación, organización, dirección y control; básicas en su desarrollo.

2.3.2 Estructura Organizacional

Durante la investigación se comprobó el diseño correcto de los puestos de trabajo y la descripción de sus funciones, con resultados satisfactorios. Se determinó que están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones. El trabajo permite la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo. Sin embargo existen deficiencias en cuanto a:

El organigrama de la entidad no refleja al auditor interno. Según se establece en la Resolución 350/07 del extinto MAC en la regulación **2 inciso a)**, que debe reflejarse y estar subordinado directamente a la máxima dirección de la entidad. Se comprobó que esta situación se encuentra en análisis por parte de la dirección de la empresa con la dirección provincial en aras de darle solución.

Se verificó que la estructura organizativa no facilita en su totalidad el cumplimiento de los objetivos. Al valorar la participación de los trabajadores en la organización se comprobó que existe falta de productividad debido a:

- ❖ Falta de interés mostrado por la dirección
- ❖ Falta de interés mostrado por los empleados
- ❖ Falta de vías adecuadas para su canalización
- ❖ Deficiente flujo de información

La descripción de las funciones no están firmadas por cada trabajador como constancia de su conocimiento.

2.3.3 Políticas y metas

Este aspecto se considera fundamental en el diagnóstico a la gestión, para evaluarlo la guía metodológica establece 3 términos fundamentales referidos a los objetivos, planes y estrategias.

En los objetivos de la entidad se pudo determinar una jerarquía que expresa claramente los objetivos generales, principales e individuales. Existen manuales de procedimientos en las áreas principales de la entidad y los procedimientos diseñados establecen las tareas a realizar. Los planes y estrategias están en correspondencia con los objetivos, políticas, procedimientos y normas. Durante la investigación los problemas detectados estuvieron referidos a:

- ❖ El incumplimiento en períodos anteriores de muchos de los objetivos previstos. Los planes de acción para el cumplimiento de cada uno de los objetivos están diseñados claramente en las estructuras superiores, no siendo así siempre, en los niveles intermedios y estructuras inferiores.
- ❖ Se verificó que no existe comprensión en todos los casos de la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la empresa, al detectar incumplimientos de muchas actividades que inciden negativamente en este sentido.
- ❖ No se revisan periódicamente las estrategias de forma que reflejen nuevas necesidades, y no existe evidencia de su actualización sistemática. Se ha podido constatar que la empresa cuenta con una estrategia de comunicación, aunque la implementación de la misma presenta limitaciones en aras de resolver lo antes expuesto.
- ❖ Se comprobó que los canales de comunicación no son efectivos en su totalidad en tanto no permiten que la dirección trasmita de manera clara las políticas y procedimientos aprobados a su personal subordinado.

2.3.4 Gestión de los Recursos Humanos.

La empresa al cierre del año 2010 cuenta con una plantilla de 184 trabajadores, de ellos.

Dirigentes-----13

Técnicos-----28

Obreros-----67

Servicios-----75

Administrativo-----1

Hombres-----79

Mujeres-----105

Se encuentra cubierta por 184 trabajadores para un 77 % de la plantilla aprobada, lo que afecta el desempeño de algunos servicios por falta de personal en algunos puestos.

El análisis de la pirámide edades constituye un aspecto importante en el análisis de los recursos humanos de la entidad. La tabla 2.3 muestra su comportamiento al cierre del año 2010, considerándose aceptable, en el rango de 18 a 45, se agrupa un 63.04 por ciento de la plantilla, lo que indica que más del 60 por ciento de los trabajadores de la empresa son jóvenes. (**Ver Anexo IV** cálculos de indicadores para la caracterización de los recursos humanos)

Edades	Cantidad	%
18 a 30	44	23.91
31 a 45	72	39.13
46 a 55	56	30.44
55 a 60	11	5.98
Más de 60	1	0.54

Tabla 2.3 Pirámide de edades.

El departamento de recursos humanos posee un manual de normas y procedimientos que organiza el trabajo a realizar para la selección y evaluación del nuevo personal a contratar.

Sin embargo dentro de los procedimientos no se especifican los procesos llevados a cabo por la comisión de admisión y comité de ingreso.

Evaluación del desempeño

El proceso de evaluación de los trabajadores en un aspecto importante a considerar. El 85 por ciento de ellos fueron evaluados de bien al cierre del año 2010. Se debe señalar que aunque existe una ligera tendencia al acercamiento de la correspondencia entre los resultados obtenidos y las evaluaciones, aún no se logra una necesaria e imprescindible relación, atendiendo a que en los análisis anteriores se determinó que la empresa presenta dificultades en el cumplimiento de muchos de sus objetivos, sin embargo más del 85 % del personal de servicios fueron evaluados de bien.

Cuadros

Para esta actividad, está constituida la comisión de cuadros, para la cual está establecido un procedimiento para la selección de sus miembros, se verificaron actas que avalan su funcionamiento, sin embargo existen insuficiencias en el trabajo con la reserva de cuadros, en particular con la selección y formación.

Al cierre de 2010 fueron evaluados todos los cuadros, de ellos el 100 por ciento resultaron evaluados de bien, mientras que al cierre de 2009 solo se evaluó el 93.6 por ciento, de ellos solo el 71.3 por ciento obtuvieron resultados favorables, lo que indica un ascenso de un año a otro en relación a la efectividad de los cuadros en sus puestos, sin embargo existe correspondencia entre estos resultados y el cumplimiento de las metas previstas, lo anterior apunta a la calidad del proceso de evaluación de los cuadros.

Fluctuación laboral

En relación a las altas y bajas se comprobó que al cierre del año **2009** se registraron 100 altas causaron bajas 55 trabajadores y al cierre del año **2010** se registraron 83 altas y 43 bajas. La situación anterior indica que la empresa no ha realizado un análisis permanente en aras de trazar estrategias para lograr niveles superiores al respecto.

Protección e higiene del trabajo

La empresa cuenta con un sistema de protección e higiene del trabajo, lo que se evidencia en la implementación del sistema sostenible de trabajo que fue presentado y discutido en el Consejo de Dirección. Sin embargo no cuenta con una satisfacción

plena en la seguridad e higiene del trabajo. Existen problemas con la ventilación de muchos locales que se encuentran afectados por las medidas de ahorro energético, se reportan dificultades en la iluminación, ventilación e instalaciones eléctricas en talleres y departamentos, el agua potable disponible en las áreas no es suficiente de acuerdo a la demanda existente.

2.3.5 Gestión de los Recursos Energéticos.

		2009			2010		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Portador	UM						
Electricidad	KW	71254	82201	115.4	25179	50595	200.9

Tabla 2.4 Consumo de electricidad al cierre 2009 y 2010

La electricidad ocupa el primer lugar en el orden de importancia en la estructura de consumo de portadores energéticos. Estos resultados indican que las acciones por elevar la eficiencia energética en la institución deben estar encaminadas en lo fundamental al portador electricidad.

Se comprobó la aplicación y cumplimiento en la institución de algunas medidas técnico organizativas para elevar la eficiencia energética que aseguran hasta cierto punto el ahorro de este portador, ejemplo de ello es la aplicación del Programa de Ahorro de Portadores Energéticos en el cual están contemplados los elementos del sistema de control interno y el seguimiento del programa de ahorro de energía, además de las medidas y el plan por portadores energéticos y actividad.

Aún el funcionamiento de la gestión energética en la empresa presenta insuficiencias ya que no se ha confeccionado un estudio exhaustivo de acomodamiento de carga eléctrica que contribuya a la disminución máxima de la demanda en el horario pico del servicio energético, independientemente de que se han tomado algunas medidas que tributan a este objetivo.

Análisis del comportamiento del consumo de energía eléctrica.

El cumplimiento de algunas medidas como no ha sido suficiente para lograr la eficiencia necesaria en el cumplimiento de los planes de consumo de energía.

El comportamiento de este portador energético (electricidad) en el 2009 se comportó de forma deficiente. En relación al plan se consumieron 10947.0 KW por encima del plan y al cierre de 2010, se sobregiró el consumo en 25416. KW debido a

sobreconsumos de las unidades La Peluquería, Lavandería, y la Base de recuperación.

Por otra parte la tabla 2.5 muestra el comportamiento de dos portadores energéticos importantes en la estructura de consumo, donde no se muestra sobregiro por encima del plan, señalando que estamos en presencia de cifras directivas.

Portador	UM	2009			2010		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Gasolina Regular	L	2781	2781	100.	2875	2875	100.
Combustible Diesel Regular	L	2885	2885	100.	1540	11540	100.

Tabla 2.5 Consumo de Gasolina y Diesel al cierre 2009 y 2010.

Para el año 2011 la empresa cuenta con el plan de medidas de los portadores energéticos, ver **(Anexo VIII)**

2.3.6 Gestión de la calidad

Se aplicó la guía de evaluación interna de la calidad teniendo presente los aspectos siguientes.

I- Información y publicidad

- ❖ Existencia de cartel lumínico en buen estado y con correcta iluminación.
- ❖ Señalamiento del horario de apertura y cierre.
- ❖ Comprobación a los códigos a los servicios y precios.
- ❖ Existencia de documentos sobre derechos del consumidor.
- ❖ Existencia del registro de quejas y sugerencias.
- ❖ Certificado comercial actualizado y en buen estado.

II- Personal de las unidades

- ❖ Uso correcto y completo del uniforme.
- ❖ Apariencia personal adecuada a la actividad que realiza.
- ❖ Demostrar una atención esmerada al cliente.
- ❖ Personal debidamente capacitado.
- ❖ Dominio de los servicios que se ofertan en cada área de trabajo.
- ❖ Calidad y agilidad del servicio prestado.

- ❖ Cumplimiento del reglamento disciplinario del centro.
- ❖ Uso de los medios de protección establecidos

III-Ambiente laboral

- ❖ Cuidado, limpieza y conservación del entorno exterior.
- ❖ No existencia de barreras arquitectónicas

IV-Estado técnico de las unidades

- ❖ Estado constructivo general.
- ❖ Estado de la pintura del inmueble.
- ❖ Estado de la climatización.
- ❖ Estado de la iluminación.
- ❖ Estado de la limpieza interior de todas las áreas.
- ❖ Estado de conservación del mobiliario.

V- Servicios

- ❖ Estado del nivel de abastecimiento de los insumos productivos.
- ❖ Surtido complementario acorde a la clasificación comercial del establecimiento.
- ❖ Suministro de mercancías adecuada a las necesidades.
- ❖ Productos y servicios que se ofertan con precios correctos y visibles al consumidor.
- ❖ Surtido de productos para las diferentes actividades.
- ❖ Existencia de equipos e insumos para la prestación de los servicios.

VI-Calidad de los servicios

- ❖ Cumplimiento de las normas de calidad y consumo de cada servicio.
- ❖ Cumplimiento de los horarios establecidos para la atención al cliente.
- ❖ Cumplimiento del ciclo de entrega y del horario establecido para aquellos servicios que se realizan al momento.
- ❖ Entrega al cliente del comprobante del servicio recibido.

VII- Aseguramientos necesarios para la prestación de servicios

- ❖ Existencia de coberturas y protectores de diferentes tipos para la peluquería y barbería.
- ❖ Existencia de bolsos para bultos de lavado.
- ❖ Ambientación adecuada

VIII- Funcionamiento de los equipos

- ❖ Comprobar el estado técnico del equipamiento.
- ❖ Comprobar la actualización del software donde se utilicen.
- ❖ Comprobar el aprovechamiento de los insumos.
- ❖ Existencia de libros o manuales técnicos.
- ❖ Existencia de los reportes de operaciones actualizados diariamente.
- ❖ Control de los modelos de información establecido: órdenes de servicios y tarjetas para mantener los inventarios actualizados.

