Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
Facultad de Humanidades

Trabajo de Diploma

En opción al título de

Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Título: Auditoría de Gestión en el Complejo Moa del Corporación CIMEX S.A.

Autor: Yaniuska Frómeta Matos

Tutora: Lic. Onelia Lumpuy Mendoza

Moa /2011

"Año 53 del Triunfo de la Revolución"

PENSAMIENTO

"Mucho hemos aprendido y mucho más seguiremos aprendiendo.
Nuevas fuentes de ingreso surgen y el rigor
en la administración de los recursos deberá incrementarse.
Viejos y nuevos malos hábitos deberán ser erradicados.
La eterna vigilancia es el precio de la honradez y la eficiencia".

Fidel Castro Ruz

DEDICATORIA

- A mi hijo y esposo.

- A mi madre, padre y hermano, por todo el apoyo que me han brindado en la realización de mi sueño más anhelado.

- A todos mis compañeros de trabajo y a todos los que han puesto su empeño en que se realice de manera satisfactoria este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que de una forma u otra han colaborado en la realización de este trabajo, quiero expresarles mi más profundo agradecimiento:

- A los profesores que a lo largo de la carrera, me han transmitido sus conocimientos y han contribuido a mi formación como profesional.
- A la Tutora Onelia Lumpuy Mendoza por su preocupación y esmero durante el desarrollo de este Trabajo de Diploma.
- A mis compañeros de trabajo y de estudio, que durante todos estos años compartimos juntos cada momento.
- A la Revolución por permitirme estudiar esta carrera.
- A Dios por haberme permitido llegar hasta aquí.
- En especial a mi hijo por existir y regalarme momentos felices.
- A mi querido esposo por su apoyo y comprensión.
- A mi madre por haberme dado la vida y siempre estar presente en los momentos más difíciles.
- A mi padre y hermano por su intenso cariño.

A todos…

Muchas Gracias

RESUMEN

Este trabajo se realizó en el Complejo Moa de la Corporación CIMEX S.A, con el objetivo de realizar una auditoría de gestión a todos los procesos económicos, financieros, humanos y técnicos, que posibiliten evaluar el cumplimiento de las metas, para diagnosticar la economía, eficiencia y eficacia y facilitar la toma de decisiones oportunas en aras de adquirir una mayor gestión.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos teóricos como Hipotético - deductivo e Histórico – lógico, además de diferentes métodos empíricos como la observación directa, realización de entrevistas a trabajadores y análisis de documentos.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, en el primero se presenta un análisis teórico conceptual de la auditoría. En el segundo capítulo se caracteriza el Complejo Moa y se realiza la evaluación de la gestión.

Como principales resultados se obtuvieron deficiencias que inciden en la calidad del servicio del Complejo Moa y se trazaron estrategias encaminadas a eliminar las mismas, lo que sirve como herramienta a la dirección para el proceso de toma de decisiones.

SUMMARY

This work was done at Complejo Moa of CIMEX S.A Corporation , taken foccus on the sake of accomplishing an auditing of steps to all of the economic processes, financiers, humans and technicians, they do possible evaluation of fulfillment goals to diagnose the economy efficiency and efficacy, to make the decision opportune for the sake of acquiring a bigger steps.

To develop this investigation we used theoretic methods like Hypothetic - deductive and Historic - logician work, adding different empiric methods like the direct observation, workers interview and documents investigation.

It’s structured in two chapters; in the first one we will find a theoretic conceptual analysis of auditing. The Complejo Moa is characterized in the second chapter and the evaluation of steps is accomplished.

As principal aftermath we obtained deficiencies that they have an effect on the quality of the Complejo Moa's service and we drew strategies put on the right road to eliminate same ones that can be used like tools to the direction to take decisions.

ÍNDICE

Paginas

Introducción.	1
Capítulo I: Análisis Teórico Conceptual de la Auditoría.	5
1.1 Antecedentes de la Auditoría en Cuba.	5
1.2 Definición de Auditoría	7
1.3 Objetivo General de la Auditoría.	7
1.4 Tipos de Auditorías.	8
1.5 Conceptos de Gestión.	11
1.6 La Auditoría de Gestión.	12
1.6.1 Definición de la Auditoría de Gestión.	12
1.6.2 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión.	15
1.6.3 Riesgos de la Auditoría de Gestión.	16
1.6.4 Técnicas de Auditoría de Gestión.	17
1.7 Etapas Metodológicas.	19
1.7.1 Estudio de la documentación.	19
1.7.2 Aplicación de técnicas de recolección de información.	20
1.7.3 Procesamiento de la información.	20
1.8 Papeles de Trabajo.	21
1.8.1 Objetivos de los Papeles de trabajo.	21
1.8.2 Formato de los Papeles de Trabajo.	22
1.8.3 Expedientes de Auditoría.	26
1.9 Etapas de la Auditoría de Gestión.	28
1.9.1 Exploración y Examen Preliminar.	28
1.9.2 Planeamiento.	30
1.9.3 Ejecución.	30
1.9.4 Informe.	31
1.9.5 Seguimiento.	32

1.10 Evaluación de las Auditorías de Gestión.	32
Capítulo II: Ejecución de la Auditoría de Gestión al Complejo Moa de la Corporación CIMEX S.A.	**33**
2.1 Características Generales del Complejo Moa.	33
2.2 Norma de Ejecución de la Auditoría de Gestión.	39
2.2.1 Orden de Trabajo.	39
2.2.2 Carta de Presentación.	40
2.2.3 Exploración y Examen Preliminar.	41
2.2.4 Planeamiento.	43
2.2.5 Ejecución.	43
2.3 Resumen de la Evaluación de la Gestión en el Complejo Moa.	55
Conclusiones.	**56**
Recomendaciones.	**57**
Bibliografía.	**58**
Anexos.	

INTRODUCCIÓN

En un inicio la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas para asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido.

Con el crecimiento de la utilización del crédito a largo plazo como sustituto de parte del capital del accionista, y la tendencia hacia sociedades anónimas con múltiples propietarios e inversionistas, la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podían confiar los prestamistas y dueños ausentes del negocio.

Paralelamente, la auditoría gubernamental evolucionó, dirigida inicialmente a la determinación de la legalidad de las transacciones y la seguridad en el manejo del dinero público, eventualmente, orientándose hacia la aplicación de las técnicas desarrolladas por la profesión del Contador Público para examinar los Sistemas Financieros y de Control Interno, así como también la confiabilidad de operaciones efectuadas e informes financieros.

Hoy en día la auditoría continúa desarrollándose, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de confiabilidad 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.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en qué esta fallando o qué no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas, forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración

Durante mucho tiempo el alcance de la Auditoría de Gestión estuvo limitado a las áreas económicas, la cultura que de ella se tenía estaba vinculada a la actividad contable financiera; no todos los directivos de las organizaciones reconocen en la misma un instrumento de gestión que proporcione niveles de eficiencia y eficacia en las metas trazadas.

Estas situaciones unido al proceso de reordenamiento de la economía, la adopción de importantes decisiones en el ámbito económico, social y ecológico, así como el contexto internacional globalizado, altamente competitivo e incierto en el cual se desarrolla la economía cubana, constituyen las bases para crear el diseño de la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión, según el Decreto 159 del Ministerio de Auditoría y Control.

Por la importancia que encierra este tema y la necesidad que tiene la administración del Complejo Moa perteneciente a la Corporación CIMEX, en conocer la situación económica - financiera que presenta al cierre del año 2010, constituye la situación problémica de esta investigación.

Con el objetivo de obtener las causas de los resultados en la administración de los recursos Económicos, Humanos y Financieros, se propone el siguiente **problema científico**: La necesidad por parte de la Administración del Complejo Moa, de conocer a través de un informe, si esta gestionando de manera óptima los recursos disponibles en función de las metas previstas.

El **objeto de estudio** de la investigación es la Auditoría de Gestión y el **campo de acción** se enmarca en la evaluación técnica, económica y financiera de los procedimientos generales en la administración de l Complejo.

Por todo lo antes expuesto, el **Objetivo** de la investigación consiste en realizar una auditoría de gestión a todos los procesos, que posibiliten evaluar el cumplimiento de las metas, para diagnosticar la economía, eficiencia y eficacia y facilitar la toma de decisiones oportunas en aras de adquirir una mayor gestión

La **hipótesis** concebida supone que: si se realiza la Auditoría de Gestión en el Complejo Moa, se dotará a la administración de un informe detallado de los resultados económicos, humanos y financieros, donde se diagnostique la economía, eficiencia y eficacia, para la toma de decisiones

Los **objetivos específicos** son:

1. Estudio del marco teórico referencial de la temática investigada.
2. Adaptación de la guía metodológica de Auditoría de Gestión a las características del Complejo Moa.
3. Implementación de la guía adaptada, a partir de las etapas de auditoría: exploración, planeamiento y ejecución.
4. Determinación de los indicadores técnico - económicos y financieros claves, para la evaluación integral y la toma de decisiones.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Para la recopilación, procesamiento e interpretación de la información contenida en este proyecto de tesis se emplearon los siguientes métodos de investigación.

Teórico – Histórico: para analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado la Auditoría en Cuba, así como la evolución histórica de la Auditoría de Gestión

Teórico Lógico: en el estudio y análisis de los problemas de la entidad y su evaluación para la toma de decisiones.

Método Inductivo -Deductivo, para realizar el examen y evaluación de los hechos que son objetos de estudio, partiendo de un conocimiento general de los mismos.

Hipotético – deductivo: al formular la hipótesis de la investigación y pronosticar los resultados.

Modelación, para elaborar el Informe de la Auditoría realizada.

Métodos Empíricos, al utilizar fuentes impresas con literatura especializada, tales como Resoluciones, Decretos y Manual del MAC, además de consultas a expertos y realización de entrevistas a trabajadores del área económica de la unidad donde se llevó a cabo la investigación.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA.

1.1- ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA EN CUBA.

Durante la Cuba colonial la actividad comercial era dirigida y controlada por España que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto eran revisados por inspectores.

A partir de 1902 con el predominio del capital norteamericano en Cuba surge la necesidad de contadores y auditores de alta calificación, los que generalmente venían del extranjero ya que la gran mayoría de las empresas organizadas en Cuba eran sucursales de compañías norteamericanas.

En esos años la práctica de la auditoría en Cuba se semejaba a la que se practicaba en el extranjero y los auditores se agrupaban en el Colegio de Contadores Públicos.

Después de 1959 la actividad de auditoría en el país se debilitó producto de diversas causas entre las que señalamos:

- Éxodo de profesionales de la Contabilidad que abandonaron el país.
- Debilitamiento de la actividad de control a partir de 1965 como resultado del falso concepto de que la economía socialista no necesitaba de controles estrictos.
- Eliminación de relaciones mercantiles a nivel empresarial.

Luego de la implantación de un nuevo Sistema de Dirección de la Economía en la segunda mitad de los setenta, vuelve a cobrar auge el trabajo del auditor. Desde entonces la auditoría cubana ha ido desarrollándose cubriendo todas las modalidades de revisión practicadas internacionalmente, adaptadas, como es de suponer, a las características económicas y de organización empresarial.

Desarrollo cronológico de la Auditoría en Cuba.

Época colonial - Caracterizado por el desarrollo de la auditoría en función de la identificación de los resultados obtenidos y/o determinar el importe correcto del impuesto a pagar al gobierno español.
Época republicana - Prevaleciendo en esta etapa el desarrollo de la auditoría financiera, respondiendo a los intereses de casas matrices norteamericanas y realizadas por firmas de auditores independientes.
Época revolucionaria - Conformada por dos, estas, la primera que finaliza en 1990 y en la que se efectuaron auditorías financieras de carácter estatal, Inspecciones fiscales y auditorías internas, y la segunda que comprende desde 1990 hasta la actualidad, dónde las auditorías ejecutadas han sido con un enfoque financiero de carácter tanto estatal como privado y con la participación de firmas cubanas de auditores independientes, auditorías fiscales, auditorías internas.

La relación entre la Contabilidad y la Auditoría no se limita únicamente al dictamen de los Estados Financieros. Cuando se verifica la Gestión de la Empresa, se estudia el Control Interno o se realiza una inspección fiscal, necesariamente hay que revisar la información contable; ya sea en sus registros o en los documentos primarios, velando así mismo por el cumplimiento de las Normas Contables Cubanas (NCC).

En virtud del desarrollo de la auditoría cubana en las nuevas condiciones económicas y estructurales de la nación, las normativas que rigen esta actividad han ido transformándose dadas las particularidades del entorno sin alejarse a su vez a las normas de general aceptación a nivel internacional.
En Cuba la función fiscalizadora recayó sobre el Ministerio de Hacienda hasta que se creó en 1950 el Tribunal de Cuentas. A partir del año 1965 la función de Auditoría Estatal decayó notablemente por un período de 10 años por lo que desapareció el Ministerio de Hacienda. La incidencia negativa de estas decisiones en la economía cubana, motivaron un rápido proceso de reorganización estatal y cambios en la Política Económica. En 1995 se creó la

Oficina Nacional de Auditoría (ONA), que luego devino en el extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), hoy Contraloría General de la República.

1.2 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA.

La palabra auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera **Revisor de cuentas colegiado** pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

El Decreto Ley No. 159 De la Auditoría define la auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

1.3 OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA.

Los objetivos fundamentales de la auditoría son, entre otros, los siguientes:

- Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
- Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la racionabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
- Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.

- Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
- Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad de los trabajadores.

1.4 TIPOS DE AUDITORÍAS.

De acuerdo con la afiliación del auditor, la auditoría adopta las siguientes clasificaciones:

a. Auditoría externa, que comprende la auditoría estatal y la auditoría independiente.
b. Auditoría interna.

Auditoría Externa:

Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se ha alcanzado las metas propuestas.

Auditoría Estatal:

Fiscal: Se denomina fiscal a la auditoría externa que se efectúa por el Ministerio de Finanzas y Precios, sus dependencias u otras entidades expresamente facultadas por éste, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco, se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas, establecidos.

Auditoría independiente: Se denomina auditoría independiente a la auditoría externa que realiza una firma o sociedad de profesionales titulados, a entidades privadas, mixtas, otras formas de asociaciones económicas, sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, personas naturales y jurídicas, que contraten el servicio de la auditoría.

Auditoría interna:

Se denomina auditoría interna al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, la Auditoría puede ser:

De gestión u operacional: Consiste en el examen y evaluación que se realiza a 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 y materias examinadas.

Financiera o de Estados Financieros: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.

Especial: Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una necesidad específica.

Fiscal: Consiste en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco, a los que está obligada la entidad estatal o persona natural o jurídica del sector no estatal, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

La Auditoría se rige por normas generalmente aceptadas, las que han sido cuidadosa y progresivamente desarrolladas por la profesión de Contador Público durante varias décadas, siendo aprobadas en las Conferencias Interamericanas de Contabilidad para regir la Auditoría financiera. Hasta la fecha no existen normas profesionales oficialmente aprobadas para regir la Auditoría de Gestión.

Las Normas de Auditoría establecidas en Cuba, se encuentran en correspondencia con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en la práctica internacional, que comprenden: Normas generales de ejecución, preparación y presentación de informes.

La **Auditoría de Gestión**, es un nuevo tipo de auditoría, que pone al descubierto las fallas que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, permitiendo la corrección de éstas y por ende, elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia.
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 3 E' s.
- Auditoría Operativa.

- Auditoría Operacional.
- Auditoría Integral.
- Auditoría Gerencial.
- Auditoría del Valor a Cambio de Dinero.
- Auditoría de Desempeño.
- Auditoría Administrativa Funcional.

En Cuba, la **Auditoría de Gestión**, se encuentra bien definida en cuanto a concepto y objetivos en el Decreto – Ley No. 159 de la auditoría, promulgado el 3 de julio de 1995, así como en las Regulaciones y Normas de Auditoria emitidas por esta oficina en noviembre de 1997.

1.5- CONCEPTOS DE GESTIÓN.

Comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según al sistema social correspondiente.

De acuerdo con lo anterior, la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, de conseguir que el bien o servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente y a la comunidad, para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia y hace que otros realicen el trabajo necesario.

El Establecimiento de Objetivos y Metas, es el elemento fundamental de la gestión, la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; éstas deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

1.6 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

1.6.1 Definición de la Auditoría de Gestión.

Comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, el de determinar:

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones.
- Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

  Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

<u>Economía</u>

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible y de manera oportuna, es decir: Los recursos idóneos; en la cantidad y calidad correctas; en el momento previsto; en el lugar indicado y al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

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

Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.

- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

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

Eficiencia

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

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:

- Qua las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas.
- Los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- Las normas de trabajo sean correctas.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales 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 su gestión.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

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

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada y sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.
- Se deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

INTERRELACIÓN DE LAS 3 "E"

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse ente sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

Economía: Insumos correctos al menor costo.

Eficiencia: Insumos que producen los mejores resultados.

Eficacia: Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto al coste habilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Debe tenerse en cuenta que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse sólo 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.

Asimismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos(Economía, Eficiencia y Eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA y cómo se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

1.6.2 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión.

MEDICIÓN Y COMPARACIÓN DE LOGROS

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 INFORMACION 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 sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

1.6.3 Riesgos de la Auditoría de Gestión

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

Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presentan expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.

- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría se debe tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.

Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión cumplir los siguientes objetivos:

- Conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

1.6.4 Técnicas de Auditoría de Gestión

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la auditoría, se debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones.

Precisamente las técnicas de auditoría no son más que los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias, las más utilizadas son:

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 espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

Confirmación: Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho, 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 todo se realice 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 puede ser interna o externa, por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todas aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación. En esta técnica se pueden emplear cualquiera de las ya mencionadas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

Análisis: consiste en analizar la 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, constituyendo 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, 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.

1.7- ETAPAS METODOLÓGICAS

Para la preparación de la Auditoría de Gestión en el Complejo Moa, se desarrollaron las siguientes etapas:

- Estudio de la documentación.
- Aplicación de técnicas de recolección de información.
- Procesamiento de la información y modificación de la Guía metodológica de Auditoría de Gestión en el Complejo Moa.

1.7.1- Estudio de la documentación

Para el desarrollo de esta etapa se revisaron los Procedimientos de las diferentes direcciones del Complejo y el Expediente Único de Auditoría.

Como resultado de esta etapa se pudo comprobar que existe el expediente de la Resolución 297/03 MFP, el cual se encuentra implementada, cuenta con el Expediente Único de Auditoría, registradas un total 24 acciones de control

para documentar el Expediente Único; de ellas: 20 Internas por las direcciones del Complejo y 4 por auditores de la Sucursal, dos evaluaciones de Aceptable y dos evaluadas de Satisfactorio el Control Interno y las cuatro Razonable con Salvedades la Contabilidad.

1.7.2- Aplicación de técnicas de recolección de información.

- Se aplicó como parte del trabajo la técnica de recolección de información, parte importante en el desarrollo del trabajo, se recopiló información de fuentes impresas y a través de entrevistas realizadas a los trabajadores y dirigentes.

- Con el objetivo de hacer más efectivo el resultado del trabajo se revisaron y analizaron los documentos para el cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad, el cumplimiento de las metas trazadas con eficiencia y eficacia tales como, análisis de los indicadores productivos, índice de frecuencias laborales, intensidad energética, indicadores de la eficiencia del mantenimiento, indicadores financieros.

1.7.3- Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó de dos formas:

1. Calificación general cualitativa de la Gestión.
2. Evaluación de eficiencia, eficacia y economía.

Se adaptó la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión, por lo que se convierte en una importante herramienta de trabajo atendiendo a las particularidades de la investigación. Para la valoración y análisis cuantitativo general se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

1. La investigación se centró en reflejar con precisión el grado de Gestión de cada indicador.
2. Al momento de responder los aspectos previstos en el grado de Gestión, de no resultar viable la aplicación total de la misma, se procederá en este caso a marcar con una “X” la casilla denominada NO PROCEDE.

3. Cada aspecto de la temática se verificó fehacientemente sin excepción por el autor, marcando con una "X" en la casilla que corresponda según la evaluación efectuada, teniendo presente en este momento, la posibilidad de una de las alternativas siguientes:

SI (SE CUMPLE)
NO (NO SE CUMPLE)

1.8 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajos (P/T) conforman el conjunto de documentos donde el auditor recopila, analiza y comenta la información y evidencias captadas en el transcurso de una auditoría. Son las vías de conexión entre los registros y documentos originales con el informe final de la auditoría. Además, constituyen la única prueba de exactitud de lo informado y soporte de dicho informe.
Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su opinión.

1.8.1 Objetivos de los Papeles de trabajo

- Recoger la evidencia obtenida en la ejecución del trabajo así como de los medios por los que el auditor ha llegado a formar su opinión.
- Ayudar al auditor en la ejecución de su trabajo.
- Ser útiles para sistematizar y perfeccionar, por la experiencia, el desempeño de futuras auditorías.
- Facilitar la supervisión del trabajo del equipo de auditoría.
- Hacer posible que cualquier persona con experiencia pueda supervisar en todos sus aspectos, la actuación realizada.

Puede decirse, en términos generales, que los papeles deben prepararse a medida que se completa el trabajo de auditoría, y han de ser lo suficientemente claros para permitir a un auditor sin previo conocimiento de la auditoría en cuestión pueda seguir las incidencias del trabajo y comprobar que la auditoría se ha realizado conforme a lo establecido en las Normas Técnicas.

1.8.2 Formato de los Papeles de Trabajo

El encabezamiento es común para todos los Papeles de Trabajo, incluyendo aquellos que son originales o fotocopias de documentos obtenidos en la propia entidad.

Debe ubicarse a tres centímetros, como mínimo, del borde superior de la hoja, ya que las hojas se archivan por el margen superior, lo que requiere especial cuidado al consignar el encabezamiento de cada Papel de Trabajo o documento para evitar se mutile o resulte difícil la lectura de las primeras líneas del encabezamiento, así como contener la información siguiente:

- Nombre de la empresa.
- Número de la orden de trabajo y tipo de auditoría.
- Número y nombre del tema según el programa.
- Período a comprobar.

En la parte derecha de estos escaques:

- Número del papel de trabajo.
- Fecha de la comprobación.
- Número de inscripción del auditor y firma del mismo.

El número del Papel de Trabajo se ubica al mismo nivel del nombre de la entidad y debe facilitar la localización de los mismos y garantizar que no falten P/T en el expediente que al efecto se crea en cada auditoría.

Los Papeles de Trabajo son aquellos documentos donde el auditor hace las anotaciones relativas a la auditoría, incluyendo los documentos que corresponden a la etapa de exploración.

Dentro de cada tema los P/T se numeran consecutivamente, identificando cada hoja con su número de orden correspondiente seguidos de una diagonal y el dígito asignado a la última hoja del tema, ejemplo: Tema X “1/14, “2/14, “3/14, etc.

Si después de numerados los P/T relativos a un tema determinado, surge la necesidad de intercalar uno o varios que pertenezcan al mismo tema, se le asigna a dicho P/T el número de orden de la hoja inmediata anterior a donde se desee ubicar, adicionando a dicho número un punto, seguidos del dígito de orden que le corresponde a cada nueva hoja, una diagonal y el número del último P/T que se agrega, ejemplo: Hoja inmediata anterior “3/14”, de ser siete las hojas que se incorporan sería: “3.1/7”, “3.2/7”, “3.3/7”, etc.

Dada la importancia que tienen los P/T, así como, la imagen que proyectan del auditor, los mismos se deben confeccionar con el mayor cuidado y esmero posible, por lo que se han de tener en cuenta las cuestiones de forma y contenido que a continuación se señalan:

- Redacción clara y precisa; sin borrones, enmiendas o tachaduras.
- Letra legible y sin errores matemáticos en los cálculos que realice el auditor.
- Adecuado uso del signo que identifica el tipo de moneda y de las rayas y doble rayas.
- Utilizar el papel adecuado para cada asunto; papel columnar (estados, análisis, etc.), rayados o sin rayas (notas).
- Los Papeles de Trabajo constituidos por hojas columnares, se doblan de forma que resulte fácil su identificación.
- Cada tema debe iniciar una hoja.
- Elaborar a lápiz de grafito o tinta, tinta, bolígrafo, máquina de escribir o medios computacionales, excepto los arqueos del efectivo, inventarios y los resúmenes de los temas, u otros que deban ser firmados por los responsables, trabajadores de las áreas o personas externas, los que no se podrán hacer a lápiz de grafito.

- No utilizar siglas que previamente no hayan sido declaradas, salvo que sean de uso común, ejemplo: MP, MLC, UM, etc.
- No incluir en la misma hoja, notas y comentarios sobre asuntos o materias distintos. Tampoco se deben incluir análisis de cuentas diferentes, salvo que tengan una relación muy estrecha y se complementen.
- Plasmar las comprobaciones efectuadas al final del PT por ejemplo:
  - Documentos revisados (submayores, Análisis, Comprobantes de Operaciones, entre otros).
  - Herramientas informáticas, Base Legal (Resoluciones, Cartas Circulares, etc.) Programas, Guías, Manuales, Bibliografía.
  - Utilizar marcas convencionales que indiquen las comprobaciones y verificaciones realizadas en libros, registros, formularios y otros documentos que se revisen.

Concluida la confección de cada legajo, todas las hojas que lo conforman se numeran consecutivamente en el margen inferior derecho con bolígrafo, lápiz de color o gomígrafo.