A partir de lo que se puede concluir que los aspectos a tener en cuenta para la evaluación de la calidad en las empresas de servicios se tomó como referencia la unidad la peluquería el Jazmín, prestando atención fundamentalmente a las opiniones de los clientes externos, para evaluar la calidad de la gestión se consideró además a partir de la guía original teniendo en cuenta el trabajo con los planes de mejoras en la entidad.

Sin embargo en la aplicación de la guía referente a la gestión de calidad se pudo comprobar que muchas de las debilidades y fortalezas señaladas permanecen de un período a otro. Podemos citar:

Debilidades

- ❖ No poseen cartel lumínico.
- ❖ Los medios de protección establecidos no son suficientes.
- ❖ Deficiente calidad y agilidad en algunos servicios prestados.
- ❖ Carece de pintura.
- ❖ Falta de iluminación en la unidad.
- ❖ No es suficiente el abastecimiento de los insumos productivos.

Fortalezas

- ❖ Personal debidamente calificado.
- ❖ Dominio de los servicios que se ofertan.
- ❖ Servicios que se ofertan con precios correctos y visibles al consumidor.
- ❖ Uso correcto del uniforme.
- ❖ Buena limpieza e higienización en la unidad.

En la tabla a continuación se relaciona la calificación, en cada uno de los aspectos evaluados.

Parámetros	Calificación				
	1	2	3	4	5
Calidad del servicio recibido, en cuanto a: Aseguramiento de la fuerza de trabajo.			X		
Aseguramiento material.		X			
Organización del servicio.			X		
Correspondencia entre precio y servicio.				X	
Grado de satisfacción con el tiempo de del servicio solicitado			X		
Grado de satisfacción final con el servicio recibido		X			

2.6- Tabla de evaluación de los Parámetros evaluados

Calificación:

- 1- Deficiente
- 2- Regular
- 3- Aceptable
- 4- Satisfactorio
- 5- Excelente

Luego de analizar las entrevistas y encuestas realizadas, se pudo apreciar que más del 85 % coincidían en apuntar como problema fundamental: **demora en la prestación del servicio**. Como resultado se obtuvo insatisfacción respecto al aseguramiento material del servicio que se presta por lo que se califica de regular.

La gestión de los recursos humanos, es otro aspecto a tener en cuenta para evaluar la calidad, aspecto este ya analizado, arrojando resultados favorables.

Todas las áreas poseen sus planes para el mejoramiento continuo de la calidad, sin embargo no siempre son empleados en los análisis sistemáticos para el logro de un mejor desarrollo.

En la gestión de la calidad se trabaja con eficiencia y eficacia en el caso de las reparaciones de equipos. Sin embargo se ha demostrado que se deben alcanzar niveles superiores en la calidad de todos los procesos en general

2.3.7 Gestión logística.

Para esta actividad se verificaron los procesos asociados al aseguramiento material oportuno de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la empresa, a partir de la guía metodológica.

Compras

El sistema de compras de la empresa identifica las necesidades y la consideración de los contratos de compra venta. Se comprobó la existencia de una Comisión Económica Financiera donde se analizaron las compras a realizar por los diferentes conceptos y posee como miembros permanentes al Director, el jefe de servicio y el jefe del departamento económico.

Logística almacenes.

Al revisar lo establecido en la Resolución No. 59/04 del Ministerio de Comercio Interior, que establece el reglamento para la logística de almacenes se comprobó.

- ❖ Se comprobó que en el almacén existe deterioro de muchos de los inventarios que han generado pérdidas en el almacén y no se cuenta con la higiene adecuada.
- ❖ Se detectaron productos almacenados que no cumplen con la separación del piso establecida de no menos de 15 cm.
- ❖ No se hace énfasis en la calidad de los productos, en el sistema de revisión e inspección de las mercancías recibidas.
- ❖ Los extintores del almacén se encuentran vencidos.
- ❖ No cuentan con un programa de control de plagas, para realizar las fumigaciones cuando sean requeridas.
- ❖ Los sistemas contra incendios que por dichas normas se requieren se mantienen en buen estado técnico, pero carecen de un certificado actualizado de ello, emitido por las entidades competentes.
- ❖ Los almacenes no están protegidos con aterramiento contra cargas electrostáticas.

Inventario

En las revisiones que se realizaron se comprobó que existe el sistema de revisión e inspección de las mercancías recibidas. Se cuenta con las actas de responsabilidad material, se revisaron informes de recepción con las facturas correspondientes no detectándose diferencias en las mismas. El almacén tiene confeccionadas las tarjetas de estiba para el control de las existencias, y se encuentran ubicadas exactamente junto a los recursos, al respecto se detectaron las siguientes irregularidades:

- ❖ Los inmuebles donde se encuentran los inventarios no garantizan un mínimo de deterioro y pérdidas.
- ❖ Las facturas o conduce la recibe el jefe de almacén y según lo establecido en la guía de control interno, subsistema de inventario, los responsables de almacén no deben tener acceso a las mismas.
- ❖ La relación de firmas autorizadas a solicitar los productos del almacén, en algunos casos, no establece una carta directiva y presentan borrones.
- ❖ En el almacén existen renglones sin movimiento que están en trámites a nivel del ministerio para declararlos ociosos y mientras tanto permanecen en el almacén, cuando realmente deben de estar ubicados en otro sitio.
- ❖ En el almacén del taller #1 no se están realizando las actas de verificación del 10% de los inventarios mensuales, incumpliendo la norma de documentación del componente Actividades de Control de la Resolución 297/03 del MFP.

Transporte

El área de transporte cuenta con un manual de normas y procedimientos diseñado de forma correcta, se verificó que existe un sistema de control de combustible a partir del consumo por kilómetro recorrido previsto y el consumo real reportado. Existe evidencia de las actas de constancia de pruebas de la cantidad de litros por Km, se comprobó que no se realizan los ciclos de mantenimiento por kilometraje y tipo de vehículo.

Mantenimiento

Para esta actividad de inspeccionó el área correspondiente a la brigada de mantenimiento, se comprobó que el sistema garantiza la credibilidad de la

documentación con respecto a los datos registrados en las órdenes de trabajo emitidas, el contenido de trabajo de las reparaciones y los servicios técnicos. Sin embargo se detectaron deficiencias tales como.

- ❖ No se llevan solicitudes de trabajo en la brigada de mantenimiento de equipos.
- ❖ En los talleres no se cumplen las normas de limpieza e higiene de los equipos.
- ❖ No se encuentran los modelos de control y en otros no están actualizados.
- ❖ La inspección a los talleres y áreas de servicios no se realiza mensualmente como está establecido.
- ❖ No se realizan reportes diarios de las horas trabajadas.

En la gestión de la logística en general logra ser eficiente, en tanto los mantenimientos no cumplen con los planes establecidos, aunque se reportan avances significativos en el caso de las reparaciones. Esta situación se encuentra condicionada por la escasez de recursos al que se le unen las condiciones medioambientales y el cuidado del trabajo realizado, ejemplo pintura, iluminación y carpintería.

Las deficiencias reportadas en relación al mantenimiento de equipos denotan falta de eficiencia en el trabajo, lo que repercute significativamente en los resultados. Se detectaron irregularidades en los inventarios que indican que la empresa no garantiza un mínimo de obsolescencia y deterioro.

2.3.8 Resultados económicos

Activos Fijos Tangibles (AFT)

Se verificó el 100% de los activos donde se encontraron las siguientes deficiencias:

El acta de responsabilidad material, el listado de AFT del área y los modelos de movimientos de activos se encuentran debidamente confeccionados y firmados por las autoridades correspondientes, sin embargo se encuentran fuera del local.

- ❖ Números de inventarios borrosos y tachaduras.
- ❖ Por otra parte se detectaron en el área de economía 3 modelos de movimientos de activos fijos acumulados, debiendo estar en sus áreas.
- ❖ Se incumple con la norma Registro Oportuno de las transacciones y hechos de la Norma Actividades de Control según la resolución 297 del MFP, esto se evidencia en los aspectos antes mencionados.

Contratos

La entidad cuenta con un total de 48 contratos, 23 de servicios y el resto de compra, de ellos se revisaron el 100%, verificándose que cumplen con lo establecido en la resolución 2253/05 del Ministerio de Economía y Planificación. No obstante se detectaron las siguientes deficiencias.

Existen contratos donde la información no se encuentra legible.

- ❖ Se detectaron documentos dentro de los contratos que no especifican el número del contrato.
- ❖ En el contrato de servicios de la ESUNI faltan datos como fecha y número de la resolución que aprueba al director general de la empresa.
- ❖ En el contrato de Servicios de Mantenimiento de pago mensual en cuotas fijas un anexo firmado por las autoridades correspondientes y cuño sin ninguna información.
- ❖ Documentos dentro de los contratos que no precisan las fechas.
- ❖ El contrato de compra venta de acopio no especifica los productos, cantidades, precios e importes.
- ❖ El contrato con CUPET Moa no precisa fecha y número del contrato.

Cuentas por pagar.

Al cierre del año 2010 las cuentas por pagar tienen un monto ascendente a 2,362.00 pesos de un total de 4 suministradores, mostrándose su distribución por edades en la tabla 2.6

Edades	Importe	%
0-30	\$2362.00	100

Tabla 2.6 Saldo por edades de las cuentas por pagar.

Los suministradores con mayor impacto en el tema de las deudas son: SERCONI, Acopio, Empresa Mayorista de Alimento y Empresa Provincial de Correos. Es válido resaltar la situación se debe los “conduces” y la no llegada de las facturas, la empresa debe buscar alternativas en aras de resolver esta situación que se reitera en cada período.

Para el 2010 alcanza la cifra de 13.6 veces lo que habla de una liquidez muy alta y dice que la empresa tiene una salud financiera sólida.

Índice de Solvencia.

Esta razón relaciona los activos totales con las deudas totales, es decir, la deuda a corto plazo y los pasivos a largo plazo y para la rama de los servicios su valor debe ser de 1.5 veces.

Solvencia Total (AT/PT)	Dec-09	Dec-10
Activo real	1,283,106	1,199,985
Exigible Total	1,095,478	725,246
Índice	1.2	1.7

La empresa presente una solvencia adecuada reflejando una participación mayor de los exigibles con relación al patrimonio en la financiación de los recursos o activos.

Ratio de Capital Circulante.

En la Empresa para el año 2009 los valores son altos y al cierre del 2010 refleja exceso de activos circulantes con relación a sus fuentes de financiamiento.

Ratio capital Circulante	Dec-09	Dec-10
Activos Circulantes	880,547	800,877
Pasivo Circulantes	250,407	58,746
Activo Total	1,283,106	1,199,985
Índice	49.1	61.8

Al cierre del 2010 el capital de trabajo real (activos circulantes menos pasivos circulantes) es el 61.8% del total de activos de la entidad lo que confirma lo anotado anteriormente.

Índice de Endeudamiento.

La base de este ratio radica en que desde una perspectiva funcional del negocio exista un cierto equilibrio entre el exigible total y los recursos propios, es decir, un nivel adecuado de endeudamiento que debe ser generalmente 50/50% o lo que es lo mismo 1.0 veces.



Endeudamiento (ET/RP)	Dec-09	Dec-10
Exigible Total	1,095,478	725,246
Recursos Propios	187,628	474,739
Índice	5.8	1.5

Ciertamente, la utilización entre los recursos propios y los financiamientos ajenos como fuentes de financiamiento de los activos indican un endeudamiento medio así como Recursos propios bajos.

Ratios de Rentabilidad Económica, Margen y Rotación

Para el año 2010 la entidad logra un margen del 2.2% que para este tipo de empresa puede considerarse insuficiente.