Aunque la cantidad, la forma y el contenido de los papeles de trabajo variarán según las circunstancias, generalmente incluirán lo siguiente:

- Copia de los estatutos de la sociedad y de cualquier otro documento de naturaleza jurídica en relación con su regulación y funcionamiento legal.
- Constancia del proceso de planificación y de los programas de auditoría.
- Constancia del estudio y evaluación del sistema de control interno contable mediante descripciones narrativas, cuestionarios o flujogramas o una combinación de éstos.
- Los principios contables y criterios de valoración seguidos.
- Conclusiones alcanzadas por el auditor en relación con los aspectos significativos de la auditoría, incluyendo cómo se han resuelto o tratado los asuntos excepcionales y las salvedades puestas de manifiesto a través de la auditoría.
- Una copia de las cuentas anuales auditadas y del informe de auditoría.

- Constancia de la naturaleza, momento de realización y amplitud de las pruebas efectuadas, incluyendo los criterios utilizados para la selección y determinación de las muestras, el detalle de las mismas y los resultados obtenidos.
- Confirmaciones o certificados recibidos de terceros.
- Indicación de quien realizó los procedimientos de auditoría y cuando fueron realizados.
- Constancia de que el trabajo realizado por los auditores ha sido supervisado y revisado.
- Extractos de las actas de las Juntas de Accionistas, Consejos de Administración y otros órganos de Dirección o vigilancia.

Los P/T del auditor deben indicar las verificaciones efectuadas, el resultado obtenido y las conclusiones a las que se hubiera llegado.
Es indispensable que los papeles de trabajo se preparen con adecuado sistema de referencias, que permita al usuario encontrar el origen de la información utilizada.

Los P/T se organizan por temas y deben seguir el orden lógico del desarrollo del trabajo, colocándose primero los documentos relacionados con los aspectos generales de la auditoría.

En lo posible, se debe evitar que un tema se archive en varios legajos.

Los P/T pertenecen a la auditoría. Deben tomarse las medidas adecuadas para garantizar la seguridad en su conservación. No deben destruirse antes de haber transcurrido el tiempo preciso para satisfacer las exigencias legales y las necesidades de la práctica profesional.

Los auditores deben conservar todos los documentos de trabajo que puedan constituir las debidas pruebas de su actuación, encaminadas a formar su opinión sobre las informaciones que hayan examinado.

1.8.3 Expedientes de Auditoría.

En el expediente deben quedar archivados todos los documentos que respaldan o evidencian los aspectos revisados y en los cuales se sustentan la opinión del auditor.

El expediente de auditoría está formado por uno o varios legajos en los cuales se archivan los P/T y demás documentos vinculados con una auditoría.
Cada legajo tiene su tapa, la cual se titula en el centro superior: **EXPEDIENTE DE AUDITORÍA** y en líneas subsiguientes y a varios espacios se expone:

- Categoría. (según Ley del Secreto Estatal).
- Número de la Orden de Trabajo.
- Nombre de la entidad auditada.
- Organismo a la que está subordinada o patrocina la misma.
- Tipo de auditoría.
- Fecha de inicio y terminación de la auditoría.
- Unidad Organizativa del Ministerio que ejecutó el trabajo.
- Auditores y Supervisor participantes y sus cargos.

- Parte inferior derecha: Numeración consecutiva del legajo dentro de cada auditoría y seguido de este número se colocan una diagonal y el dígito que corresponde al último legajo que conforma el expediente.

La tapa anterior y la posterior de cada legajo deben ser de cartulina.

Los expedientes se archivan siguiendo el número de la Orden de Trabajo correspondiente y se conservan y custodian durante el plazo de cinco años a partir de la fecha de conclusión de la auditoría (Decreto Ley. 159, artículo 11). Si en el transcurso de dicho término no se ha ejecutado una nueva auditoría, los expedientes deben conservarse hasta que se ejecute otra auditoría.

Los expedientes de auditoría que por su clasificación requieran de una conservación especial, se archivan de acuerdo con lo establecido para cada caso, específicamente.

El expediente de auditoría se clasifica según se catalogue la auditoría de acuerdo con lo establecido en la Ley del Secreto Estatal y su reglamentación u otras disposiciones legales. La categoría o clasificación que se otorgue se consigna en el margen superior derecho de la tapa de cada legajo, donde se debe consignar además el número del ejemplar y el número de cada hoja.

La categoría de cada auditoría se define por el máximo nivel de dirección de la unidad organizativa de auditoría del Ministerio que realiza el trabajo de acuerdo con la Ley del Secreto Estatal.

A continuación se señalan los documentos más comunes que deben conformar el expediente de auditoría y que se deben archivar en el orden siguiente:

- Tapa.
- Hoja de Control de Documentos.
- Orden de Trabajo.
- Carta de Presentación.
- Copia del informe definitivo con sus anexos.
- Borrador del informe.
- Exploración.
- Planeamiento.
- Resultados de los trabajos de supervisión en el terreno y de mesa.
- Estados Financieros.
- Resumen de cada tema y sus papeles de trabajo. Dentro de cada tema se incluyen las actas, confirmaciones de saldo, ocupación de documentos, etc., vinculadas con el mismo. También se deben dejar evidencias que permitan fijar con precisión la responsabilidad administrativa, la que debe contener entre otros los datos siguientes: cargo que ocupa el imputado, contenido del cargo, fecha de nombramiento, tiempo de permanencia en el cargo y precisión en cuanto a la deficiencia vinculada con el hecho que se imputa.

- Otros documentos que se consideren de interés mantener archivados en el expediente, tales como: Revisión del Expediente Único de Auditoría, Estados de Cuentas, Documentos Legales, comunicaciones originadas o recibidas, notas de auditor, diagramas, etc.

Estos documentos pueden ser originales o fotocopias, según uso y destino de los mismos.

Concluida la confección de cada legajo, todas las hojas que lo conforman se numeran consecutivamente de arriba hacia abajo, en el margen inferior derecho con bolígrafo o lápiz de color.

1.9 ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Para el desarrollo de este trabajo se tuvieron en cuenta las etapas diseñadas para la ejecución de la auditoría de gestión:

- EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR.
- PLANEAMIENTO.
- EJECUCIÓN.
- INFORME.
- SEGUIMIETO.

1.9.1- EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR.

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

- Estructura organizativa y funciones.
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio; capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicio; sistemas de costo, centros de costo, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento; fuentes de abastecimiento de las materias primas y materiales

fundamentales; destino de la producción terminada o de los servicios prestados; cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones; existencia de normas de consumo y cartas tecnológicas, así como fichas de costo, actualizadas; existencia de normas de trabajo.

- Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales, anteriores; verificación de las fuentes de financiamiento.

- Evaluación del sistema de control interno contable y administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta: conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos; comprobar el cumplimiento de los principios de control interno; incluir todas las verificaciones que procedan para arribar a conclusiones respecto a la eficacia del control interno y verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del control interno.

- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y estados financieros que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico financieras; evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de procesamiento de la información; analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.

- Revisar informes económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad; realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluidas las organizaciones políticas y de masas y efectuar un recorrido por las áreas que conforman la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

1.9.2- PLANEAMIENTO

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros:

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

- Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas; analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar, definición de los objetivos específicos de la auditoría.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E" (Economía, Eficiencia y Eficacia). Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de la auditoría y aprobarse por el supervisor o por el jefe del área.
- Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la auditoría.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como su presupuesto.

1.9.3- EJECUCIÓN

En esta etapa, como lo indica el título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

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

  Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas, deberán tenerse en cuenta que:
- Las pruebas determinen las causas y condiciones que originan

los incumplimientos y las desviaciones; ser externas, si se considera necesario.

- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Prestar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas, el trabajo debe realizarse sobe la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- Se debe cumplir el programa trazado y por ende los objetivos propuestos.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 "E", teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

1.9.4- INFORME

La exposición del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. Exponiendo el mismo según lo establecido en la Guía para Auditoría de Gestión considerándose lo siguiente:

Introducción: Los objetivos serán los específicos que fueron definidos en la 2da. Etapa: "Planeamiento".

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

Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

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

Anexos: Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

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

1.9.5- SEGUIMIENTO

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una re comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por su desacierto.

1.10 EVALUACIÓN DE LAS AUDITORÍAS DE GESTIÓN.

Según lo regulado en la Resolución 353/08 del Ministerio de Finanzas y Precios, en la Auditoría de Gestión u Operacional, se evalúa la gestión opinando con relación a la Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto en correspondencia con los objetivos de la auditoría. También se emiten criterios acerca de la situación que presenta el sistema de control interno, de acuerdo con lo regulado para tales efectos.

CAPÍTULO II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPLEJO MOA DE LA CORPORACIÓN CIMEX S.A

2.1 Características Generales del Complejo Moa.

El Complejo Moa se crea en el año 1994, en sus inicios contaba con una tienda a la que fueron agregándose Puntos de Ventas, Servi- Cupet, Servicios de Fotografía y por ultimo Cafeterías. En la actualidad el Complejo Moa presta una amplia gama de servicios en correspondencia con el objeto social para lo cual fue creado y que se relaciona a continuación:

- Comercialización de forma minorista de mercancías que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, electrónicos y de ferretería, confecciones textiles, calzado y otros.
- Comercialización de forma minorista de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes, piezas y demás productos.
- Comercialización de forma minorista de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes.
- Servicios relacionados con Western Union.
- Servicios gastronómicos.
- Servicios de recreación.

La **Misión** es recaudar CUC y se dedica al comercio minorista, fundamentalmente en las actividades de ventas de mercancías, servicios gastronómicos, fotográficos y alquiler de películas y similares, servicios tecnológicos y otros. Orientados a satisfacer de manera innovadora las crecientes necesidades de los clientes, con soportes tecnológicos de avanzada y una calidad renovada, brindada por trabajadores que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez, y responsabilidad social.

Como **Visión** ha sido identificada: **"**Convertirse en líderes de la calidad y rapidez de los servicios en las redes de oferta del entorno de la organización, que cuenta con altos niveles de competitividad e innovación con un capital humano capacitado, motivado y estimulado que responda a las expectativas de la responsabilidad social, logrando ser dignos de la confianza que el Partido y el pueblo han depositado en ellos".

A continuación se presenta el diagnóstico de la situación actual del Complejo realizado por el Departamento Comercial, utilizando técnicas de mercadotecnia.

Fortalezas:

- Capacidad de trabajo de sus directivos.
- Consagración a su labor de los trabajadores.
- Comercialización de productos exclusivos en el territorio.
- Ventajas competitivas en cuanto a precios.
- Profesionalidad.
- El complejo se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial.
- Equipamiento tecnológico.
- Imagen empresarial.
- Sistema de capacitación.

Debilidades:

- Ruptura de los stocks en momentos picos del servicio.
- Falta poder de decidir y actuar.
- Sistema de estimulación.
- Respuesta rápida a las incidencias.
- Compras no avaladas por necesidades de ventas.
- Lento movimiento de mercancías sin posibilidades de rebajas.

Oportunidades:

- Proyección para potenciar las actividades de CIMEX en el territorio a corto y mediano plazo.
- Ajustar la entrada de mercancías con las oportunidades de ventas.
- Desarrollo más sofisticado de las técnicas de Marchandasing.
- Aplicar de manera consecuente los principios del perfeccionamiento empresarial.
- Implantar a todos los niveles organizacionales, sistemas de calidad.
- Aplicar los sistemas estadísticos y comerciales Sagaz, sistema gerencial, SIE y SAFIN.
- Utilizar de manera eficaz el sistema de logística automatizada.

Amenazas:

- Expansión de firmas en el territorio con el mismo objeto social.
- Sistemas de estimulación más atractivos en el entorno empresarial.
- Competencia en precios, no siempre avalada por necesidades del mercado.
- Sistema de compras centralizadas, sin considerar características específicas del territorio.
- Reducción sustancial en los pagos de estimulación en la Unión de Empresas del Níquel.
- Carencia de mercancías y productos líderes, en los productores nacionales.

Agentes que influyen en su desarrollo

<u>Factores externos</u>

- Ubicación geográfica.
- Potencial demográfico y poder adquisitivo.
- Nivel de población flotante.
- Conocimientos de la competencia.

Factores internos

- Clasificación de tiendas.
- Tipo de local.
- Equipamiento y muebles.
- Plantilla de personal.
- Estructura departamental.
- Tipos de sistemas de ventas.
- Surtido y cantidad de productos.
- Niveles de precios.
- Señalización y promoción.

Para su buen funcionamiento el Complejo establece relaciones con los diferentes agentes que forman parte de su entorno empresarial los cuales influyen en su desarrollo, el que se presenta a continuación:

Casa Matriz:

Las normas y procedimientos que se aplican en el Complejo Moa guardan una estrecha relación con las políticas dictadas por la Casa Matriz, la Sucursal Holguín.

La contabilidad se encuentra descentralizada por lo que el Complejo Moa, al igual que los del resto de la provincia, rinde resultados a través de Estados y Balances Financieros internos, los cuales se consolidan a nivel de Sucursal en la Casa Matriz.

Trabajadores:

El Complejo cuenta con una plantilla de 114 trabajadores distribuidos en 12 unidades:

- Un centro Comercial que además de la venta mixta de mercancías, cuenta con los servicios de Cafetería, photoservice y Western Union.
- Una tienda Mixta(Los mineros).
- Seis puntos de Ventas de los cuales dos radican fuera del municipio, uno en Sagua y el otro en Frank País.
- Cuatro Servi Centros.