Margen	Dec-09	Dec-10
UAII	-208,205	81,469
Ventas	3,040,478	3,705,122
Margen	-6.8	2.2

Por su parte, la Rotación de los activos la tendencia en los dos últimos años (2009 y 2010) es a crecer y aunque no es optimo en el 2010 es de 3.1 veces.

Rotación	Dec-09	Dec-10
Ventas	3,040,478	3,705,122
Activos Totales	1,283,106	1,199,985
Rotación	2.4	3.1

La Rentabilidad Económica en el 2010 es de 6.8 que aunque no es la ideal si es suficiente para soportar incrementos de los pasivos como fuentes de financiamiento del capital de trabajo.



Rentabilidad Económica (UAI / AT)	Dec-09	Dec-10
UAI	(208,205)	81,469
Activo total	1,283,106	1,199,985
Índice	-	6.8

Rentabilidad Financiera

La rentabilidad en la Empresa en el año 2009 no existe. Para el cierre de diciembre del 2010 alcanzó la cifra del 16.1% lo cual podemos considerar de muy positivo.

Rent. Financiera (UN/RP)	Dec-09	Dec-10
Utilidad Neta del Periodo	(213,871)	76,549
Recursos propios	187,628	474,739
Índice	-	16.1

Período medio de Cobro

La política definida para esta empresa es la de que todas sus ventas se hagan en efectivo y en las pocas ocasiones en que ha vendido al crédito la colección a sido muy rápida.

Periodo medio de Cobro	Dec-09	Dec-10
Cuentas por Cobrar Promedio	-	-
Ventas	3,040,478	3,705,122
Ventas diarias	8,330	10,151
Índice	0	0

Período medio de Pago

Resulta extremadamente cómodo a los efectos del financiamiento de los recursos realizar las ventas en efectivo y realizar la compra de los insumos al crédito y es lo que sucede con esta entidad.

Como se observa aunque el ciclo medio de pagos es pequeño puede contar con financiamientos de terceros para financiar los activos circulantes.

Periodo medio de Pago	Dec-09	Dec-10
Cuentas por pagar Promedio	60,567	46,016
Costo de venta	2,680,625	3,231,595
Costo diario	7,344	8,854
Índice	8	5

Rotación de Inventarios

En principio, una buena rotación de los inventarios mejora la rotación global del negocio. En este caso la rotación de los inventarios en el 2009 y 2010 se considera buena.

Rotación de inventarios	Dec-09	Dec-10
Costo de venta	2,680,625	3,231,595
Inventario Promedio	573,541	558,311
Índice	5	6

Ciclo de Conversión del Inventario

Para el tipo de actividad que realiza la entidad los 55 días logrados todavía son altos y una de las vías de su disminución es la revisión de los inventarios de la empresa para detectar ociosidad y lento movimiento para darle el tratamiento adecuado.

Ciclo conversión inventario (Inv/V)	Dec-09	Dec-10
Inventario promedio	573,541	558,311
Ventas diarias	8,330	10,151
Índice	69	55

Se debe resaltar que según los Estados de Resultados emitido por la empresa al cierre de diciembre 2009 registró una pérdida por **213, 871.00 pesos** y al cierre del 2010 tiene utilidades por 76,549.00 pesos.

Los resultados económicos constituyen una fortaleza en la empresa, en tanto se logró la calificación de aceptable en la auditoría al Sistema de Control Interno llevada a cabo en abril del presente año. No obstante todavía persisten incumplimientos y prácticas ineficientes, algunas de ellas señaladas en la presente investigación, en las que la empresa debe continuar trabajando para lograr una mayor calidad en sus operaciones.

2.3.9 Control Interno.

Existe evidencia de la Constitución del Comité de Control, al cierre de marzo 2010 la entidad cuenta con un total de 55 acciones de control registradas en su expediente único y se comprueba que este se actualizada de acuerdo a los establecido en la resolución 276/03 del extinto MAC.

Se tuvo en cuenta la Implementación de la Resolución 297 del MFP en todo el desarrollo de la investigación. Se aprecian niveles superiores en este sentido en relación con los períodos anteriores, no obstante:

Plan de prevención.

Se comprobó la existencia de planes de prevención en las áreas y se chequeó la elaboración correcta del general de la entidad de acuerdo a lo indicado en la resolución 13/2006 del MAC. Las medidas se encuentran diseñadas correctamente, las medidas siempre deben de estar dirigidas a la verificación y control de acciones como lo indica la resolución 13/ 06.

Se comprobó que estas medidas no han sido efectivas en su totalidad por la ocurrencia de hechos delictivos en el centro. En el año 2009 ocurrió una incidencia

sin pérdida económica y en el año 2011 ocurrió 1 hecho delictivo con afectación económica de 137.86 pesos por negligencias de los agentes de seguridad y protección, descuido y descontrol sobre los medios. Existe evidencia de los análisis correspondientes y las medidas. En el año 2011 no se han reportado hechos delictivos. Se comprobó que existe una comisión para la actualización sistemática del Plan de prevención presidida por el director, los factores y miembros de seguridad y protección.

A continuación la tabla 2.7 resume los aspectos evaluados en el diagnóstico a la gestión de la empresa determinando si constituyen fortalezas o debilidades para la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos.

Aspectos	Fortaleza	Debilidad
Estructura Organizacional.	X	
Políticas y Metas.		X
Gestión de los Recursos Humanos.		X
Gestión de los Recursos Energéticos.		X
Gestión de Calidad.		X
Gestión Logística.	X	
Situación Económica.	X	
Control Interno.	X	

Tabla 2.7 Resumen del diagnóstico.

De ocho aspectos tomados en cuenta para diagnosticar la gestión de la empresa, se determinaron cuatro de ellos como debilidades. El centro no logra ser eficiente en el desarrollo de muchos de sus procesos, no se aprecian avances en el cumplimiento de algunos objetivos de un período a otro. En un gran número de indicadores, el cumplimiento de las metas no se consigue de acuerdo a las exigencias de la política económica del país, demostrando la falta de eficacia en muchos aspectos. Por otra parte no se ahorran al máximo recursos energéticos, reportándose sobreconsumos, lo que indica que no se trabaja con economía en todos los procesos. Se deben trazar estrategias encaminadas a lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos asignados en función del cumplimiento de los objetivos.

Conclusiones

CONCLUSIONES

- ❖ El diagnóstico a la gestión de la Empresa de Comercio, Gastronomía y los servicios, Unidad Básica Moa, permitió determinar la eficiencia, eficacia y economía en sus procesos, facilitando la toma de decisiones oportunas.
- ❖ La Guía Metodológica de Auditoría de Gestión adaptada, constituye una herramienta de trabajo efectiva, para el diagnóstico a la gestión de los procesos, en una empresa de servicios.
- ❖ El diagnóstico realizado mostró que la empresa no logra gestionar de manera óptima sus recursos, en función del cumplimiento de objetivos fundamentales en el desarrollo de sus procesos sustantivos, resaltando el sobreconsumo de electricidad.
- ❖ De ocho aspectos diagnosticados en base a la gestión, según la guía, cuatro de ellos fueron determinados como debilidades para la empresa, políticas y metas, gestión de los recursos humanos, gestión de los recursos energéticos, gestión de la calidad.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Continuar perfeccionando la adaptación cada vez más efectiva de la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión a las características de la empresa y su empleo como mecanismo de autoevaluación.

- ❖ Utilizar de forma óptima del presupuesto asignado por la implicación que tiene en el cumplimiento exitoso de los objetivos.
- ❖ Dar tratamiento a las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado que permitan mejorar la calidad de los procesos para el cumplimiento de políticas y metas de la empresa.
- ❖ Realizar labores de capacitación de los trabajadores y cuadros que conlleven a lograr una mayor cultura de gestión de los procesos de la empresa.
- ❖ Valorar durante los análisis económicos que se realizan mensualmente aquellas partidas que presentan débil ejecución, y que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- ❖ Lograr trabajar con sistematicidad en el cumplimiento de las medidas tomadas para la preparación de auditorías externas, que permita mejorar los resultados alcanzados.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

BACALLAO HORTA, M. Programa de auditoría de gestión en una empresa de servicios. [En línea]. [Consultado: 4 de noviembre de 2010]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh.htm>

BAUJÍN PÉREZ. P. Evolución histórica de la contabilidad de gestión. [en línea]. [Consultado: 7 de Noviembre de 2010], 04-2005 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/evocontabi.htm>

CORDOVA ESTUPIÑAN, A. *Propuesta de una guía metodológica para la evaluación de la auditoría de gestión en la Empresa Cupet Holguín*. Juan Carlos Fuentes Yuneysi; Bell Batista. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, 2008.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto ley 159. *Organización de la auditoría en cuba*. La Habana, 1995.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 297. *Definiciones de Control Interno .Contenido de los componentes y sus normas*. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, 2003

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 26/06. *Guía Metodología para la Auditoría de Gestión, Guía Metodológica para las Auditorías Financieras o de Estados Financieros y Guía Metodológica para la evaluación del Control*. Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2006.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No.13/06. *Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción*. Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2006.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No.353. *Metodologías para la Evaluación y Calificación de las Auditorías*. Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2008.

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. Auditoría de gestión. Aspectos básicos a considerar en la Auditoría de Gestión. [en línea]. [Consultado: 13 de enero de 2011].

Disponible en: http://www.udg.co.cu/desarrollo_local/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=205

GONZÁLEZ PERALO, R. Procedimiento para la fase Examen Preliminar de la Auditoría de Gestión. [en línea]. [Consultado: 24 de febrero de 2011]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/procedimiento-para-la-fase-preliminar-de-la-auditoria-de-gestion.htm>

Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión. [en línea]. [Consultado: 15 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>

GUILARTE QUEVEDO, Y. Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público. [En línea]. [Consultado: 30 de marzo de 2011] Disponible en: http://www.cadperu.com/.../BASES_TEORICAS_DE_AUDITORIA_DE_GESTION_PARA_LAS_UNIDADES_DEL_SECTOR_PUBLICO.pdf - Perú

LÓPEZ TOLEDO, M.R. La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia. [en línea]. [Consultado: 19 de febrero de 2011], 02 - 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>

LÓPEZ TOLEDO, M.R.; Dunia García Lorenzo. La auditoría de gestión impostergable de la administración moderna. [en línea]. [Consultado: 7 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007c/Auditoria%20de%20Gestion.htm>

ORTEGA, O. ¿Análisis de Gestión administrativa o Auditoría Administrativa ?. [en línea]. [Consultado: 13 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.docstoc.com/docs/38088866/An%C3%A1lisis-de-Gesti%C3%B3n-administrativa-o-Auditoria-Administrativa>

PADRÓN RAMÍREZ, M.C. Programa de auditoría para evaluar la gestión en el área financiera de La Empresa Materiales de La Construcción. [en línea]. [Consultado: 1 de octubre de 2010], 25-03-2008. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/programa-de-auditoria-para-la-gestion-financiera.htm>

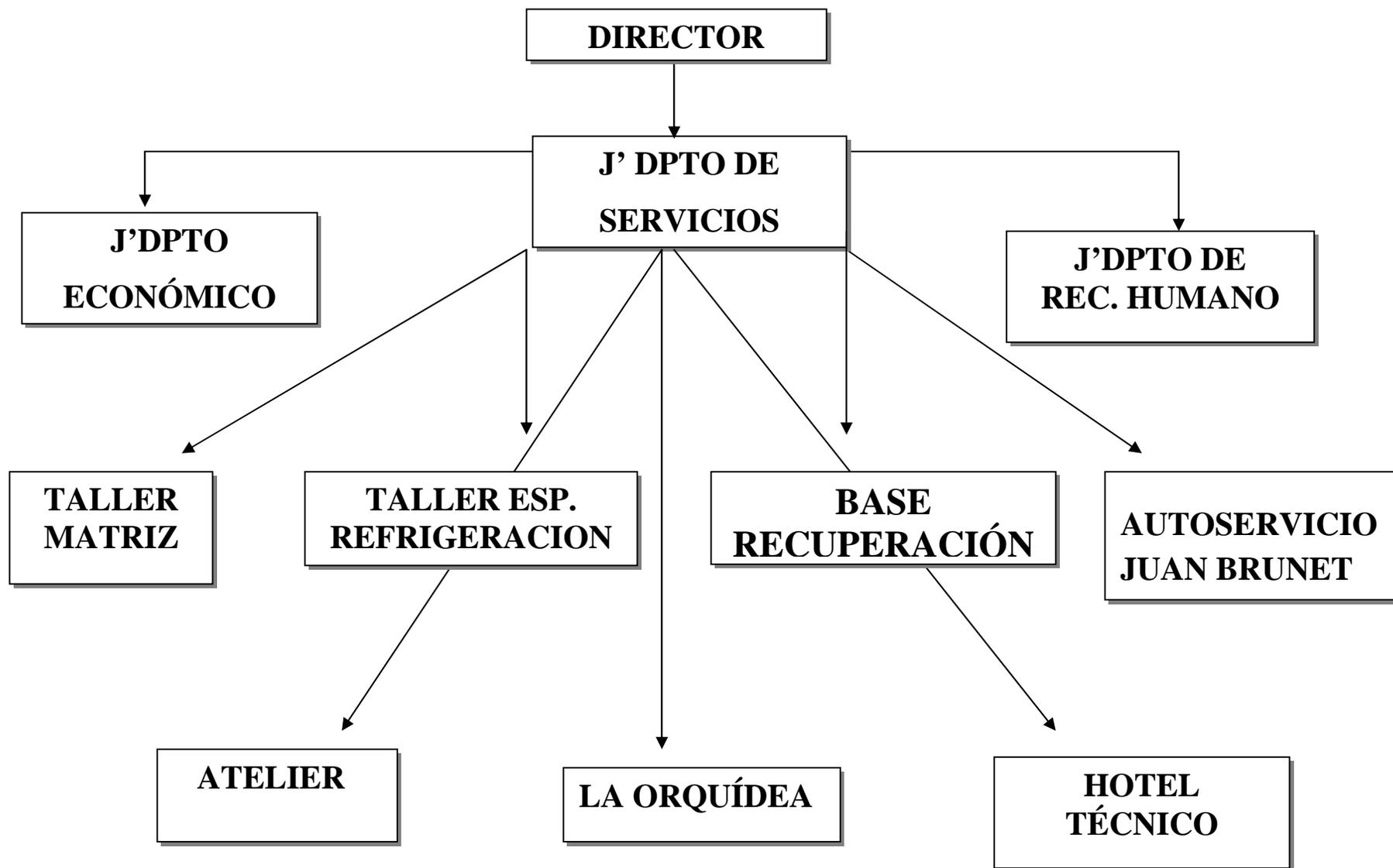
TORRENTE SERA, T. ¿Está usted preparado para recibir una auditoría de gestión?

[En línea]. [Consultado: 16 de septiembre de 2009] ,03-2005. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/estaustedprepa.htm>

VIDAL MARRERO, A. Programa de auditoría para evaluar la gestión de los recursos humanos en la dirección provincial de planificación física las tunas. 2009 [en línea]. [Consultado: 15 de marzo de 2011]. Disponible en: http://74.125.47.132/search?q=cache:8FGWvbiWtscJ:www.eumed.net/cursecon/colat/cu/2009/mag.htm+resoluci%C3%B3n+ministerio+auditoria+gesti%C3%B3n&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=es&lr=lang_es

Anexos

ANEXO No. 1



ANEXO II

Planeación

Objetivo general: Valorar el proceso de planeación.

Objetivo específico # 1: Valorar la definición de los objetivos trazados por la entidad.

Encuesta para evaluar los objetivos fijados por la Empresa.

Cuestionario # 1	Si	No
Verificar si son guías para la acción y toma de decisiones	X	
Verificar si se centran en las áreas de resultados claves	X	
Verificar si son mejoras de resultados	X	
Verificar si son el sustento de la información y la comunicación	X	
Verificar si facilitan la planificación y el control	X	
Verificar si contribuyen a cumplir la misión y la visión	X	
Verificar si son compartidos	X	
Verificar si son alcanzables	X	
Verificar si son medibles	X	
Verificar si son rotados	X	
Verificar si propician mejoras	X	
Verificar si son claros y específicos de manera que sean conocidos e interpretados por los trabajadores		

Entrevista # 1	Si	No
¿Conoce usted los objetivos de la entidad para el año 2011?	X	
¿Considera esos objetivos válidos y motivadores?	X	

Objetivo específico # 2: Valorar las estrategias trazadas por la entidad.

Encuesta para evaluar las estrategias trazadas por la Empresa.

Cuestionario # 2	Si	No
¿Estas me dicen como alcanzar los objetivos fijados?	X	
¿Están relacionadas con los objetivos fijados?	X	
¿Están relacionadas y sustentadas entre si?	X	

Objetivo específico # 3: Valorar los planes de acción realizados por la organización.

Encuesta para evaluar los planes de acción.

Cuestionario # 3	Si	No
¿Describen detalladamente actividades o acciones a ejecutar a corto plazo?	X	
Los planes de acción fijan:	X	
Responsables	X	
Fecha de cumplimiento	X	
Recursos	X	
Son revisados periódicamente.	X	
En caso de desviaciones se ha determinado:	X	
Causa	X	
Efecto	X	
Cuantificación	X	
Se han tomado medidas al respecto.	X	

Objetivo específico # 4: Determinar si los resultados alcanzados reflejan la debida planeación de las actividades y recursos.

Organización

Objetivo general: Valorar el proceso de organización.

Objetivo específico # 1: Valorar la estructura organizacional, conociendo que ésta se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

Encuesta para evaluar la estructura organizacional de la Empresa.

Cuestionario # 4	Si	No
Estén definidos los niveles de responsabilidad, autoridad y responsabilidad.	X	
Estén las actividades plenamente definidas y distribuidas entre los diferentes niveles de la organización.	X	
Los niveles de autoridad y responsabilidad están acorde con las funciones propias de cada cargo.	X	

Existan manuales de procedimientos.	X	
Estos estén debidamente autorizados, actualizados y utilizados por las diferentes áreas y dependencias de la organización.	X	
La segregación de las responsabilidades funcionales a efecto que una sola persona no controle todas las etapas relacionadas con una operación.	X	
Los funcionarios están facultados para tomar decisiones y cumplir efectivamente con sus atribuciones, evitando así atrasos.	X	
La delimitación de responsabilidades permite evitar transferir las deficiencias incurridas a otras personas.	X	
Los organigramas se encuentren actualizados.		X
Las líneas de autoridad, obligación de funciones y responsabilidades estén bien delimitadas en el organigrama.	X	
Valorar los sistemas de las líneas de comunicación en cuanto a:	X	
Confiabilidad	X	
Oportunidad	X	
La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativos a sus propias operaciones.	X	
Cada empleado de la entidad tenga definido por escrito sus deberes y derechos.	X	
Valorar la oportunidad en el suministro de la información generada por las diferentes áreas para la toma de decisiones.	X	

Objetivo específico #2: Valorar la participación de los empleados en la organización.

Cuestionario # 5	Si	No
La participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la Empresa.	X	
La participación vincula a los trabajadores al logro de los objetivos.	X	
Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de su propio trabajo.	X	
Los trabajadores disponen de suficiente información dentro de su nivel	X	

jerárquico para realizar aportes significativos a la gestión.		
Existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas.	X	
Los trabajadores perciben que sus demandas o sugerencias son bien atendidas.	X	
Existe en su empresa algunos de los siguientes sistemas de participación:	X	
Dirección por objetivo.	X	
Reuniones para fijar políticas.	X	
Reuniones para la solución de los problemas.	X	
Círculos de calidad.		X
Sistemas de información por encuestas.		X
Otras.		X
El personal es al activo más importante en la empresa.	X	
Los resultado de la participación son muy frecuentes en el trabajo:	X	
Técnico	X	
Económico	X	
De Recursos Humanos	X	
Comercial	X	
La falta de productividad se debe a:		
Falta de interés mostrados por la dirección.		X
Falta de interés mostrados por los empleados.		X
Falta de vías adecuadas para su canalización.		X
Deficiente flujo de información.		X
El personal percibe que sus aportes a la organización mejoran su posicionen ésta.	X	

Dirección

Objetivo general: Valorar el proceso de dirección.

Objetivo específico # 1: Valorar los canales de comunicación utilizados por la entidad en el suministro de la información interna.

Encuesta para evaluar los canales de comunicación.

Cuestionario # 6	Si	No
Facilitan los canales de distribución hacia niveles inferiores el cumplimiento de los objetivos y actividades de la empresa de una manera eficiente y económica.	X	
Facilitan los canales de comunicación hacia niveles superiores el cumplimiento de los objetivos y actividades de la empresa de una manera eficiente y económica.	X	
Proporcionan los canales de comunicación hacia los niveles inmediatos un flujo eficiente de información sobre :		
Los proyectos y programas de la empresa	X	
Las políticas directivas de la organización		
Métodos y procedimiento de trabajo		
Asuntos que afectan la moral de los empleados		
Asuntos que afectan las necesidades de los empleados		
¿Qué métodos generales se utilizan?		
Palabras generales o escritos	X	
Cifras incluyendo matemáticas		
Fotografías		
Acciones		
Alientan las políticas organizativas a los empleados a expresar sus opiniones y recomendaciones a través de canales formales de comunicación.	X	
Se utilizan canales informales de comunicación como la transmisión oral para cumplimentar los canales formales.		X
Proporcionan los canales de comunicación la información necesaria que mantiene a los empleados a sentirse orgullosos de su trabajo.	X	
Proporcionan los canales de comunicación la información necesaria que afecta el bienestar de los empleados.		X

Objetivo específico # 2: Comprobar la existencias y cumplimiento de los mecanismos de motivación presentes en la entidad y grado en que se encuentra.

Encuesta para comprobar las existencias de los mecanismos de motivación, mediante la recompensa.

Cuestionario # 7	si	no	solo en parte
Comprobar si existe y se ejecuta en la entidad sistemas de estimulación salarial y material según lo establecido?	X		
Comprobar si existe y se ejecuta en la entidad sistemas de estimulación moral según lo establecido?	X		
Comprobar la existencia y funcionamiento de servicios médicos en la entidad.		X	
Comprobar la existencia y funcionamiento de servicios de transporte y parqueo en la entidad.	X		
Comprobar la existencia y funcionamiento de servicios de alimentación en cuanto a:			
funcionamiento de comedores;	X		
dietas ante condiciones anormales de trabajo;		X	
calidad de los alimentos;	X		
variedad de los alimentos;	X		
Relación calidad - precio.	X		
Comprobar si la seguridad e higiene ocupacional prevalece en la entidad.	X		

Encuesta diagnóstico de la motivación.