Proveedores:

Los productos que se adquieren son fundamentales para la calidad y la seguridad de los servicios que se prestan, se establecen relaciones de trabajo con los proveedores, considerando como elemento importante la retroalimentación y su evaluación.

El Complejo selecciona a sus proveedores en base a la capacidad para el cumplimiento de los requisitos establecidos para un determinado servicio, teniendo en cuenta criterios como calidad, precio, atención, despacho, rapidez.

Principales Proveedores

- División Logística CIMEX.
- Suchel-Camacho.

- Suchel-lever.
- Bucanero S.A.
- Corporación Copextel.
- Comercial Abraxas.
- Talabartería Thaba.
- Havana Club.
- Brascuba.
- BAT Holguín.

Principales clientes

- La población en general, fundamentalmente de Moa, Sagua y Frank País.

Principales Competidores:

- TRD Caribe.

Estado (Relaciones Financieras):

La entidad está incorporada al Sistema Tributario e inscrita al Registro de Contribuyentes de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ley No. 73 y ejecuta los siguientes tributos:

- Contribución a la Seguridad Social 12,5 %.
- Contribución del 1.5 % por subsidios.
- Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo 25 %.
- Contribución especial de los trabajadores a la Seguridad Social 5%.
- Impuesto sobre las Utilidades 35%.

Banco:

La Corporación posee una cuenta para sus operaciones corrientes en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) en Moneda Nacional y otra en CUC en el Banco Financiero Internacional S.A. (BFI).

2.2- NORMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se comenzó con las etapas diseñadas para la ejecución de la auditoría de gestión, cumpliendo en todo su alcance

con los procedimientos y Norma Generalmente Aceptada de Auditoría, tales como:

- Orden de Trabajo.
- Carta de Presentación.
- Exploración y examen preliminar.
- Planeamiento.
- Ejecución.
- Informe.

Cada uno de los procedimientos, normas y proformas utilizadas en este trabajo fueron seleccionadas del Manual del Auditor del extinto Ministerio de Auditoría y Control, cumpliendo esto con lo establecido en dicho documento, firmado por el personal facultado en la entidad objeto de la auditoría (gerente del Complejo).

2.2.1 ORDEN DE TRABAJO

Orden: 01/11 Fecha de emisión: 01/02/11

DATOS DE LA ENTIDAD AUDITADA

Entidad: Complejo Moa

Dirección: Avenida Calixto García, esquina Mariana Grajales S/N Reparto Las Coloradas

Municipio: Moa

Provincia: Holguín

Subordinada a: Sucursal Cimex S.A Holguín

Opera en moneda Libremente Convertible: Sí X__ No___

Otros datos:

Tipo de Subordinación: Provincial

Tipo de Auditoría: Gestión

Planificada: Sí X No _____

Objetivo de la Auditoría:

1- Analizar con profundidad los aspectos siguientes:

- El cumplimiento de los objetivos y metas propuestas a alcanzar.
- La situación Económica Financiera que presenta la entidad.
- Evaluar la Gestión de la entidad en correspondencia con su estructura.
- El cumplimiento del Control Interno para garantizar la protección, uso y cuidado de los recursos a su disposición para el desarrollo de sus operaciones.

Auditores - Días previstos para el trabajo: 30 días

Personal Asignado:

Auditora: Onelia Lumpuy Mendoza

Estudiante: Yaniuska Frómeta Matos

Fecha de Inicio: 02 /02/11

Fecha de Terminación: 07 /03/11

2.2.2 CARTA DE PRESENTACIÓN.

DIRECCIÓN GENERAL COMPLEJO MOA

A: Directores Funcionales.

Asunto: OT No. 1/11. Auditoría Gestión.

Compañeros:

Por la presente le comunicamos que a tenor de lo previsto en el convenio del Complejo Moa con el Instituto Minero Metalúrgico de Moa, a partir del 2 de febrero del 2011, se dará inicio a una Auditoría Gestión a todas las áreas que ustedes dirigen, con revisión del período terminado en diciembre

2010, para lo cual se ha designado como Jefe de Grupo a la Lic. Onelia Lumpuy Mendoza y la misma tendrá una duración aproximada de 30 días hábiles.

La auditora antes mencionada, junto con la estudiante Yaniuska Frómeta Matos de la Carrera de Contabilidad y Finanzas que le acompaña, tendrá a su cargo dichas labores y en caso de ser de su interés, podrá ofrecerle detalles acerca del trabajo a realizar.

Solicitamos su cooperación en cuanto a las facilidades y condiciones que se necesitan garantizar a este equipo, para el mejor desarrollo del trabajo.

Atentamente:

Lic.

Gerente de Auditoría

2.2.3- EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR

La dirección del Complejo está ubicado en: Avenida Calixto García, esquina Mariana Grajales S/N Reparto Las Coloradas Moa, Subordinado a la Sucursal CIMEX S.A Holguín, perteneciente a la Corporación CIMEX S.A. El mismo labora los 365 días del año. Su fuerza de trabajo la componen 114 trabajadores, 24 dirigentes, 53 técnicos medio; 50 técnicos superiores, 73 de servicios y 2 obreros, que laboran en un horario de lunes a sábados de 9:00 AM hasta 5:30:00 PM y domingo de 8:00 AM a 12,00 M en las tiendas y puntos de ventas y 24 horas en los Servicentros y Cafeterías, además definen la estructura organizativa de Perfeccionamiento Empresarial, en 2 Tiendas, una de ellas con cafetería, 6 Puntos de Ventas, 4 Servicentros, uno con tienda y cafetería y dos con tiendas, 3 Direcciones Funcionales (Economía Finanzas, Comercial y Recursos Humanos). Ver Anexo II, con la Estructura Organizativa.

Los principales clientes son los pobladores de Moa, Sagua, Frank país y Punta gorda y los principales suministradores:

- División Logística CIMEX.
- Suchel-Camacho.
- Suchel-lever.

- Bucanero S.A.
- Corporación Copextel.
- Comercial Abraxas.
- Talabartería Thaba.
- Havana Club.
- Brascuba.
- BAT Holguín.

El Gerente: Félix Silvente y la Directora Económica Annolvis Azahares. Opera en el Banco, BFI Moa y BANDEC Holguín sucursal 6921 con la cuenta 49692110358000 en CUP y Cuenta 0300000002708926 en el Banco Financiero Internacional, posee licencia para operar en CUC.

El Complejo tiene un total de 5 centros de costos, una Dirección Económica integrada por 3 trabajadores, todos con sus funciones definidas. Durante el año 2010 se realizaron ventas por un valor de 10 417 641,26 CUC y compras por un costo de 4 210 123,20 CUC.

El Complejo ha recibido un total 24 acciones de control para documentar el Expediente Único; de ellas: 20 Internas por las direcciones del Complejo y 4 por auditores de la Sucursal, dos evaluaciones de Aceptable y dos evaluadas de Satisfactorio.

Posee Resolución de personas autorizadas a efectuar las Compras y relación de personas con firmas autorizadas a extraer productos del almacén.
Se dispone de una experiencia demostrada en la gestión de venta, la que se pone de manifiesto en el incremento de las ventas anualmente.

Su plan de INGRESOS Y GASTOS está distribuido en las 12 unidades que componen el complejo. (Anexo III)
Se analizan mensualmente los indicadores de de gastos e ingresos y su comportamiento.
Cuentan con manuales de procedimientos actualizados.

2.2-4 – PLANEAMIENTO

Una vez realizada la exploración, se confeccionó el planeamiento de la auditoría, trabajando en un período de 40 auditores días a razón de 8 horas, quedando el tiempo de trabajo distribuido como sigue:

Tareas	Días	Horas
Presentación de la OT	1	8
Investigación Preliminar	2	16
Planeamiento de la Auditoría	1	8
Aplicar Guía Metodológica	5	40
Estructura Organizacional	2	16
El cumplimiento de los objetivos y metas	3	24
Políticas y Metas	3	24
Gestión de Recursos Humanos	2	16
Gestión de Recursos Energéticos	2	16
Gestión de Calidad	4	32
Gestión de los Mantenimientos	2	16
Gestión de Logística	2	16
La situación Económica Financiera	3	24
Control Interno de sus operaciones.	4	32
Evaluar la Gestión de la Empresa.	3	24
Reunión de Conclusión	1	8
Total General	**40**	**320**

2.2.5- EJECUCIÓN

Para el inicio de esta etapa se aplicó la guía metodológica modificada por la tutora y diplomante para facilitar una mejor evaluación de la gestión en el Complejo.

Se comprobó que la entidad está estructurada de forma que posibilita el cumplimiento de los objetivos trazados. Se verificó el cumplimiento de los objetivos trazados así como la misión encomendada.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

El Complejo cuenta con una plantilla aprobada de 114 trabajadores , distribuidos en 12 Unidades, de los cuales 24 son dirigentes, 12 técnicos, 3 funcionarios, 73 trabajadores de servicios y 2 obreros , la misma se encuentra cubierta al 100 %; tomando en consideración los objetivos y metas planteados y la existencia de un reglamento para la selección y evaluación del personal a contratar, los puestos específicos a ocupar, requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes de acuerdo con las legislaciones vigentes, las posibles vías internas o externas que se pueden o se van a utilizar como fuente de reclutamiento, solicitud de empleo con los requisitos necesarios, Test Psicométrico, entrevista preliminar inicial, pruebas de habilidades y capacidades al aspirante, investigación de antecedentes, entrevista minuciosa al aspirante y examen físico. Programa de orientación o inducción para el nuevo empleado, información sobre la rutina diaria del trabajo, finalidad, operación y servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de éste.

Existe una comisión en la Sucursal, encargada de revisar los resultados de la investigación, para seleccionar los que reúnen las mejores condiciones para ocupar las plazas propuestas.

Se cumple con los lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadro y su reserva, verificándose mediante la revisión de las Actas del Consejo de Dirección y de la comisión de cuadros, comprobándose la existencia documental de los análisis de los mismos, de forma tal que cuando sea necesario sustituir un cuadro por las causas que sean, su reserva pueda ocupar la responsabilidad.

Existe en la Dirección de Recursos Humanos el Plan de Capacitación y desarrollo de los recursos humanos, su ejecución y cumplimiento se controla mensualmente y contiene los resultados de la evaluación del desempeño de los mismos, cumplimiento de los requisitos necesario para el trabajo que desempeña el trabajador, evaluación del análisis organizacional

efectuado en un área específica y los resultados de estudio de Recursos Humanos efetuados que deriven en necesidades de capacitación de los trabajadores y directivos de la entidad.

Los métodos de capacitación o desarrollo se utilizan mediante la rotación de los puestos, clases de Marketing impartidas por personal calificado en un aula habilitada por la entidad, aprendizaje en conjunto con otro trabajador o directivo de más experiencia y fuera del lugar de trabajo en centros educacionales.

La entidad aplicó el incremento en la escala salarial según las orientaciones del Organismo Central y el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social; pero en muchos casos el mismo no incentiva la calificación y recalificación progresiva y continua de los trabajadores que ocupan determinadas plazas.

La entidad cuenta con un sistema de protección e higiene del trabajo, en el cual se trabaja sistemáticamente en busca de las soluciones adecuadas.
Los resultados revelan que la gestión de los recursos humanos de la entidad es eficiente. De 27 aspectos evaluados (anexo 1) solo en 10 de ellos no se logra ser eficaz, se muestran mejorías respecto al año anterior. La fuerza laboral es estable lo que facilita el desarrollo eficiente de este proceso. Existe preocupación por la superación tanto de los trabajadores directos a los servicios, como de la dirección del complejo.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS ENERGÉTICOS

El Complejo cuenta con un plan de suministro y utilización de los recursos energéticos de acuerdo con el sistema de desarrollo previsto y crecimiento de las ventas para las distintas etapas. Se controla sistemáticamente el cumplimiento de las medidas técnico-organizativas que contribuyen a la disminución máxima de la demanda en el horario pico, además de haberse realizado un acomodo de carga, identificación de todos los puestos de trabajo

claves y trabajadores que inciden directamente en esta tarea, comprobándose en las actas de las asambleas de afiliados y en los consejos de dirección, donde se realiza un análisis sistemático de la situación del consumo y ahorro de estos portadores.

En la gestión de los recursos energéticos, teniendo en cuenta como principal portador a la electricidad, el centro presenta economía, pues se demostró que se gasta lo estrictamente necesario para el desarrollo de sus actividades. Logra ser eficiente y eficaz, teniendo en cuenta que se consigue mejorar la eficiencia energética con respecto al año anterior en un 12,5 por ciento, a partir de la reducción de los consumos de portadores y el incremento de las ventas.

GESTION DE LA CALIDAD:

El Complejo cuenta con un sistema de gestión de la calidad elaborado en su Manual de la calidad, en el que están contenidos los principios: de organización, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en el proceso, gestión, mejora continua, toma de decisiones basada en los hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

En la documentación e implementación de este sistema de gestión de la calidad, la corporación tuvo en cuenta: la identificación de los procesos necesarios y su aplicación, la secuencia de interacción de los mismos, definición de métodos y criterios necesarios, disponibilidad de recursos, información necesaria, equipamiento, identificación de clientes y beneficiarios, y su orientación tanto externo como interno, diferentes procedimientos, medición, seguimiento y análisis de los procesos, auto evaluación periódica de los resultados de acuerdo con la política, implementación de las acciones necesarias, definición de los responsables.

Requisitos de la documentación.

La información que soporta el Sistema de Gestión de la Calidad está basada en los siguientes documentos que se encuentran distribuidos en tres niveles:

Nivel A: Manual de la Calidad

Política y objetivos de la calidad

Nivel B: Procedimientos y fichas de procesos.

Manuales de Normas y Procedimientos de Comercio Minorista y Mantenimiento.

Nivel C: Documentación de trabajo: normas, especificaciones, registros, planes, programas, informes, disposiciones, directivas, Instrucciones de trabajo, reglamentos, resoluciones, sellos, certificados, circulares, etc.

El Sistema de Gestión de la Calidad cuenta con los siguientes procedimientos documentados:

1. Gestión de la Documentación (PG-1).
2. Control de Registros (PG-2).
3. Auditorías Internas de Calidad (PG-3).
4. No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas (PG-4).
5. Control de los Instrumentos de Medición (PG-5).
6. Evaluación Interna de la Calidad (PG-6).
7. Quejas y Reclamaciones (PG-7).
8. Satisfacción del Cliente Externo (PG-8).
9. Evaluación de Proveedores (PG-11).
10. Revisión por la Dirección (PG-12).
11. Compromiso por la Calidad (PG-13).

Se realiza visita a las distintas áreas del complejo por parte de los auditores, con el objetivo de evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad, para lo cual se tuvo en cuenta la guía establecida en el Manual de la Calidad, la guía se aplica según la actividad a evaluar (tienda, gastronomía, Photoservice y Servicupet) relacionando cada uno de los indicadores a medir y especificando para cada caso:

1. Aspectos que invalidan la evaluación de la unidad (en caso de existir alguna se detiene la evaluación).
2. Información y orientación al cliente.
3. Profesionalidad.

4. Entorno y orden interior.
5. Presencia personal.
6. Surtido adecuado.
7. Calidad de los productos.
8. Servicio de garantía.
9. Servicios complementarios.
10. Protección de vida.
11. Conservación del medio ambiente.
12. Funcionamiento de la máquina de revelado, específicamente para fotografía.
13. Controles técnicos y específicos para la actividad de combustible.

Principales no conformidades detectadas en la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Moa.

- Desabastecimiento de productos con alta demanda por los clientes.
- Productos próximos a su vencimiento sin aplicarles las modificaciones de precios.
- No actualización del registro de productos perecederos.
- No se brindan todos los servicios complementarios en los Servicupet.
- No existe en todas las unidades el servicio de guarda bolsos.
- Existencia de barreras arquitectónicas.
- No disponibilidad de insumos desechables y utensilios para el servicio de forma correcta.
- No se utiliza con efectividad la evaluación del desempeño a los trabajadores.

Acciones correctivas para erradicar las no conformidades detectadas en la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Complejo Moa.

Teniendo en cuenta la importancia de la calidad se proponen varias acciones encaminadas a lograr la correcta implementación del Sistema de gestión de la Calidad en el Complejo Moa:

- Realizar un estudio dentro de la gama de productos que se ofertan para determinar aquellos de mayor aceptación y garantizar con los proveedores el suministro estable de los mismos, así como solicitar a la dirección de la Sucursal de conjunto con el Departamento Comercial una prioridad de estos recursos para el Complejo.
- Revisión sistemática de la actualización de los productos perecederos, así como exigir el chequeo constante por parte de los administrativos, incluyéndolo como uno de los aspectos más importantes a evaluarles en su desempeño.
- Chequeo diario por parte de la administración de la existencia de productos no aptos para la venta, así como la evaluación por parte de la comisión de cada unidad del destino correspondiente (merma de proveedores, comercializables, utilizables como insumo ó destrucción).
- Aumentar la exigencia y evaluación por parte de los administradores y jefes de turno de cumplir con los servicios complementarios establecidos en los Servicupet.
- Garantizar por parte del Complejo los insumos para los mismos (ambientador, detergente, etc).
- Elevar por parte de la administración como incidencia a la Sucursal la existencia de barreras arquitectónicas presentes en cada unidad (Centro Comercial).
- Garantizar la existencia de los desechables para evitar afectaciones en los servicios, solicitando con antelación los mismos a través del pedido automático implementado en cada centro contable.
- Diseñar para cada puesto de trabajo los aspectos específicos a medir en la evaluación del desempeño del trabajador; teniendo en cuenta sus deberes y obligaciones

En la gestión de la calidad no existe eficiencia y eficacia, ya que aunque cuentan con un sistema de calidad certificado y se logra la capacitación constante del personal directo a los servicios, en las visitas a los distintos establecimientos se observa que existen no conformidades que afectan la calidad de los servicios.

GESTIÓN LOGISTICA

Existen los planes de servicios elaborados anualmente que garantizan la disponibilidad de materiales, equipamiento necesario, cantidad y calidad de los recursos humanos que se necesitan y el cumplimiento de las ventas.

El complejo cuenta con un sistema de almacenamiento de los inventarios para desarrollar su actividad, presenta una situación favorable en cuanto a la revisión, recepción y entrega de los materiales, así como el control que deben ejercer según establece el Sistema Nacional de Contabilidad.

Los equipos de transporte que posee la empresa se encuentran en buen estado. El control del consumo de combustible, neumáticos, lubricantes y acumuladores se tiene implementado, aunque deben continuar perfeccionándolo.

El complejo tiene establecido el Sistema de Mantenimiento Preventivo Planificado, así como el mantenimiento por diagnóstico, para los equipos e instalaciones con una logística de un Grupo de Planificación, control de los mantenimientos y reparaciones.

Se planifican de forma anual los mantenimientos de los equipos y se controla mensualmente su ejecución y efectividad, logrando un cumplimiento del 100 por ciento en el año 2010 respecto al plan, disminuyendo con respecto al 2009, que se comportó al 108 por ciento.

En la gestión de la logística en general se logra ser eficiente y eficaz, en tanto los mantenimientos cumplen con los planes establecidos y se observan avances significativos con respecto al año anterior.

RESULTADOS ECONÓMICOS

Efectivos y Valores:

Al efectuar una revisión de las operaciones realizadas en el año 2010, de acuerdo a lo que establece el Sistema Nacional de Contabilidad, se

pudo comprobar que se realizan arqueos al cierre de cada mes y por sorpresa al menos una vez en la caja central de cada establecimiento, además en las cajas de líneas (para la venta), se realizan los arqueos al cierre de cada día y por sorpresa durante la venta del día se realizan arqueos al 50 por ciento de las cajas habilitadas. Existen evidencias de las medidas disciplinarias aplicadas cuando existen diferencias.

Las conciliaciones bancarias se realizan al cierre de cada mes. Se revisaron las correspondientes al trimestre octubre- diciembre 2010, en las que no se detectaron cheques caducados.
El control de cheques emitidos cuenta con los datos de uso obligatorios establecidos en la Resolución 12/07 del MFP, al igual que toda la documentación primaria.

Se revisó toda la documentación que respalda la autorización del uso, tenencia y responsabilidad de la custodia de los fondos y cuentas bancarias con que opera la entidad sin detectar deficiencias. Los cajeros cuentan con el acta de responsabilidad material por la custodia del efectivo y documentos de valor en caja, con las actas de entrega de los fondos a cada cajero de línea, documentos de entrega del fondo diario por parte de los cajeros de líneas, al igual que los recibos de entrega del efectivo recaudado de la venta diariamente.

CONTRATACIÓN:

Aunque los contratos son centralizados a nivel de Sucursal, fue posible revisar el 10 por ciento de los que se relacionan con el Complejo Moa, no detectándose deficiencias en los mismos. La sucursal cuenta con un jurídico que se encarga de la revisión de los mismos.

INVENTARIOS:

Para el control de los inventarios de “Mercancías para la Venta” y “Productos para Insumos”, en los Establecimientos de Comercio Minorista, se utiliza el producto de DATACIMEX "SILVER”

El complejo cuenta con un saldo de inventario en el Estado Financiero al cierre 31/12/10 de 2358 renglones, distribuido en 4 almacenes, con un importe de 382 975,42 CUC; considerándose de lento movimiento un saldo de 45 967,05 CUC para el 12 por ciento del total.

La rotación del inventario dentro del complejo, cuando se analiza tomando como base el año 2009, hay que percatarse que tiene un aumento con respecto al año anterior. Esto se debe a los envíos directos de productos, en ocasiones sin valorarse la calidad y necesidad objetiva de la entidad, además de los pedidos automatizados que se realizan a ciegas, sin saber realmente de qué se trata.

El control de los inventarios, resulta de suma importancia para poder desarrollar con eficiencia la gestión del establecimiento, pues la confiabilidad, precisión y actualización de la información influye no solo en el aspecto controlador de los recursos económicos como son, las mercancías para la venta y los productos para insumos, sino también, en el surtido de las mercancías que se ofertan a los clientes, la rotación de las existencias, disminución de las mermas, etc., que contribuyen a elevar las ventas con un mínimo de gastos y obtener resultados superiores.

En la revisión de la documentación primaria que soporta el registro de entradas y salidas de los inventarios, correspondiente al trimestre octubre- diciembre, se observa que los mismos cumplen con los datos de uso obligatorios establecidos en la Resolución 11/07 del Ministerio de Finanzas y Precios.
Cuentan con el plan de chequeo físico del 10 por ciento, aprobado por el Gerente del Complejo. Existen evidencias de los chequeos físicos realizados. Además se realiza el 100 por ciento mensualmente, en los cuales participan miembros del Consejo de Dirección, los mismos se rotan por las distintas entidades pertenecientes al complejo.

Los almacenes se encuentran con buenas condiciones de almacenaje, iluminación, limpieza y están protegidos contra robos e incendios. Cuentan con

el nivel de acceso aprobado y con la relación de nombres y firmas de las personas autorizadas al movimiento de las mercancías. Los almaceneros tienen firmadas actas de responsabilidad material actualizadas. Existen evidencias de las actas de entrega entre almaceneros cuando por alguna razón se producen cambios.

Durante el año 2010, no se han producido faltantes, ni sobrantes de mercancías en almacén, aunque hay que destacar que por concepto de mermas se han producido pérdidas por valor de 2 478,89 CUC.

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Estos son controlados periódicamente por el plan de chequeo aprobado para el año 2010. Los Activos Fijos tangibles (AFT) se encuentran debidamente identificados, se aplican las tasas de depreciación según la Resolución 379 de Ministerio de Finanzas y precios (MFP). Se contabilizan correctamente las altas, bajas, traslados.

Las bajas de AFT cuentan con los expedientes habilitados según Resolución 20/08 del MFP, los mismos se encuentran aprobados por el Gerente de la Sucursal, que es el nivel de aprobación autorizada por la corporación.

CUENTAS POR PAGAR

Al cierre del año las cuentas por pagar presentan un saldo de 453 534,11. Se realizó un análisis del saldo por edades de las cuentas por pagar, comprobando que no existen saldos envejecidos al cierre del período auditado, además se comprobó en los expedientes revisados que cuando por alguna razón sobrepasan los 30 días establecidos para el pago, los saldos son conciliados con los proveedores.

Las facturas revisadas se encuentran debidamente firmadas, cuando se pagan las mismas son identificadas con el cuño de pagado, fecha y número del instrumento de pago utilizado, de igual forma cuando se realizan pagos parciales.

RESULTADOS FINANCIEROS:

En el Anexo III, se presentan dos tablas con los resultados de la ejecución de los Ingresos y Gastos por cada unidad que integra el Complejo, donde se observa que los gastos se comportaron al 102,35 por ciento de cumplimiento, paro se encuentran en correspondencia con los ingresos que se comportaron al 110,65 por ciento, debido fundamentalmente al incremento de las ventas del mes de diciembre.

CONTROL INTERNO:

En los resultados reflejados en este trabajo, la empresa cuenta con un Sistema de Control Interno de acuerdo con la Resolución 297/ 06 del Ministerio de Auditoría y Control, hoy Contraloría General de la República y demás Legislaciones, Normas y Procedimientos que están establecidos, que garantiza la protección, control y cuidado de sus medios y recursos, de forma razonable.

El Complejo se encuentra en el proceso de implementación de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República, se pudo verificar que se realiza según cronograma aprobado.

Existe el plan de Prevención de la Empresa que recoge el levantamiento o inventario de todos los riesgos con su Plan de medidas, según lo establecido por la Resolución 13/06, no obstante a que periódicamente se analiza y actualiza según las nuevas modificaciones.