Cuestionario # 8	1	2	3	4	5
Se siente motivado hacia su trabajo?				X	
Cuando plantea un criterio es escuchado por la dirección?					X

Piensa que su colectivo de trabajo es unido?				X	
Existen buenas relaciones personales con los trabajadores?					X
De la relación con su jefe inmediato responda?				X	
Le reconoce su esfuerzo al realizar una labor destacada.					X
Al tener problema con su trabajo es criticado constructivamente				X	
Se tratan con el debido respeto					X
Evalúe los siguientes factores a que se encuentra expuesto durante el desarrollo de su trabajo?					
Iluminación.		X			
Ruido.	X				
Calor.	X				
Humedad.	X				
Los ingresos que recibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales?			X		
El salario que recibe esta de acuerdo con la cantidad y calidad de trabajo que realiza?	X				
Se corresponde el trabajo que realiza con su nivel de preparación?			X		
Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de meritos y la selección de los mas destacados?				X	
El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de meritos a los mas destacados?			X		
Los trabajadores mas destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?				X	
El ambiente de trajo le ofrece seguridad o las áreas están debidamente protegidas?	X				
Las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables?				X	

Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?	X				
Los equipos, muebles y herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente?	X				
Su centro laboral propicia condiciones favorables de:					
Alimentación.	X				
Servicios médicos.	X				
Transporte.	X				
Baños.		X			
Parqueos.	X				
Lo ayuda la organización con sus problemas personales?		X			
Se propician condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales recreativas y sociales?				X	

Encuesta para medir la satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo.

Cuestionario # 9	1	2	3	4	5
¿La limpieza de su centro de trabajo es en todo momento aceptable?				X	
¿La calidad de los servicios médicos que presta la empresa es adecuada?	X				
¿Las instalaciones sanitarias cumplen todas las condiciones necesarias para satisfacer sus necesidades?					X
¿La alimentación que recibe es variada, agradable y nutritivamente balanceada?					X
Satisfacción del trabajo que realiza por lo variado, interesante y atractivo que es.				X	

Satisfacción de la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo				X	
Satisfacción con la información que le ofrece su jefe				X	
Satisfacción por pertenecer a su grupo, brigada o departamento, por lo atractivo, por el clima y la cohesión existente.					X
Satisfacción con los ingresos que recibe.	X				
Satisfacción con la estimulación moral y material					
Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia y coherencia).					
Satisfacción con las condiciones de trabajo.			X		
Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.	X				
Satisfacción con el horario, régimen de trabajo y descanso.					X
Satisfacción con los servicios de transporte	X				
Satisfacción con las facilidades, apoyo que se da para resolver problemas de carácter material	X				
Satisfacción de cómo se trata en su centro de trabajo las quejas, sugerencias y conflictos.			X		

Objetivo específico # 3: Verificar si los programas de evaluación del trabajo realizados permite a la administración supervisar el desempeño de los trabajadores.

Encuesta para evaluar el programa de evaluación del trabajo.

Questionario # 10	Si	No
¿Tiene la organización un programa de evaluación del trabajo realizado?	X	
Se enfoca el programa de evaluación del trabajo en:		
El trabajo individual para cumplir metas deseadas	X	
El desempeño individual en un cierto puesto		X
Proporciona el programa de evaluación del desempeño un medio de observación de los subordinados para identificar el personal para:		

Promocionar	X	
Aumentar meritos	X	
Despidos	X	
¿Ayuda el programa de evaluación del desempeño al gerente en el cumplimiento a la función mas efectiva de consejero?	X	
¿Ayuda el programa de evaluación de la actualización al gerente de la compañía a especificar las necesidades de desarrollo del personal que tiene posibilidades de promoción?	X	
¿Motiva el programa de evaluación del desempeño a los empleados proporcionándoles retroalimentación sobre el trabajo que realiza?	X	
¿Establece el programa de evaluación del rendimiento una base de investigación y referencia para las condiciones del personal?	X	
Se equiparan los métodos apropiados de evaluación en las metas de trabajos deseados?	X	

Objetivo específico # 4: Determinar las características de los dirigentes según el criterio de los empleados.

Encuesta de valoración a los dirigentes.

Cuestionario # 11	1	2	3	4	5
Los considera calificados.				X	
Los considera oportunos			X		
Tienen prestigio en el colectivo.				X	
Tienen experiencia.					X
Supervisan el trabajo realizado.			X		
Las orientaciones que dan son claras.				X	
Son exigentes.				X	
Aceptan criterios y recomendaciones de los trabajadores.			X		

Control

Objetivo general: Valorar el proceso de control.

Objetivo específico # 1: Verificar si existe en la entidad un sistema de control adecuado que permita evaluar el desempeño de las actividades de la organización.

Encuesta para verificar si existe un sistema de control.

Cuestionario # 12	Si	No
Comprobar si la entidad cuenta con sistema de control.	X	
¿El sistema de control abarca todas las áreas de la entidad?	X	
¿La entidad dispone de normas preestablecidas que permitan evaluar los procesos necesarios para el logro de los objetivos.	X	
¿Los medios utilizados en la medición de resultados son los adecuados?	X	
¿Los medios utilizados en la medición de resultados se revisan y renuevan periódicamente?	X	
¿La entidad al identificar en el proceso de control situaciones críticas o desviaciones, toma medidas correctivas y éstas se corresponden?	X	
¿Los controles informan oportunamente las deficiencias o desviaciones detectadas al responsable de área de manera que le permita tomar las medidas preventivas.	X	

Objetivo Específico # 2: Análisis de la Gestión de Cobro por parte de la Empresa.

Cuestionario para evaluar la Gestión de Cobro de las Empresas	Si	No
La Empresa en el momento de realizar contratos identifica correctamente a su cliente, utilizando la revisión de los siguientes documentos:	X	
Escritura de constitución, Resolución de creación o el documento legal que avala la personalidad jurídica del contratante.	X	
Certificación actualizada del registro en el cual debe estar inscrito desde su creación.	X	
Nombramiento o documento que avale las facultades de la persona natural actuante, para concertar el contrato y contraer las obligaciones del pago.	X	
Licencia de cuenta bancaria en moneda libremente convertible emitida por el BCC. (En su defecto autorización escrita de Organismo o Entidad que centraliza los fondos).	X	
Si la contratación fuera en moneda nacional debe solicitarse aval del banco donde esta abierta la cuenta, en la que se consigne la identificación de la cuenta.	X	

Estados financieros al menos de dos meses antes de la fecha en que se contrata, certificados por un auditor independiente si ser posible.	X	
Flujo de caja proyectado para el periodo en que se prevé concertar el pago.		X
¿Se utilizan las técnicas de computación para mantener al día los avisos de cobro?		X
¿Se informa oportunamente sobre las cuentas de cobros dudosos?	X	
¿Se realizan análisis periódicos de los ciclos de cobros?	X	
¿Existen evidencias del análisis de las influencias negativas que pueden provocar el aumento del ciclo de cobro, al disminuir la disponibilidad del efectivo?		X
¿Se han analizado como influyen las posibilidades de cobros en el desarrollo de la actividad de la Empresa?	X	
¿Se toman medidas correctivas con los clientes morosos?	X	
¿Se realiza mensualmente el análisis de las cuentas por cobrar por edades y deudores?	X	
¿Concilian y confirman periódicamente los adeudos según libros entre el vendedor y sus clientes, y hay evidencia documental de las gestiones realizadas sobre aquellas que muestran atrasos considerables o montos elevados?	X	
Están habilitados los expedientes de cobro por cada cliente que conforma el saldo de esta cuenta con la documentación siguiente:	X	
Facturas de ventas o servicios.	X	
Datos de los instrumentos de cobros (cheques, transferencias, depósitos, solicitudes de ingresos, etc.)	X	
Control de cobros parciales y saldos pendientes de cada factura.	X	
Confirmación y conciliación de adeudos con los clientes.	X	
Convenios y cláusulas de cobros y pagos de los contratos suscritos con los clientes.	X	
Reclamaciones de los clientes, notas de crédito y créditos, trámites judiciales y otras gestiones de cobro y sus resultados.	X	

Cartas y comunicaciones con el cliente.	X	
Verificar que los servicios que se prestan, mercancías que se vendan, u obras que se realizan, cuentan con el contrato correspondiente, y que en el mismo se consigna:		
Código, nombres, apellidos y dirección de las partes y carácter con las que comparece;	X	
Código, nombre y dirección de la entidad a cuyo favor se expedirá la factura;	X	
Cantidad, surtido, calidad, precios o tarifas unitarios de las mercancías o servicios. Importe y embalaje de las mercancías que lo requieren;	X	
Lugar de entrega de las mercancías y medios de transporte que utilizará para el traslado de ellas hacia él o los almacenes del comprador.	X	
Los procedimientos a seguir en caso de diferencias en cantidad o calidad en lo acordado.	X	
En los casos que proceda, la periodicidad, lugar y forma en que se hará la conciliación de las ventas con las mercancías recibidas por el comprador y de los pagos con los instrumentos de pagos recibidos por el vendedor, así como de la coincidencia del saldo a cobrar por el vendedor contra el saldo a pagar por el comprador.	X	
En el caso de los servicios que presten debe especificarse el tipo de servicio (reparación y/o mantenimiento), si se realizan fuera de taller como revisión y diagnóstico técnico, número de visitas, garantía, etc.	X	
Obligación de informar a los vendedores en la mayor brevedad posible, el recibo de las mercancías compradas.	X	
❖ Verificar si reciben bonificaciones o comisiones, y analizar las bases de las mismas.		X
❖ Los expedientes elaborados por Cuentas Incobrables se encuentran debidamente confeccionados, aprobados por los funcionarios que correspondan y dentro de los términos establecidos para su análisis.	X	

Objetivo Específico # 3: Análisis de los Sistemas de Pagos de la Organización.

Cuestionario para analizar los pagos	Si	No
Tienen habilitados y mantienen actualizados los expedientes de pagos por proveedores, los cuales deben contener los documentos siguientes:		
❖ Facturas del proveedor.	X	
❖ Informe de Recepción (fecha, número, importe por monedas y total).	X	
❖ Reclamaciones en los casos que procedan.	X	
❖ Instrumentos de pago (solicitud de pago, cheque, transferencia, etc.).	X	
❖ Control, de pagos parciales y saldos pendientes de pago de cada factura.	X	
❖ Estados de Cuenta del proveedor.	X	
❖ Conciliación o confirmación de adeudos con el proveedor.	X	
Los servicios y mercancías que se reciben cuentan con el contrato correspondiente, y que en el mismo se consigna:	X	
Código, nombres, apellidos y dirección de las partes y carácter con las que comparece;	X	
Código, nombre y dirección de la entidad a cuyo favor se expedirá la factura-conduce;	X	
Cantidad, surtido, calidad, precios o tarifas unitarios de las mercancías o servicios. Importe y embalaje de las mercancías que lo requieren;	X	
Condiciones de entrega de las mercancías, especificando lugar, fecha, embalaje y medios de transporte que se utilizará para su traslado al o los almacenes del comprador;	X	
Los procedimientos a seguir en caso de diferencias en cantidad o calidad de lo acordado;	X	
En los casos que proceda, la periodicidad, lugar y forma en que hará la conciliación de las ventas con las mercancías recibidas por el comprador y de los pagos recibidos por el vendedor, así como de la coincidencia del saldo a cobrar por el vendedor contra el saldo a pagar por el comprador;	X	