La empresa posee el Expediente Único de Auditoría y el de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, los mismos se encuentran actualizados.

Existe evidencia de la composición del Comité de Control. El Comité de Control se reúne mensualmente, en el cual se trata el tema del estado de cumplimiento de la Resolución 13/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control, dejando evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, se revisan las actas correspondientes a los meses de octubre a diciembre.

Se revisan las actas del Consejo de Dirección correspondientes a los meses de octubre a diciembre, en las mismas se trata mensualmente el tema del delito, quedando evidencias en las actas del análisis del cumplimiento del Plan de Prevención. En las mismas se evidencia la participación de la Sección Sindical y otros miembros de organizaciones políticas o trabajadores invitados.

2.3- RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL COMPLEJO MOA

De ocho aspectos tomados en cuenta para diagnosticar la gestión del Complejo, se determinaron dos de ellos como ineficientes. El Complejo no logra ser eficiente en el desarrollo de la totalidad de sus procesos. Existen inconformidades que atentan con la calidad de los servicios. Existe un nivel alto de mercancías de lento movimiento, que afecta la eficiencia en situación económica del complejo, ya que influye en la rotación de los inventarios. Se deben trazar estrategias encaminadas a lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos asignados en función del cumplimiento de los objetivos.

A continuación se muestra una tabla, donde se resumen los aspectos evaluados en el diagnóstico a la gestión del complejo de acuerdo a los resultados obtenidos, según se resume en el párrafo anterior.

Detalle	Economía	Eficiencia	Eficacia
Estructura Organizacional	X	X	X
Políticas y Metas	X	X	X
Gestión de los Recursos Humanos	X	X	X
Gestión de los Recursos Energéticos	X	X	X
Gestión de la Calidad			
Gestión Logística	X	X	X
Situación Económica	X		
Control Interno	X	X	X

CONCLUSIONES

Este trabajo fue realizado en el Complejo Moa de la corporación CIMEX S.A en el período de enero a diciembre del 2010, donde se realizó una Auditoría de Gestión a todos los procesos económicos, financieros, humanos y técnicos, para evaluar el cumplimiento de las metas.

Mediante el desarrollo del mismo se arribó a las siguientes conclusiones:

- La aplicación de la Guía Metodológica adaptada al Complejo, permitió evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus procesos, facilitando la toma de decisiones oportunas para adquirir una mayor gestión.

- De ocho aspectos diagnosticados en base a la gestión, según la guía, dos de ellos fueron determinados como ineficientes para el Complejo: gestión de la calidad y situación económica.

- La Guía Metodológica de Auditoría de Gestión adaptada, constituye una herramienta de trabajo efectiva, para el diagnóstico a la gestión de los procesos, en otros Complejos de la Sucursal.

RECOMENDACIONES

A continuación se proponen una serie de recomendaciones que deberán ser evaluadas y cuya posible aplicación contribuirán a la toma de decisiones oportunas en aras de adquirir una mayor gestión en el logro de las metas del Complejo Moa.

- Continuar la adaptación, cada vez más efectiva, de la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión a las características del Complejo y su empleo como mecanismo de autoevaluación.

- Dar tratamiento a las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado que permitan mejorar la calidad de los procesos del centro, priorizando la aplicación de forma rápida de las acciones propuestas para erradicar las deficiencias detectadas en la evaluación de la gestión de calidad, teniendo en cuenta la importancia que reviste la calidad para la prestación de los servicios en el Complejo Moa.

- Hacer extensivas las técnicas utilizadas en este trabajo, para realizar evaluaciones de la gestión en los demás Complejos pertenecientes a la Sucursal CIMEX Holguín.

BIBLIOGRAFÍA

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 organizaciones de la auditoría en cuba. La Habana 2001.

CUBA. Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Cuba. Ley No 107, Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana, 01 de agosto, 2009.

CUBA. GacetaO ficial de la República de Cuba. Resolución No.276, MAC .Componentes del Expediente Único. La Habana, 2003.

CUBA. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 297, MAC. Componentes y Normas del Control Interno. La Habana, 2003

CUBA. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 013, MAC. Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. La Habana, 2006.

CUBA. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 350, MAC. “Normas y Regulaciones de la Auditoría”. La Habana, 2007.

CUBA. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 353, MAC. Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías. La Habana, 2008.

CUBA. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 113, MFP. Sistema de Relaciones Financieras. La Habana, 2010.S.

CUBA. Resolución No. 400, MAC. “Normas para las Sociedades que practican la Auditoría”. La Habana, 30 diciembre, 2003. RELACIONES FINANCIERA.

CUBA. Resolución No. 379, MFP. “Reglamento del Impuesto sobre utilidades”. La Habana, 31 diciembre, 2003.

CUBA. Resolución No. 60 MFP. Aprueba la Norma Específica - Control de las Tarjetas Prepagadas para Combustible y el Procedimiento de Control Interno No 3. La Habana, 06 abril, 2009.

CUBA. Resolución No. 99, MFP. “Metodología de Control Interno del Patrimonio Estatal”. La Habana, 20 abril, 2010.

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. Auditoría de gestión. Aspectos básicos a considerar en la Auditoría de Gestión. [En línea]. [Consultado: 11 de febrero de 2011]. Disponible en:

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

LÓPEZ TOLEDO, M.R. La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia. [En línea]. [Consultado: 11 de febrero de 2011], 02 - 2004. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm

TORRENTE SERA, T. ¿Está usted preparado para recibir una Auditoría de Gestión? [En línea]. [Consultado: 11 de febrero de 2011] ,03-2005. Disponible en: http: http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/estaustedprepa.htm

ANEXO I

COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE SI:	SI	NO	NP
Estructura Formal			
¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?	X		
¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?	X		
¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?	X		
¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?	X		
Estructura Informal			
¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	X		
¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?	X		
¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?	X		
¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?	X		
POLITICAS Y METAS			
Objetivos			
¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:			
a) planes,	X		
b) estrategias,	X		
c) políticas,	X		
d) procedimientos y	X		
e) 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:			
a) los objetivos,	X		
b) los planes,	X		
c) las políticas,	X		
d) los procedimientos y	X		
e) 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 reflejen:			
a) cambios tecnológicos,	X		
b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios y	X		
c) tendencias políticas?	X		
¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?	X		
Planes			
¿Son compatibles los planes 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	X		
e) las normas?	X		
¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?.	X		
¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	X		
¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes 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) difusión,	X		
b) educación,	X		

c) aceptación,	X		
d) aplicación,	X		
e) interpretación y	X		
f) 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 o	X		
h) es suplementaria de una política superior?	X		
¿Los procedimientos:			
a) establecen las tareas a realizar,	X		
b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,	X		
c) contribuyen al flujo de trabajo y	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		
¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?	X		
GESTION DE RECURSOS HUMANOS			
Reclutamiento y Selección			
¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?	X		
¿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 y	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		
f) Exámenes físicos?	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 productos o servicios 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; y	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; y	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; y	X		
d) fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?	X		
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; y	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, entre otros?	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 procedimientos de trabajo.	X		
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) uso, manipulación y conservación de alimentos;	X		
f) servicios sanitarios;	X		
g) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;	X		
h) las fuentes de agua;	X		
i) la ventilación;	X		
j) la iluminación;	X		
k) las instalaciones eléctricas;	X		
l) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales;	X		
m) control de vectores y roedores;	X		
n) mantenimiento, orden y limpieza; y	X		
o) 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	X		
c) la implantación de medidas de solución y control?	X		
¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que	X		

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; y	X		
c) 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	X		
c) 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 a sus subordinados;	X		
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; y		X	
f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.	X		
GESTION DE RECURSOS ENERGETICOS			
¿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		
¿En las empresas productoras de energía está organizada la correcta			NP

explotación del equipamiento energético, velando por el cumplimiento de las reglas de operación de los equipos y su mantenimiento?			
GESTION DE CALIDAD			
Requisitos generales			
¿Se tuvo en cuenta en la confección del Sistema de Gestión de la Calidad la aplicación de los principios siguientes:			
A. Organización enfocada al cliente o beneficiario:			
Las organizaciones dependen de sus clientes o beneficiarios y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes o usuarios, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.	X		
B. Liderazgo.			
Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.	X		
C. Participación del personal.			
El personal, con independencia del nivel en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de ésta.	X		
D. Enfoque basado en los procesos.			
Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.	X		
E. Gestión basada en sistemas.			
Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y la eficiencia de una organización.			
F. Mejora continua.			
La mejora continua debería ser un objetivo permanente en cualquier organización.	X		
G. Toma de decisiones basadas en hechos.			
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.	X		
H. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.			
Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa intensifica la capacidad de ambos para crear valor.	X		
¿En la documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, la entidad tuvo en cuenta:			
a) la identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización;	X		
b) la determinación de la secuencia e interacción de los procesos identificados;	X		
c) la definición de los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto las operaciones como el control de los procesos sean eficaces;	X		
d) la disponibilidad de recursos, equipamientos e información	X		

necesarios para apoyar las operaciones relacionadas con los procesos seleccionados;			
e) la identificación de los clientes o beneficiarios internos y externos de cada proceso;	X		
f) la existencia de procedimientos para recoger y evaluar la opinión de los clientes o beneficiarios y la frecuencia con que se realizará la recepción y evaluación de las opiniones;	X		
g) la medición, seguimiento y análisis de los procesos;	X		
h) la autoevaluación periódica de los resultados con respecto a las políticas establecidas;	X		
i) la implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos seleccionados; y	X		
j) la definición de los responsables de impulsar la calidad de los procesos?	X		
¿Existe un Manual de la Calidad?	X		
Si existe, ¿se incluyen los aspectos siguientes:			
a) el alcance del sistema de gestión de la calidad;	X		
b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad; y	X		
c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad?	X		
¿Es consciente la alta dirección de su compromiso para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, toda vez que debe:			
a) comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios correspondientes; y	X		
b) establecer la política de la calidad que aseguran los objetivos de la calidad?	X		
Enfoque basado en procesos			
¿En la identificación de los procesos necesarios para la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes o beneficiarios, se tuvo en cuenta:			NP
a) los requisitos de entrada y salidas, tales como las especificaciones de calidad y recursos necesarios;	X		
b) las actividades dentro de los procesos;	X		
c) la verificación y validación de los procesos, productos y servicios;	X		
d) el análisis de los procesos incluyendo las facilidades de operación y de mantenimiento;	X		
e) la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos;	X		
f) la definición de acciones correctivas y preventivas;	X		
g) las oportunidades y acciones para mejorar los procesos;	X		
h) el control de los cambios en los procesos; y	X		
i) la evaluación periódica del desempeño de los procesos?	X		
Orientación a los clientes o beneficiarios			

1. ¿Ha identificado la entidad las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes o beneficiarios presentes y potenciales; a través de:			
a) la segmentación correspondiente en función de una respuesta equilibrada a las necesidades y expectativas de los clientes o beneficiarios seleccionados;	X		
b) la determinación de las características clave del producto o servicio ofertado;	X		
c) identificación y evaluación de las oportunidades, debilidades del entorno y ventajas competitivas futuras; y	X		
d) un enfoque a la mejora de los procesos relacionados con los servicios de entrega y post-venta?	X		
Diseño y desarrollo de productos y servicios			
¿Durante la planificación del diseño y desarrollo del producto o servicio, la entidad ha tenido en cuenta:			
a) los elementos de entrada y salida relacionados con los requisitos funcionales y de desempeño del producto o servicio;	X		
b) la revisión, verificación, validación y el control de los cambios para cada etapa del diseño y desarrollo; y	X		
c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y el desarrollo?	X		
¿Cumplen los productos o servicios de la entidad con:			
a) los objetivos de calidad y los requisitos para el producto o servicio solicitado por los clientes o beneficiarios;		X	
b) los requisitos no especificados por el cliente o beneficiario pero necesarios para la utilización prevista o especificada;	X		
c) los procesos, documentos y necesidades proyectadas de recursos para el producto o servicio;	X		
d) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos previstos para el producto o servicio, así como los criterios para su aceptación por los clientes o beneficiarios; y	X		
e) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos establecidos?	X		
Metrología			
¿Existe un sistema de aseguramiento de la calidad para los procesos de medida, que incluya:			
a) la definición de la función metrológica en la entidad; y	X		
b) las especificaciones cuantitativas y cualitativas del equipamiento de medidas necesarios?	X		
Proveedores			
¿Las relaciones con los proveedores tienen en cuenta:			
a) la existencia de canales de comunicación en dos sentidos en los niveles apropiados que faciliten la solución rápida de los problemas y evitan retrasos y disputas costosas;	X		
b) la optimización del número de proveedores;	X		
c) la cooperación con los proveedores en la validación de la	X		