En el caso de los servicios debe especificarse el tipo de servicio (reparación y/o mantenimiento), si se realizan fuera del taller como revisión y diagnóstico técnico, número de visitas, garantía, etc.	X	
Obligación de informar a los vendedores con la mayor brevedad posible el recibo de las mercancías compradas.	X	
Verificar si pagan o reciben bonificaciones o comisiones, y analizar las bases de las mismas;		X
Forma y plazo de pago.	X	
Existe un procedimiento que asegure que las facturas se paguen en tiempo y no existen obligaciones envejecidas.	X	
Verifique que los documentos primarios que originan estas operaciones, son originales, y contengan el cuño del suministrador, y no tengan borrones, enmiendas o tachaduras.	X	
En cada submayor de proveedores se detalla cada factura o conduce recibido y cada pago efectuado.	X	
Están habilitados, actualizados y cuadrados los registros y submayores por proveedores.	X	
Concilian los documentos recibidos de los proveedores con el submayor de Cuentas por Pagar.	X	
La suma de los saldos de los submayores por proveedores se cuadra mensualmente con el de la cuenta control.	X	
De existir submayores de suministradores con saldos contrarios a su naturaleza, éstos se analizan mensualmente para su depuración.	X	
Se realiza mensualmente el análisis por edades de las Cuentas por Pagar, para determinar el estado en que se encuentran las deudas con los suministradores.	X	
Efectúan conciliaciones mensuales entre cliente y suministrador, existe evidencia documental de las mismas, y si de los importes no utilizados se exige su devolución.	X	
Verifique los precios, operaciones aritméticas y descuentos o recargos que aparecen en los documentos primarios que dan origen a las	X	

anotaciones en los registros y submayores.		
Reclasifican las cuentas por pagar a corto plazo al término del año de su registro, que aún se mantienen pendientes de pago.	X	
En las Cuentas por Pagar tener en cuenta:	X	
Submayor por proveedores con respaldo documental.	X	
Compruebe el resultado del análisis de las partidas pendientes de cada uno de los acreedores y compararlas contra los documentos (facturas, etc.) pendientes de pago.	X	
Verifique el resultado de las conciliaciones y confirmaciones de saldos y adeudos con los suministradores y otros acreedores	X	
Compruebe el resultado del análisis por edades y el comportamiento de los pagos conforme al presupuesto de egresos.	X	
Verifique por pruebas la actualización de los expedientes de pagos.	X	
Las anotaciones en los registros de Pagos Anticipados se realizan en el momento en que se ejecutan las mismas.	X	
Los importes de Pagos Anticipados se liquidan mensualmente.		X
Se contabilizan y controlan en la cuenta "Pagos Anticipados", los importes de los cheques emitidos sin la recepción previa de los bienes y servicios pagados.		X
Efectúan conciliaciones mensuales entre cliente y suministrador, existe evidencia documental de las mismas, y si de los importes no utilizados se exige su devolución	X	
Se realiza un análisis mensual de los saldos y partidas pendientes en la cuenta "Pagos Anticipados" con el objetivo de su liquidación.	X	
Mantienen saldos o partidas pendientes en la cuenta "Pagos Anticipados" no conveniados por más de 30 días, sin transferirse a la cuenta Depósitos entregados..		X
Existen productos o servicios pagados sin que hayan sido recepcionados o recibidos previamente, así como el tratamiento contable aplicado, y el control que mantienen sobre los mismos.		X

Objetivo Especifico # 4: Valorar el proceso de inversión de la Organización.

De Inversiones:	Si	No
Existe submayor por objeto de obra y se realiza el cuadro con la cuenta control.	X	
Revisión por muestreos de los justificantes.	X	
Analice por objeto de obra la suma y cuadro de las partidas acumuladas.		
Compruebe las construcciones terminadas por muestreos, verificando sumas y cuadro de las certificaciones contra los créditos a la cuenta de Inversiones y débitos a la cuenta de Activos Fijos tangibles.	X	
Compruebe si existen saldos envejecidos en la cuenta Recursos recibidos para Inversiones materiales, pendientes de análisis y depuración		X
Verifique si al utilizar materiales con destino a las inversiones, se identifica en los documentos de salida, la obra u objeto de obra a los cuales se aplican, para poder efectuar correctamente su contabilización.	X	
Revisar los planes futuros de inversión de la Empresa y verificar que se han hecho:		
Los oportunos estudios de inversión.		X
Investigación de mercados de los activos.		X
Investigación de Ingeniería		X
Pronóstico de ingresos o resultados futuros del proyecto.		X
Pronóstico de los gastos de operaciones.		X
Calculo del tiempo de recuperación de la inversión.		X

Objetivo Especifico # 5: Valorar la información que brinda este Subsistema.

	Si	No
La Organización prepara fácilmente los siguientes informes contables:	X	
Cuentas por Cobrar	X	
Cuentas por Pagar	X	
Nóminas	X	

Costos	X	
Estado Financieros	X	
Las operaciones contables y sus registro están actualizadas.	X	
No existen cuentas con saldos contrarios a su naturaleza.	X	
Se elaboran correctamente y en las fechas establecidas todos los Estados Financieros obligatorios y los mismos son analizados periódicamente por el Consejo de Dirección.	X	
Se calculan indicadores Económicos-Financieros y razones que permiten evaluar la eficiencia de la Empresa.	X	
Cuenta la Empresa con el presupuesto de efectivo.	X	
La utilización de éste es adecuada.	X	

Objetivo General: Evaluar la Gestión Comercial de la Empresa.

Objetivo Específico # 1: Evaluar el entorno en que desenvuelve la Empresa.

Subsistema Comercial.	Si	No
¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan?		X
¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio?		X
¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?		X
¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a las negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa?		X
¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa?	X	
¿Se ha hecho algo al respecto?	X	
¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?		X
¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio?		X

¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.?		X
¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?		X
¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?		X
¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fábrica la empresa hasta los clientes?		X
¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio?	X	
¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos?	X	
¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?	X	
¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte?		X
¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento?		X
¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros?		X
¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?		X

Objetivo Específico # 2: Valorar los sistemas de información, planificación y control de Marketing.

	Si	No	S.P
¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés?			X
¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?			X
¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?			X
¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?			X
¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos?			X
¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?			X
¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?			X

Objetivo Específico # 3: Valorar la mezcla de Marketing.

	Si	No	S.P
¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente?			X
¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?			X
¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación			X

con la calidad, marca, envase, características, etc.?			
¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa?			X
¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe?			X
¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?			X
¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?			X
¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa?			X
¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?			X

Objetivo Específico # 4: Evaluar el comportamiento de las ventas en la empresa.

Cuestionario de ventas

	Si	No
Se han alcanzado objetivos y políticas de ventas dentro de los objetivos generales de la Empresa, vinculados por:	X	
Niveles de servicios.	X	
Crecimiento de las ventas.	X	
Estabilidad de las ventas.	X	
Determinación de precios.	X	
Distribución.	X	
¿Existe una coordinación eficiente entre los elementos materiales, técnicos y humanos que forman la operación de ventas?	X	
¿Se planean actividades para que las ventas de servicios sean oportunas y se den en el lugar preciso con los precios correctos?	X	
¿Se coordina la actividad de ventas con la publicidad para incrementar su	X	

efectividad?		
¿Se llevan registros de los clientes donde se incluye su historia, necesidades presentes y potenciales?	X	
¿Se preparan pronósticos de ventas basándose en periodos anteriores?		X
¿Se establecen niveles estadísticos por zonas, clientes, u otros criterios de clasificaciones, para tener la información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado?	X	
¿Se hacen anualmente pronóstico de ventas por servicios que se prestan?		X
¿Las proyecciones de ventas se confeccionan previa una investigación adecuada de mercado y de carácter económico?		X
Se correlacionan las ventas con compras y existencias.	X	
¿Se proporciona regularmente un presupuesto de publicidad y promoción de ventas y esta correctamente confeccionado y es utilizable como instrumento práctico?		X
Ejerce la Gerencia de ventas un control efectivo sobre:		
Ventas personales.	X	
Publicidad		X
Promoción.		X
Ejerce la Gerencia de ventas un estrecho control sobre:		
Metas de ventas.		X
Precio de ventas.	X	
¿Hay una adecuada supervisión de ventas en el campo para controlar las actividades de ventas?	X	

Objetivo Específico # 5: Verificar si la prestación de servicio satisface las necesidades de los clientes.

Encuesta a los clientes

	Si	No
¿La publicidad de la Empresa ha influido en sus preferencias hacia ella?	X	
¿Se siente inclinado a consumir los servicios ofertados por esta Empresa?	X	

¿Los servicios que presta esta Empresa son atractivos y oportunos?	X	
¿La empresa da garantías del servicio que presta?	X	
¿Considera usted buena la calidad de los servicios recibidos?	X	
¿Considera apropiados los precios y estos se corresponden con la calidad del servicio?	X	
¿Es receptiva la Empresa ante sus quejas y sugerencias?	X	
¿Se siente usted con disposición de seguir siendo nuestro cliente?	X	
¿Los servicios recibidos han sido entregados antes o en el tiempo acordado?	X	
¿Los servicios recibidos han sido entregados con la cantidad acordada?	X	
¿Los servicios recibidos han sido entregados con la calidad acordada y requerida?	X	

1.4. Subsistema de Abastecimiento.

Objetivo General: Evaluar el Subsistema de Abastecimiento.

Objetivo Especifico # 2: Valorar el proceso de Compras.

Cuestionario de Compras.

	Si	No
Compruebe si el Plan Anual de Compras fue programado y ejecutado conforme a los requerimientos y necesidades de la entidad.		X
Compruebe si la entidad relaciona los siguientes elementos con el objetivo de efectuar compras mas rentables.		X
Los proveedores que ofertan los mejores precios.		X
Los proveedores que ofertan los mejores créditos.		X
Los proveedores que ofertan los mejores descuentos por pronto pago y volumen de Compras.		X
Los proveedores que ofertan mejor Calidad en materiales y servicios.		X
Lugar donde se encuentran los proveedores y si estos corren con los gastos de transportación.		X
Capacidad y costos de almacenamiento.		X
El Presupuesto de compras		X

El Presupuesto de Efectivo		X
Compruebe si la empresa cuando efectúa las compras realiza negociaciones por pronto pago, volumen de compras y gastos de transportación.		X

Objetivo Específico # 2: Valorar el proceso de custodia, almacenamiento y registro de Inventarios.

Cuestionario de Inventario	Si	No
Los almacenes reúnen las condiciones mínimas de protección contra incendios, robos, filtraciones, etc, así como se encuentran limpios y ordenados.	X	
Las llaves o áreas del almacén están en poder solamente del personal facultado por la entidad.	X	
Existe y está actualizada la relación con los nombres, cargos y firmas de cada funcionario para solicitar las entregas de productos. Realizar una pequeña muestra para comprobar esto.	X	
Poseen el listado de las personas con nombres, cargos y firmas con acceso al área del almacén.	X	
Están elaboradas, firmadas y actualizadas las Actas de Responsabilidad Material por los responsables y dependientes del almacén, que permitan la aplicación de dicha responsabilidad individual o colectiva, en caso de faltantes, deterioros y pérdidas.	X	
Cuentan con los instrumentos de medición y pesaje que correspondan de acuerdo con las características de los productos que se manipulan en el almacén, así como el estado técnico de los mismos.	X	
Están ordenadas y clasificadas las mercancías.	X	
Los conteos periódicos de los productos almacenados se corresponden con el programa anual aprobado, que garantice el conteo de todos los productos durante cada año y cuando estos chequeos arrojan diferencias frecuentes se realiza un inventario general anual.	X	
Las existencias reportadas por el almacén en los vales de salida o	X	

entradas de productos se cotejan diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas y dejándose evidencia de las investigaciones.		
Se realiza la recepción a ciegas.	X	
Los faltantes de origen reportados, están debidamente certificados por una entidad facultada al efecto, y se emite un informe de reclamación en el caso que proceda.	X	
En casos de faltantes o pérdidas se aplica la responsabilidad material de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86	X	
Los expedientes en investigación por faltantes y sobrantes de bienes materiales se encuentran dentro del término establecido por la legislación vigente.	X	
Pérdidas, Faltantes y sobrantes:	X	
Elaboran, tramitan, analizan y aprueban los expedientes por faltantes o sobrantes de inventarios detectados, de acuerdo con lo establecido en la Res. 81/01 del MIC; efectúan su contabilización correctamente y se encuentran dentro de los términos establecidos para su solución.	X	
Verificar los créditos y débitos por cancelaciones contra los Expedientes Aprobados en el período auditado.	X	
Revisar por muestreos los expedientes, analizando los que presenten importes significativos.	X	
De tener importes por robos, comprobar si una vez aceptada la denuncia por la autoridad competente, se procedió a su cancelación.	X	
Existe control y desglose de los inventarios ociosos en exceso o en desuso, y que gestiones se han realizado para su eliminación, así como si están habilitados los registros y submayores de inventarios para estas operaciones.	X	
Se elabora el Plan de Chequeo Periódico Rotativo de los medios almacenados Comprobar su cumplimiento.	X	
Al realizar las pruebas físicas de estos medios, se tiene en cuenta:	X	
Volumen del almacén.	X	

Valor de los productos.	X	
Productos de alta demanda o de difícil adquisición en el mercado interno.	X	
Fecha de adquisición y vencimiento (alimentos, bebidas y otros).	X	
Productos de lento movimiento y causas de su inmovilización.	X	

Objetivo específico #3: Valorar el proceso de selección del personal.