capacidad de sus procesos;			
d) alientan a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en iniciativas conjuntas de mejora;	X		
e) involucran a los proveedores en la identificación de necesidades de compras y en el desarrollo de estrategias conjuntas; y	X		
f) la evaluación, reconocimiento y recompensa de los esfuerzos y logros de los proveedores?		X	
1. ¿El proceso de control de los proveedores incluye:			
a) la evaluación de la experiencia pertinente;	X		
b) el desempeño de los proveedores en relación con los competidores;	X		
c) la revisión de la calidad del producto, del precio, de la operación en la entrega y de la respuesta a los problemas;	x		
d) la revisión de las referencias del proveedor y los datos disponibles para la satisfacción del cliente o beneficiario,	x		
e) la evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante el período de suministro y cooperación previsto;		X	
f) la respuesta del proveedor a solicitudes y pedidos; y	X		
g) la capacidad de servicio, instalación, recursos, apoyo e historial del desempeño del proveedor?	X		
Mejora continua			
1. ¿Se tienen en cuenta en las políticas de mejora continua de la calidad, los aspectos siguientes:			
a) la innovación de los productos y servicios;		X	
b) la innovación en el proceso que genera los productos y servicios;		X	
c) la mejora de los productos y servicios; y		X	
d) la mejora de los procesos actuales?	X		
Acciones preventivas y correctivas			
¿Existen procedimientos establecidos para prevenir las causas de no conformidades potenciales relativas al producto, proceso o sistema de calidad, a través del cumplimiento de las exigencias siguientes:			
a) definir las no conformidades potenciales y sus causas;	X		
b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de las no conformidades;	X		
c) determinar e implementar las acciones necesarias; y	X		
d) verificar los resultados de las acciones decididas?	X		
¿Existen procedimientos establecidos para eliminar las causas de no conformidades comprobadas relativas al producto, proceso o sistema de calidad, con el objeto de prevenir su repetición, teniendo en cuenta los requisitos siguientes:			
a) revisión de las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes o beneficiarios);	X		
b) determinar las causas de las no conformidades;	X		
c) evaluación de la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir;	X		

d) determinar e implementar las acciones necesarias; y	X		
e) verificar los resultados de las acciones decididas?	X		
GESTION DE LOGÍSTICA			
Producción			NP
¿Se elaboran los planes de producción con la anticipación necesaria con el objeto de:			
a) garantizar la disponibilidad de materias primas, materiales y equipamiento necesario;			
b) la cantidad y calidad de los recursos humanos que se necesiten;			
c) el cumplimiento de las entregas a los clientes?			
¿Con qué fuentes principales de insumos se integran las operaciones de producción:			
a) Ingeniería;			
b) Inventarios;			
c) Compras?			
¿Se cumple con los programas diseñados para la disminución sistemática de los desperdicios, rechazos y reprocesos dentro los límites establecidos en los sistemas de gestión de calidad implementado en la entidad?			
¿Están implementados en la entidad sistemas de evaluaciones periódicas de los resultados de la producción, que incluya:			
a) la existencia de los canales de comunicación necesarios entre la dirección de la producción y el personal que la ejecuta directamente;			
b) la necesaria comprensión del personal directo en la producción;			
c) el cumplimiento de los programas de producción previstos;			
d) las causas y efectos de los incumplimientos; y			
e) las medidas a tomar por los directivos y ejecutores?			
¿Existen planes de mejora continua, modernización y automatización de los métodos de producción existentes en la entidad, que incluyan:			
a) la reducción de residuos;			
b) la formación de personal;			
c) la comunicación y el registro de la información;			
d) el desarrollo de la capacidad del proveedor;			
e) la mejora de las infraestructuras;			
f) la prevención de problemas;			
g) los métodos de procesado y rendimiento del proceso; y			
h) los métodos de seguimiento?			
Inventarios			
¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:			
a) los ingresos del período;	X		
b) las compras a realizar; y	X		
c) 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?			
¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados, a saber:			
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	X		
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:			
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; y	X		
d) la aplicación de la responsabilidad material o penal, en los casos que proceda?	X		
Planta y Equipo			
¿Son adecuadas las instalaciones de producción y servicios para hacer frente a los objetivos de la entidad?	X		
¿Están distribuidas las instalaciones de producción y servicios para proporcionar eficiencia en:			
a) la producción;			NP
b) los servicios;	X		
c) la administración de los inventarios; y	X		
d) la distribución y entrega de las mercancías?	X		
¿Se incluye dentro de las estrategias y planes de la entidad la adquisición de nuevas:			
a) plantas;		X	
b) equipos; y	X		
c) herramientas?	X		
¿Existen estrategias y planes para reemplazar:			
a) plantas ineficaces;	X		

b) equipos no eficientes; y	X		
c) herramientas?	X		
¿Operan las instalaciones de la entidad al nivel de capacidad instalada disponible?	X		
¿Conoce la entidad las causas y ha implementado las medidas correspondientes para la utilización de las capacidades instaladas?	X		
¿Puede la capacidad instalada disponible hacer frente a las necesidades de la producción y los servicios, de forma tal que:			
a) se reduzcan o eliminen los cuellos de botella;	X		
b) se expanda la producción o el servicio; y	X		
c) se disminuya la producción o el servicio, si es necesario?	X		
¿Cumplen las instalaciones y el equipamiento las condiciones necesarias para que:			
a) la distribución de los materiales fluya por la ruta más directa desde la recepción hasta el embarque, pasando por la producción;			NP
b) la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad;	X		
c) la utilización de la informática para controlar las máquinas y los procesos automatizados; y	X		
d) la mejoría, simplificación o especialización de los procesos productivos o de servicios?	X		
Transporte			
¿La organización del servicio de transporte garantiza de forma efectiva los procesos de transportación y manipulación requeridos en los procesos de producción y servicios de la entidad, en base a:			
a) la selección del medio de transporte que corresponda;	X		
b) la selección del tamaño del lote a transportar; y	X		
c) la selección del itinerario y flujo de movimiento?	X		
¿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 despacho del transporte?	X		
Mantenimientos			
¿La actividad prevé las funciones siguientes:			
a) Mantenimiento de las instalaciones y equipamiento existente;	X		
b) Mantenimiento de los vehículos automotores;	X		
c) Mantenimiento de las edificaciones y atención a los terrenos;	X		
d) Servicios de lubricación, pintura y protección contra la corrosión;	X		
e) Inspección de los equipos, instalaciones y edificaciones;	X		
f) Recuperación, reparación o fabricación de equipos, agregados, conjuntos, partes y piezas;			NP
g) Modificación de los equipos, las instalaciones y las edificaciones existentes;	X		

h) Protección técnica de las instalaciones;	X		
i) Contribuir con los medios técnicos necesarios para la eliminación de los desechos y la limpieza tecnológica de los equipos e instalaciones;	X		
j) Limpieza de las edificaciones y las áreas no productivas;	X		
k) Generación y distribución de algunas producciones auxiliares, tales como energía eléctrica, vapor y aire comprimido)?			NP
¿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; y	X		
d) contribuir al aumento de la productividad del trabajo?	X		
¿El sistema de Mantenimientos utilizado en la entidad es el:			
a) Sistema de mantenimientos preventivos planificados;	X		
b) Sistema alterno de mantenimiento;	X		
¿El sistema de Mantenimientos implantado en la entidad garantiza la verificación de la credibilidad de la documentación siguiente:			NP
a) datos técnicos del equipamiento;			
b) esquemas de lubricación;			
c) tarjetas de lubricación;			
d) controles del consumo de lubricantes;			
e) tecnología de la intervención sobre los equipos,			
f) normativas de intervenciones;			
g) planes de recuperación, innovación y fabricación de piezas de repuestos y su cumplimiento;			
h) órdenes e informes de inspección;			
i) solicitud de trabajo;			
j) órdenes e informes de trabajo;			
k) registros de control de órdenes de trabajo emitidas;			
l) contenido del trabajo de las reparaciones y servicios técnicos;			
m) reportes diarios de horas trabajadas;			
n) actas de defecto de las reparaciones; y			
o) resúmenes de las averías y las fallas, sus causas y consecuencias?			
Compras			
¿Se coordinan los planes de compras con:			
a) los ingresos del período;	X		
b) los inventarios almacenados; y	X		
c) la capacidad financiera de la entidad?	X		
¿Existe sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de Compras, que permitan:			
a) medir el rendimiento de los vendedores;	x		
b) medir el rendimiento de los compradores;	x		
c) la búsqueda de nuevas fuentes de aprovisionamiento;	x		

d) el perfeccionamiento de las existentes;	x		
e) la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores; y	x		
f) la investigación de nuevos y mejores materiales y métodos de trabajo?	x		
¿El sistema de compras implementado en la entidad cumple los requisitos siguientes:			
a) la identificación puntual y precisa de las necesidades;	x		
b) la evaluación del costo del producto comprado, tomando en cuenta las facilidades de entrega y el precio de venta;	X		
c) la consideración de la administración de los contratos de compraventa;	X		
d) las necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados;	X		
e) utilización de las garantías otorgadas por el proveedor para los productos que no cumplen las especificaciones de calidad;	X		
f) control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos;			NP
g) acceso a las instalaciones del proveedor; y	X		
h) identificación y mitigación de los riesgos asociados con el producto comprado?	X		
Canales de Distribución y Entrega			
¿Hay una evaluación periódica de los distribuidores que permita valorar el sistema de canales de distribución y entrega implantado, teniendo en cuenta que:			
a) este conjunto de organizaciones permite que esté disponible y accesible el producto o servicio para el consumo o uso de los clientes o usuarios;	X		
b) la valoración de las especificaciones cualitativas y cuantitativas deseadas por los clientes o usuarios, a partir del:			
. tamaño del lote de compra entregado a los distribuidores;			NP
. el tiempo medio que el cliente espera en recibir los productos o servicios de un canal de distribución específico;	X		
. el grado de facilidad del que gozan los clientes o usuarios para adquirir un producto o servicio;	X		
. la amplitud del surtido de productos o servicios que proporciona el canal de distribución y entrega; y	X		
. los servicios adicionales que presta el canal de distribución y entrega a sus clientes o usuarios.	X		
¿Hay un número adecuado de centros de distribución y entrega que permitan el manejo eficiente y eficaz:			
a) el volumen actual de productos y servicios;	X		
b) el volumen futuro previsto; y que	X		
c) los canales de distribución mantengan el mínimo de los costos en sus operaciones?	X		
¿Están ubicados los centros de distribución estratégicamente cerca de los grandes centros de población, a partir de las siguientes alternativas			