Para valorar el proceso de selección del personal se aplicará un cuestionario, junto a la revisión de documentos, análisis y observación por parte del auditor encargado.

Cuestionario	Si	No
1. ¿Se emplean procedimientos para el reclutamiento y la selección del personal?	X	
2. ¿Estos cuentan con pruebas de conocimientos y habilidades?	X	
3. ¿Estos cuentan con técnicas sicométricas?		X
4. ¿De contar con técnicas y pruebas las aplican según lo establecido?	X	
5. Análisis de prevalencia de las fuentes de reclutamiento internas y externas.	X	
6. Análisis de las fuentes de reclutamiento internas y externas.	X	
Encuesta Mercado de trabajo.	Si	No
¿Conoces otras organizaciones donde puedas desempeñar tu trabajo en el territorio?		
¿Conoces las condiciones que te brindan estas organizaciones?		X
¿Conoces las ventajas que te brindan estas organizaciones?		X
¿Conoces las condiciones que te brindan esta empresa?		X
¿Conoces las ventajas que te brindan esta empresa?		X

Anexo No.III

Cuestionario

COMPRUEBE Y VERIFIQUE:	SI	NO	NOTAS
Estructura Formal			
¿Es la empresa un organismo de la organización pública?	X		
¿Tiene definida su misión o actividad fundamental?	X		
¿La estructura organizativa facilita el cumplimiento de sus objetivos?		X	Organigrama
¿Están diseñados los puestos de trabajo y la descripción de sus funciones?	X		
¿Están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones?	X		
¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes del grupo?	X		
Estructura informal			
¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	X		
¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?		X	
¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?		X	
¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?		X	
POLITICAS Y METAS			
Objetivos			
¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:	X		
a) planes	X		
b) estrategias	X		

c) políticas	X		
d) procedimientos y normas	X		
¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?	X		
Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:			
a) objetivos generales,	X		
b) objetivos principales y	X		
c) objetivos individuales		X	
¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?	X		
¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?	X		
¿Tienen en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?		X	
¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?	X		
Estrategias			
¿Están integradas las estrategias con:	X		
a) los objetivos,	X		
b) los planes,	X		
c) las políticas,	X		
d) los procedimientos y las normas	X		
¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?	X		
¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?		X	
¿Se revisan periódicamente las estrategias para que		X	

reflejen nuevas necesidades?			
¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?	X		
Planes	X		
¿Son compatibles los objetivos a corto y mediano plazo con los de largo alcance?	X		
¿Se integran armónicamente con:			
a) los objetivos de la entidad,	X		
b) las estrategias,	X		
c) las políticas,	X		
d) los procedimientos y las normas	X		
¿Se han cumplido los objetivos en períodos anteriores?	X		
¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	X		
¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?		X	
¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	X		
¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?		X	
¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:			
a) la propia dirección,	X		
b) del personal operativo,	X		
c) De terceros?		X	
Políticas y Procedimientos			
¿Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?	X		
¿Existe un proceso establecido para las políticas que			

incluya:			
a) formulación,	X		
b) Difusión		X	
c) educación		X	
d) aceptación	X		
e) aplicación		X	
f) interpretación y control		X	
¿Cada política:			
a) está basada en los objetivos de la entidad	X		
b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,	X		
c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,	X		
d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,	X		
e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,		X	
f) tiene alcance amplio,	X		
g) es complementaria para coordinarla con otras	X		
¿Los procedimientos:			
a) establecen las tareas a realizar		X	
b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad		X	
c) contribuyen al flujo de trabajo	X		
d) Permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?	X		
¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados?		X	

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
Reclutamiento y Selección			
¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad? ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:	X		
a) el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar.	X		
b) la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal.	X		
c) los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente	X		
d) las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.	X		
¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:			
a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios	X		
b) Entrevista preliminar inicial	X		
c) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante	X		
d) Investigación de antecedentes	X		
e) Entrevista minuciosa al aspirante		X	
¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:			
a) información sobre la rutina diaria del trabajo	X		
b) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta.		X	
c) Una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?		X	
¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la			

instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes:			
a) elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.	X		
b) Consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?	X		
Capacitación y Desarrollo			
¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo?	X		
¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?		X	
¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:			
a) los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos	X		
b) cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;	X		
c) evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica	X		
d) Los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad?	X		
¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:			
a) la rotación de puestos;	X		
b) clases en un aula habilitada en la propia entidad,		X	
c) aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia	X		
d) fuera del lugar de trabajo: universidades o centros		X	

especializados en determinado tema?			
Evaluación del desempeño			
¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de:			
a) mejorar su desempeño;	X		
b) determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas	X		
c) Determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?	X		
¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:			
a) la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;	X		
b) el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;	X		
c) la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización	X		
d) la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo.		X	
Salarios			
El sistema de salarios contempla:			
a) incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos	X		
b) una adecuada distribución del fondo de tiempo;		X	
c) la disminución de la fluctuación laboral; y	X		
d) el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y	X		

procedimientos de trabajo.			
Protección e Higiene del Trabajo			
¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas 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)Servicios sanitarios.	X		
f) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas	X		
g) las fuentes de agua	X		
h) la ventilación		X	
i) la iluminación		X	
j) Las instalaciones eléctricas.		X	
k) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales.	X		
l) control de vectores y roedores;	X		
m) mantenimiento, orden y limpieza	X		
n) Abastecimiento de agua potable?		X	
¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:			
a) la detección y evaluación de riesgos;	X		
b) Conocimiento del problema; y la implantación de medidas de solución y control?	X		
¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable		X	

de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?			
¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?	X		
¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?		X	
Cultura organizacional			
¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:			
a) la cultura organizacional de la entidad	X		
b) Los intereses individuales, las metas y estrategias organizacionales?	X		
¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:			
a) el aburrimiento	X		
b) la apatía y la fatiga psicológica?		X	
¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:			
a) los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o	X		
b) se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?	X		
¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:			
a) establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos	X		

a sus subordinados;			
b) estimulan las nuevas ideas;		X	
c) convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;		X	
d) permiten una verdadera interacción directivos subordinados.	X		
e) son tolerantes ante el fracaso.	X		
f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.	X		
GESTIÓN DE RECURSOS ENERGÉTICOS			
¿Se planifican los volúmenes de suministro energético acorde a la escala de desarrollo y ritmo de crecimiento de la producción o servicio prestado?		X	
¿Se aplican y cumplen las medidas técnico – organizativas que aseguran el ahorro en la utilización de los recursos energéticos en la entidad?	X		
¿Se ha confeccionado un estudio de acomodamiento de carga eléctrica, que contribuya a la disminución máxima de la demanda en la hora pico del servicio energético?		X	
¿Se utilizan otras fuentes de energía?	X		
GESTIÓN DE CALIDAD			
¿La organización tiene un Sistema de Gestión de Calidad implantado?	X		
¿Están identificados los procesos del Sistema de Gestión de Calidad?	X		
¿Se ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos?		X	
¿Están establecidos los criterios y métodos de operación y control de estos procesos?		X	

¿Son eficientes?		X	
¿Están disponibles los recursos y la información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos?		X	
¿Se realiza el seguimiento y medición de cada uno de estos procesos?	X		
¿Se utilizan técnicas estadísticas para analizar la información obtenida?	X		
¿Se evalúan los resultados de los análisis?	X		
¿Está descrita la administración del Sistema de Gestión de la Calidad?	X		
¿Posen el documento?	X		
<u>GESTIÓN DE LOGÍSTICA</u>			
<u>Inventarios</u>			
¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:			
a) las compras a realizar; y	X		
b) la capacidad financiera de la entidad?	X		
¿Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de:			
a) obsolescencia;		X	
b) deterioro;		X	
c) despilfarro; y		X	
d) Pérdidas		X	
¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios?		X	
Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias almacenadas?		X	
¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados, a saber:	X		

a) existe un sistema de inspección y revisión de las mercancías recibidas;	X		
b) el Informe de Recepción se confecciona en cada área de almacenaje, en base a las calidades y cantidades físicamente realmente recibidas;	X		
c) los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y			
d) las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba u otro documento ubicado junto a cada producto o en un lugar cercano, donde sea más factible su cuidado y manipulación?	X		
¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos en la entidad, que tenga en cuenta:	X		
a) la elaboración de un programa anual que garantice el conteo de todos los bienes en existencia durante el año.	X		
b) la instrucción de expedientes por áreas de responsabilidad o unidad organizativa por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados.	X		
c) efectuar las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca para el esclarecimiento de las diferencias comprobadas.	X		
d) la aplicación de la responsabilidad material o penal, en los casos que proceda?			
<u>Transporte</u>			
¿Existe implementado un sistema de control del consumo de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por medios de transporte existentes, a partir de:			
a) el consumo por kilómetro recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente;	X		
b) los mantenimientos planificados; y	X		
c) El cumplimiento de los itinerarios y el sistema de	X		

despacho del transporte?			
<u>Mantenimientos</u>			
¿La actividad prevé las funciones siguientes:			
a) Inspección de los equipos, instalaciones y edificaciones.	X		
b) Protección técnica de los equipos.	X		
¿Está implementado en la entidad un sistema de Mantenimientos que garantice:			
a) la reducción de los paros de los equipos por desperfectos imprevistos.		X	
b) la conservación de la capacidad de trabajo de las máquinas.		X	
c) la elevación del nivel de utilización de las capacidades instaladas.		X	
El sistema de Mantenimientos implantado en la entidad garantiza la verificación de la credibilidad de la documentación siguiente:		X	
a) datos técnicos del equipamiento.	X		
b) control de piezas de repuestos y otros elementos.	X		
c) controles del consumo de lubricantes.	X		
d) órdenes e informes de inspección.	X		
e) solicitud de trabajo.		X	
f) órdenes e informes de trabajo.	X		
g) registros de control de órdenes de trabajo emitidas;	X		
h) contenido del trabajo de las reparaciones y servicios técnicos.	X		
i) reportes diarios de horas trabajadas.		X	
j) actas de defecto de las reparaciones.		X	
k) Resúmenes de las averías y las fallas, sus causas y consecuencias?		X	

ANEXO IV

Indicadores para determinar la caracterización de la fuerza de trabajo:

$$\% \text{ Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} \times 100$$

$$\frac{184}{240} \times 100 = 77\%$$

240

$$\% \text{ de Personal contrato} = \frac{\text{Total de personas contrato}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

$$\frac{16}{184} \times 100 = 9\%$$

184

Distribución del personal directo e indirecto de la plantilla:

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

$$\frac{96}{184} \times 100 = 52\%$$

184

$$\% \text{ Personal indirecto} = \frac{\text{Total personal indirecto}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

$$\frac{108}{184} \times 100 = 58\%$$

184

Pirámide de edades:

De 18 a 30 años.----- 44

De 31 a 45 años.-----72

De 46 a 55 años.-----56

De 56 a 60 años.-----11

Más de 60 años.----- 1

Distribución de la plantilla en hombres y mujeres:

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total hombres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

$$\frac{79}{184} \times 100 = 43\%$$

184

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total mujeres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$$

$$\frac{105}{184} \times 100 = 58\%$$

184

ANEXO V

Balance General		
Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios.		
Unidad Básica Moa		
Activos Circulantes	Dic -09	Dic-10
Efectivo	241,440	123,006
Pagos anticipados	124	
Adeudos del Presupuesto	74,953	108,621
Inventarios	543,983	512,622
Reparación general en proceso	20,047	56,628
Total Activos Circulantes	880,547	800,877
Activos Fijos Tangibles	737,452	774,030
Depreciación	-335,953	-375,841
Total Activos Fijos Netos	401,499	398,189
Operaciones entre Dependencias	0	0
Cuentas por cobrar diversas	1,060	919
Total de Otros Activos	1,060	919
Total Activos	1,283,106	1,199,985
Pasivos Circulantes		
Cuentas por pagar	134,812	2,362
Retenciones y provisiones	33,198	37,381
Nomina por pagar	54,464	0
Obligaciones con presupuesto	27,933	19,003
Total Pasivo Circulantes	250,407	58,746

Operaciones entre Dependencias	844,678	664,271
Cuentas por pagar diversas	393	2,229
Total de Otros Pasivos	845,071	666,500
Total Pasivo	1,095,478	725,246
Capital	401,499	398,190
Resultado del Período Anterior:	-213,871	76,549
Total Capital	187,628	474,739
Total Pasivo y Capital	1,283,106	1,199,985

Fuente de información. Balance General al cierre del 2009 y 2010

Estado de Resultado		
Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios. Unidad Básica Moa		
Descripción de Cuenta	Periodos	
	Dec-09	Dec-10
Ventas Netas	3,040,478	3,705,122
Costo de ventas	2,680,625	3,231,595
Utilidad o perdida bruta	359,853	473,527
Gastos Operacionales	531,139	371,226
Utilidad o perdidas en operaciones	(171,286)	102,301
Ingresos financieros		
Otros Ingresos	15,379	22716
Otros gastos	52,298	43548
EBIT	(208,205)	81,469
Gastos Financieros	5,666	4,920
Utilidades antes Impuesto	(213,871)	76,549
Impuestos	0	0
Utilidades netas	(213,871)	76,549

Objetivo Específico # 1: Analizar el comportamiento de los Indicadores Económicos-Financieros de los últimos dos años.

Indicadores	Estándar		Resultados anteriores		tendencia
	valor	tendencia	2001	2002	
Liquidez Inmediata = $\frac{\text{Activos más líquidos}}{\text{Pasivo Circulante}}$			1.0	2.1	1.1
Solvencia = $\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}}$			1.2	1.7	0.5
Liquidez General = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$			3.5	13.6	10.1
Utilidad bruta en ventas = $\frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas}}$			-0.07	0.02	-0.05
Utilidad neta en ventas = $\frac{\text{Utilidad neta en ventas}}{\text{Ventas}}$			-0.1	0.2	0.1
Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario promedio}}$			5	6	1.0
Rotación de cuentas por pagar = $\frac{\text{Compras anuales}}{\text{Promedio de Cts.P}}$			44.8	54.0	9.2
Rendimiento de Activos = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$			0.17	0.06	-0.14
Rentabilidad Financiera = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$			-	16.1	16.1
Rentabilidad General = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}}$			-0.07	0.02	-0.05

ANEXO VI

INDICADORES GENERALES				
PLAN AÑO 2010				
Salario medio mensual				
INDICADORES	UM	PLAN	REAL	% CUMP.
Ventas totales	MP	3951.7	3728.1	94.3
Total de ingresos	MP	4198.7	3728.1	88.8
Total de Gastos	MP	4056.4	3626.8	89.4
Total de Costos	MP	3244.2	3207.3	99
Gastos de operaciones	MP	696.4	0	0
Gastos Financieros	MP	40.9	4.9	12
Otros Gastos	MP	74.9	43.6	58.2
Utilidad o Pérdida en el Período	MP	142.3	101.3	71.2
Fondo de Salario Total	MP	653.4	702.1	107.5
De ello: Fondo de salario escala	MP	684.1	101.3	71.2
Fondo de Salario adicional de Perfeccionamiento	MP	0	0	0
Fondo de salario otros pagos adicionales	MP	36.6	0	0
Fondo de de salario por resultados	MP	32.6	137.8	422.7
Promedio de trabajadores	U	180	183	101.7
Margen comercial	MP	3226.6	0	0
Gasto Material	MP	751.6	1425.7	189.7
Servicios comprados	MP	168.7	17.6	10.4
Trabajadores disponibles	U	0	0	0
Valor agregado	MP	2306.3	2284.8	99.07
Productividad	MP	12813	2037.2	159
Salario medio mensual	MP	3630	3836	105.7
Fondo de salario x pesos Valor Agregado	MP	0.28	0.3	107
Correlación Salario medio Productividad	P	0	0.18	
Costo total * Peso ingreso			0.97	

ANEXO VII

Indicadores financieros utilizados para medir el desempeño de la actividad en el área económica.

Objetivo: Resumen de los índices y razones para medir el desempeño de la actividad financiera.

RAZONES FINANCIERAS

Prueba Ácido (AC-INV)/PC	Dec-09	Dec-10
Activos Circulantes	880,547	800,877
Inventarios	543,983	512,622
Pasivo Circulantes	250,407	58,746
Índices	1.3	4.9
Total Activos Circulantes	880,547	800,877
Inventarios	543,983	512,622
Pagos Anticipados	124	0
Inventarios + P Anticipados	544,107	512,622
Total Pasivo Circulantes	250,407	58,746
Índice	1.3	4.9
Liquidez Inmediata (Efect/PC)	Dec-09	Dec-10
Efectivo	241,440	123,006
Pasivo Circulante	250,407	58,746
Índice	1.0	2.1
Índice Liquidez (AC/PC)	Dec-09	Dec-10
Activo Circulante	880,547	800,877
Pasivo Circulante	250,407	58,746
Índice	3.5	13.6
Capital de trabajo (AC-PC)	Dec-09	Dec-10
Activo Circulante	880,547	800,877
Pasivo Circulante	250,407	58,746
Capital de trabajo real	630,140	742,131
Solvencia Total (AT/PT)	Dec-09	Dec-10
Activo real	1,283,106	1,199,985

Exigible Total	1,095,478	725,246
Índice	1.2	1.7
Ratio capital Circulante	Dec-09	Dec-10
Activos Circulantes	880,547	800,877
Pasivo Circulantes	250,407	58,746
Activo Total	1,283,106	1,199,985
Índices	49.1	61.8
Endeudamiento (ET/RP)	Dec-09	Dec-10
Exigible Total	1,095,478	725,246
Recursos Propios	187,628	474,739
Índice	5.8	1.5
Calidad de la deuda (PC/RA)	Dec-09	Dec-10
Pasivo Circulante	250,407	58,746
Recursos Ajenos	1,095,478	725,246
Índice	0.2	0.1
Solidez (PT/AT)	Dec-09	Dec-10
Recursos Ajenos	1,095,478	725,246
Total de Activo	1,283,106	1,199,985
Índice	0.9	0.6
Rent. Económica(UAII/AT)	Dec-09	Dec-10
UAII	(208,205)	81,469
Activo total	1,283,106	1,199,985
Índice	0	6.8
Rent. Financiera (UN/RP)	Dec-09	Dec-10
Utilidad Neta del Periodo	(213,871)	76,549
Recursos propios	187,628	474,739
Índice	-	16.1
Periodo medio de Cobro	Dec-09	Dec-10
Cuentas por Cobrar Promedio	-	-
Ventas	3,040,478	3,705,122
Ventas diarias	8,330	10,151

Índice	0	0
Periodo medio de Pago	Dec-09	Dec-10
Cuentas por pagar Promedio	60,567	46,016
Costo de venta	2,680,625	3,231,595
Costo diario	7,344	8,854
Índice	8	5
Rotación de inventarios	Dec-09	Dec-10
Costo de venta	2,680,625	3,231,595
Inventario Promedio	573,541	558,311
Índice	5	6
Apalancam. financiero(AR/P)	Dec-09	Dec-10
Activo real	1,283,106	1,199,985
Patrimonio	187,628	474,739
Índice	6.8	2.5
Ciclo conv. inventario(Inv/V)	Dec-09	Dec-10
Inventario promedio	573,541	558,311
Ventas diarias	8,330	10,151
Índice	69	55
CCE	Dec-09	Dec-10
Ciclo conversión inventario	69	55
Ciclo de cobros	-	-
Ciclo de pagos	8	5
Ciclo conversión efectivo	61	50
Margen	Dec-09	Dec-10
UAll	-208,205	81,469
Ventas	3,040,478	3,705,122
Margen	-6.85	2.20
Rotación	Dec-09	Dec-10
Ventas	3,040,478	3,705,122
Activos Totales	1,283,106	1,199,985
Rotación	2.37	3.09

ANEXO VIII

PLAN DE MEDIDAS DE AHORRO DE				
PORTADORES ENERGÉTICOS 2011				
ENERGÍA ELÉCTRICA	UM	CANT	MN	RESPONSABLE
1-Apagar las luces de todos los locales y no usar hornillas eléctricas	MW/H	1.6	0.15	Esp. Energía J'Dpto
2-Apagar las luces en el salón de reuniones cuando terminen	MW/H	0.12	0.01	Esp. Energía
3-Apagar las luces innecesarias en los locales cuando estén sin personal	MW/H	0.1	0	Esp. Energía
4-Los aires acondicionados, computadoras, impresoras serán apagados y desconectados de la red eléctrica en el horario de almuerzo.	MW/H	2	0.18	Esp. Energía
5-Realizar el control diario del consumo de energía eléctrica, valorar las tendencias y adaptar las medidas necesarias				J'Dpto
DIESEL Y GASOLINA				
1. Mantener un control sistemático de la hoja de ruta de todos los equipos, chequear el kilometraje contra la tabla de distancia.	Litros	0.02	0.04	Choferes Esp. Transporte
2-Convoyar los viajes de gestiones dentro y fuera del municipio con la compra de materiales	Litros	0.03	0.02	Choferes Esp. Transporte
3-Cumplir con el ciclo de mantenimiento técnico planificado para cada vehículo	Litros	0.17	0.01	Choferes Esp. Transporte
AGUA				
1-Registrar el consumo diario de agua y adaptar las medidas necesarias	M ³	14	0.02	Esp. De Energía
2- Concluir las tareas de eliminación de todos los salideros de agua y cerrar la llave de paso de agua desde las 4:30 p.m. hasta las 7:30 a.m. todos los días	M ³	14	0.02	Esp. De Energía

Anexo IX

Entrevista

1. ¿Cuáles usted considera que son los principales problemas de calidad del servicio que se presta?

2. Podría usted mencionar las posibles causas que provocan estos problemas.

3. Considera usted que los trabajadores se encuentran motivados hacia el logro de los objetivos? Explique.

4. Tiene alguna sugerencia para mejorar el trabajo de esta unidad

Encuesta

Compañero:

Necesitamos conocer cuáles son los principales problemas de calidad presentes en nuestros servicios, por ello le solicitamos su opinión al respecto. También nos interesa su orden de importancia, por ello en la casilla de la derecha deberá ordenarlos dando el valor más alto al que, a su juicio, tenga mayor influencia.

No	Problemas	Puntuación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Muchas gracias por su colaboración.