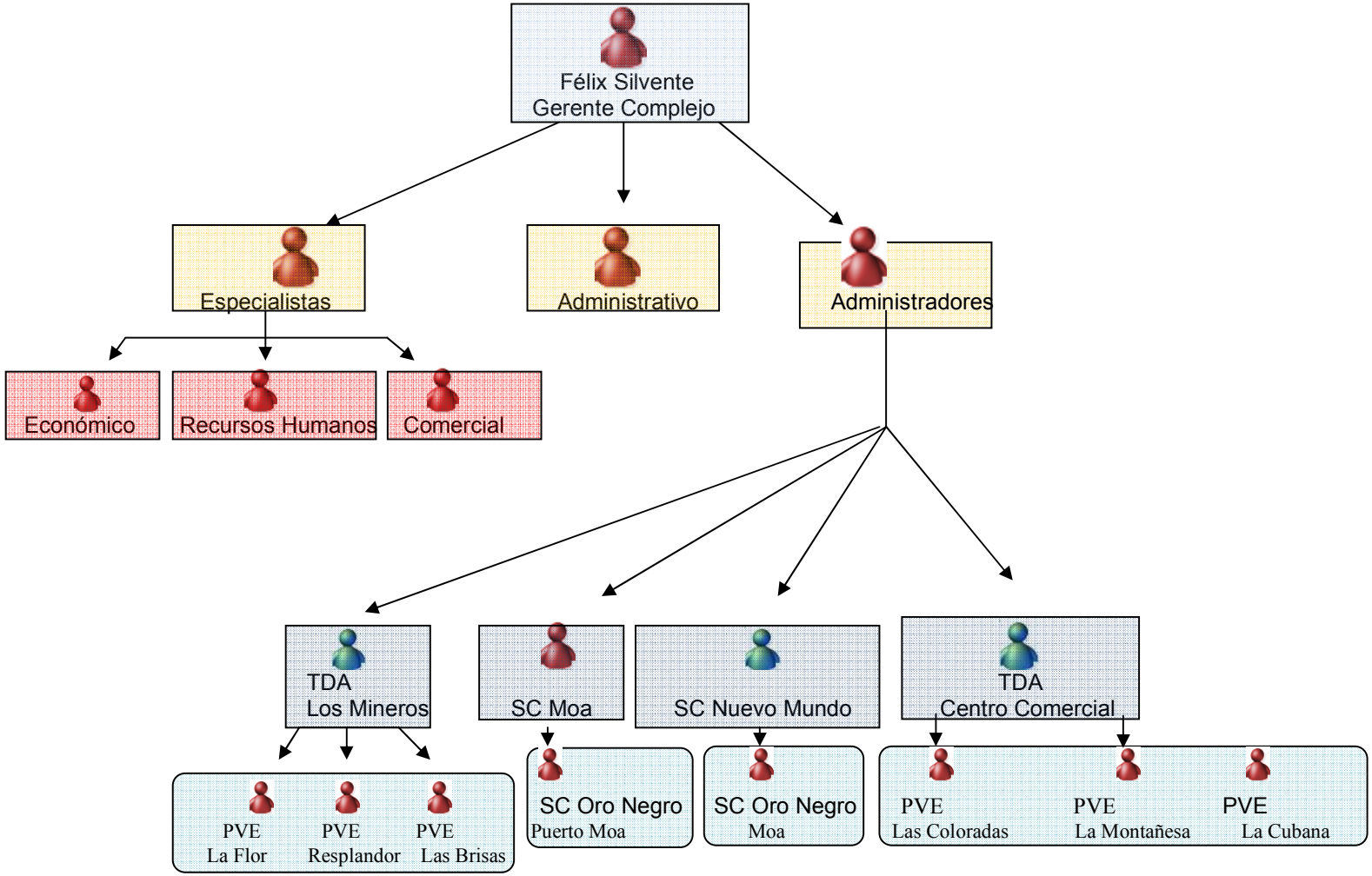
de tipos de canales de distribución y entrega:			
a) Desarrollo de la Fuerza de Ventas dentro de la propia entidad, a través de su expansión con la asignación de territorios específicos o la creación de una Fuerza de Ventas diferente para cada uno de los sectores seleccionados;			
b) Establecimiento de Puntos de Venta pertenecientes a la entidad en diferentes regiones geográficas;	X		
c) Distribuidores exclusivos o no que representen y comercialicen los productos o servicios a la entidad en diferentes regiones geográficas	X		
¿Ayudan los programas y las políticas actuales a que los distribuidores manejen sus operaciones de manera efectiva respecto a:			
a) la promoción de ventas;	X		
b) la publicidad; y	X		
c) el marketing, en general?	X		
¿Se evalúan los canales de distribución y entrega teniendo en cuenta las condiciones cambiantes del entorno, en base a los criterios siguientes:			
a) Criterios económicos: Cada canal representa diferentes niveles de ventas y costos.	X		
b) Criterios de control: La entidad debe evaluar periódicamente los resultados de cada canal de distribución y entrega y diseñar, de conjunto, el plan de medidas correspondiente.	X		
c) Criterios adaptativos: Supone un compromiso de duración variable y flexible a las debilidades y fortalezas del entorno.	X		
¿Proporcionan los canales de distribución la retroalimentación necesaria para mantener un sistema de distribución físico efectivo, teniendo en cuenta su participación en las funciones claves siguientes:			
a) Información:			
Recogen información diseminada respecto de los clientes potenciales y actuales, de los competidores y de otros actores o fuerzas existentes en el entorno.	X		
b) Promoción:			
Desarrollan y diseminan comunicaciones persuasivas respecto de la oferta para atraer a los clientes o usuarios.	X		
c) Negociación:			
El intento de conseguir un acuerdo final sobre los precios y otros aspectos, de forma que se pueda efectuar la transmisión de la propiedad o posesión.		X	
d) Pedido:			
Comunicación de la intención de comprar al productor por parte de los miembros del canal de distribución.	X		
e) Asunción de Riesgo:			
Relacionada con el desarrollo de sus actividades dentro del canal.			NP
f) Titularidad:			
La transferencia actual de propiedad desde una organización o persona a otra.			NP
Identificación y análisis del comportamiento de los clientes o			NP

beneficiarios			
¿Se han implementado en la entidad políticas y procedimientos que contribuyan a la identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios que pueden ser atendidos con sus productos o servicios, teniendo en cuenta los factores siguientes:			
a) Culturales:			
Ejercen la influencia más amplia y profunda en el comportamiento de las personas.	X		
b) Sociales:			
Conformado por:			
• los Grupos de referencia, que incluyen todos los grupos que tienen una influencia directa o indirecta sobre las actitudes y comportamiento de cualquier persona;	X		
• la familia;	X		
• los roles y status dados por el conjunto de actividades que se espera que una persona lleve a cabo en relación con las personas que la rodean;	X		
c) Personales:			
Referidas a la edad, ciclo de vida; ocupación; circunstancias económicas, estilo de vida; personalidad y concepción personal de la vida;	X		
d) Psicológicos:			
Se refiere a:			
• las Motivaciones de las personas;	X		
• las Creencias y Actitudes de las personas;	X		
• la Percepción vista como el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo plena de significados;	X		
• el Aprendizaje descrito como los cambios que surgen en el comportamiento de una persona debido a la experiencia?	X		
¿Se tienen en cuenta en el proceso de identificación de los clientes o beneficiarios las siguientes fases:			
a) Reconocimiento de la necesidad;	X		
b) Búsqueda de la información correspondiente;	X		
c) Requisitos del producto o servicio a ofertar;	X		
d) Definición de la naturaleza de la necesidad: mercantil o vinculada a los gastos que se incluyen en la Ley Anual del Presupuesto del Estado;	X		
e) Acciones a implementar para la satisfacción de las necesidades del cliente o beneficiario; y	X		
f) Evaluación periódica de las acciones decididas, que incluye la definición de las medidas necesarias, en los casos de insatisfacción comprobada del cliente o beneficiario?	X		
Segmentación de los clientes o beneficiarios			
¿Existen en la entidad políticas y procedimientos implementados que le			

permitan identificar los segmentos que pueden ser atendidos o beneficiados con sus productos o servicios, teniendo en cuenta las etapas siguientes:			
. Etapa de investigación:			
Se identifican las motivaciones, actitudes y comportamientos de grupos de clientes o beneficiarios, a través de entrevistas informales y dinámicas previamente preparadas, donde se incluyan temas como los siguientes:			
a) atributos del producto o servicio y su nivel de importancia y accesibilidad a los clientes o beneficiarios que lo necesitan;	X		
b) formas de uso del producto o servicio;	X		
c) actitudes hacia la categoría del producto o servicio prestado; y	X		
d) factores demográficos y psicográficos de los entrevistados?	X		
¿En la elección de segmento de población a atender se tiene en cuenta alguno (s) de los modelos siguientes:			
a) Concentración en un único segmento;		X	
b) Especialización selectiva en varios segmentos;	X		
c) Especialización de determinado producto o servicio que se vende u oferta en varios segmentos;	X		
d) Especialización centrada en satisfacer numerosas necesidades a un grupo particular de clientes o beneficiarios; y	X		
e) La atención a la totalidad de la población.	X		
¿Se realizan evaluaciones periódicas de las decisiones de segmentación de clientes o beneficiarios adoptadas en la entidad, teniendo en cuenta los requisitos siguientes:			
a) Medibles: El tamaño y poder real de compra de los segmentos seleccionados.	X		
b) Rentabilidad: Nivel en que un segmento es suficientemente grande para ofrecer los beneficios esperados.	X		
c) Accesibilidad y Cobertura: Nivel que se puede alcanzar y servir realmente al segmento de población que debe ser beneficiado, en función de la misión encomendada a la entidad por la Administración Pública.	X		
d) Accionabilidad: Grado en el cual se pueden formular programas efectivos para atraer, servir y cumplir las expectativas de un segmento de población determinado, con los productos o servicios que oferta la entidad.	X		
¿Funcionan las políticas y procedimientos de retroalimentación previstos en el sistema de gestión de calidad, que permitan a la dirección de la entidad conocer los niveles de satisfacción real de los clientes o beneficiarios con los productos o servicios que la entidad oferta, en función del cumplimiento de la misión asignada dentro del ámbito de la Administración Pública?	X		

ANEXO II

ORGANIGRAMA COMPLEJO MOA.



ANEXO III

PLAN Y EJECUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

INGRESOS

Unidad	Plan	Real	% de cump.
Tienda Moa	1 124 276,00	1 130 432,65	100,55
Tienda el Minero	381 404,00	410 744,45	107,69
PV El Resplandor (Punta Gorda)	49 406,00	53 651,74	108,59
PV La Caribeña(Las Colorada)	139 425,00	140 669,31	100,89
PV La Flor (Rolo Monterrey)	97 550,00	88 799,45	91,03
PV La Montañesa	309 377,00	304 352,60	98,38
PV Las Brisas(Fran Pais)	233 447,00	251 230,15	107,62
PV Cuba Artesanía	83 452,00	92 816,50	111,22
Servi Nuevo Mundo	1 010 264,00	1 051 339,06	104,07
Servi Oro Negro Moa Camarioca	153 671,00	162 551,01	105,78
Servi Oro Negro Puerto Moa	784 850,00	718 233,78	91,51
Servi Moa	5 047 878,00	6 012 820,56	119,12
Total	**9 415 000,00**	**10 417 641,26**	**110,65**

GASTOS

Unidad	Plan	Real	% de cump.
Administración del Complejo	131 330,00	141 508,54	107,75
Tienda Moa	358 584,00	350 395,97	97,72
Tienda el Minero	99 691,00	94 808,85	95,10
PV El Resplandor (Punta Gorda)	11 380,00	10 539,01	92,61
PV La Caribeña(Las Colorada)	22 082,00	21 919,85	99,27
PV La Flor (Rolo Monterrey)	20 019,00	15 271,06	76,28
PV La Montañesa	39 702,00	38 884,06	97,94
PV Las Brisas(Fran Pais)	33 249,00	33 736,88	101,47
PV Cuba Artesanía	11 557,00	12 400,18	107,30
Servi Nuevo Mundo	130 718,00	135 814,49	103,90
Servi Oro Negro Moa Camarioca	34 317,00	38 397,67	111,89
Servi Oro Negro Puerto Moa	37 941,00	32 342,42	85,24
Servi Moa	434 246,00	470 836,47	108,43
Total	**1 364 816,00**	**1 396 855,45**	**102,35**

ANEXO IV

GLOSARIO DE É RMINOS FUNDAMENTALES

Beneficiarios/Clientes: Personas o sujetos a quienes va dirigido el producto final o el servicio del proceso realizado.

Economía en la asignación de los recursos: Se trata de la asignación de recursos productivos escasos, con usos alternativos, a la satisfacción de necesidades abundantes. La economía en la gestión consiste en el óptimo aprovisionamiento de las entidades, con los recursos disponibles, de insumos que constituyen lo estrictamente necesario para maximizar los resultados.

Eficiencia en los procesos: Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso a las cantidades o valor de los insumos del mismo. Se relaciona con un estándar o estado ideal del proceso, también expresado por las relaciones producto/insumo. En general, se es eficiente cuando se logran los resultados previstos en la mejor forma posible.

Eficacia en los resultados: La capacidad de producir resultados, lograr propósitos o realizar objetivos, cumpliendo con estándares predeterminados de cantidad, calidad, de tiempo, de costo y de servicio. Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

Efectividad de la gestión: Grado en que la Administración garantiza los resultados de la gestión con una asignación responsable de los recursos disponibles. Este concepto de efectividad se basa en el equilibrio e interrelación que debe existir entre los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia; a partir de la necesaria armonía y proporcionalidad que la Administración debe buscar en su actuación, entre los elementos de entrada (insumos), los procesos de transformación y los elementos de salida (productos y resultados); en relación con los objetivos y metas previstas por el Estado y el Gobierno.

Entorno: Ambiente o comunidad afectada por el producto o servicio generado por la organización.

Efecto: Grado o nivel de repercusión, a corto plazo, originado por los productos o servicios en el usuario o cliente inmediato.

Impacto: Nivel de repercusión a mediano o largo plazo originado por los productos o servicios en el entorno económico, social y ambiental.

Insumos: Conjunto de recursos, materiales e información, de los cuales debe disponer y/o requerir la organización auditada, para iniciar su proceso productivo o la prestación del servicio. Los insumos deben cumplir con las especificaciones definidas por la organización para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos y la calidad del producto final; deben ser mensurables en forma cuantitativa y cualitativa.

Metas: Fines o propósitos específicos a alcanzar; en general, conllevan la cuantificación de los resultados esperados en un lapso determinado y deben estar siempre orientadas al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización.

Procesos: Serie de pasos, actividades o tareas, razonablemente articuladas, con una secuencia lógica, para agregar valor a los insumos a fin de transformarlos en el producto o servicio deseado en la cantidad y calidad requerida. Esa transformación se realiza con la infraestructura, recursos humanos y tecnología que utiliza la organización.

Productos: Bienes o servicios que resultan de utilizar los insumos y de agregarle valor mediante los procesos. Los productos deberán cumplir con las especificaciones y costos estipulados, con las metas trazadas en relación con los objetivos planteados y satisfacer a sus usuarios.

Proveedores: Sujetos externos o internos en la organización, que suministran los insumos requeridos para la producción de bienes o servicios.

Objetivos: Fines o propósitos generales que las organizaciones pretenden alcanzar, según lo previsto en la Planeación Estratégica de las entidades.