

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables



TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO: *Evaluación del Impacto Auditorias de Gestión en la Kiosquera de TRD Caribe Cienfuegos.*

Autor: Blanca Marlene Muñoz Ruiz

Tutor: MSc. Yoania Castillo Padrón.

“Año 55 de la Revolución”

Curso 2012-2013

PENSAMIENTO



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

Fidel Castro.

AGRADECIMIENTOS.

- ♥ *A mi tutora y profesora Msc. Yoania Castillo Padrón, por contribuir a mi preparación profesional.*
- ♥ *Al colectivo de profesores de La Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.*
- ♥ *A mi familia en general, en especial a mi hija y esposo, así como a mis padres por estar siempre a mi lado.*
- ♥ *A todos mis compañeras y compañeros de trabajo que me apoyaron durante estos 6 años de carrera.*

RESUMEN

El presente Trabajo de diploma tiene como objetivo general evaluar el impacto obtenido en el monitoreo realizado a las auditorías de gestión, ejecutadas en la Kiosquera TRD Caribe de Cienfuegos, sobre la guía diseñada por Arqué Guzmán, 2012. El objetivo principal es insertarnos en los cambios que hoy el país se encuentra inmerso, en su nueva política económica e implementación de los lineamientos. Verificando el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto del desempeño en la planificación, control y uso de los recursos. Las herramientas de análisis utilizadas en el proceso de investigación fueron: Análisis-Síntesis, Inducción-Deducción, Histórico-Lógico. Métodos empíricos y técnicas de recogida de información aplicadas: Encuesta: A directivos, especialistas y trabajadores, Observación: Realizada en el proceso de investigación, Consulta con expertos, Análisis de documentos normativos y de trabajo de la entidad en materia de administración. La aplicación de una guía de Evaluación de impacto nos permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado y obtener los resultados de la investigación de la evaluación de impacto enfocados en las áreas de la unidad. Determinando de positivos los impactos obtenido en lo político y económico y de neutro en lo social.

Palabras clave: Auditoría, gestión, eficiencia, eficacia, calidad

SUMMARY

The present Work of diploma the general aims at evaluating the impact obtained in the monitoring once the Auditings of Management, executed in the Kiosquera TRD Caribe of Cienfuegos, on the guide designed by Arqué Guzmán, 2012. The main objective is inserting us in the changes that today the country is in absorbed, in his new economic policy and implementation of the guidelines. Verifying the degree of economy, efficiency, efficacy, quality and impact of the performance in planning, control and use of the resources. The tools of analysis used in the fact-finding process were: Analysis Synthesis, Induction Deduction, and Historic Logician. Empiric methods and techniques of picking up of information applied: Poll: To executives, specialists and workers, Observation: Accomplished in the fact-finding process, Consult with experts, normative and work Documentary Analysis of the entity on the subject of administration. The application of a guide of Evaluation of impact allows us comparing the degree of attained realization with the degree of desired realization and to get out the research findings of the evaluation of impact addressed in the areas of the unit. Determining of plus signs the obtained impacts in the politician and economic and of neuter in what's social.

Keywords: Audit, management, efficiency, effectiveness, quality

INDICE

	Pág.
<i>Introducción</i>	1
Capítulo 1: Generalidades Teóricas	5
1.1 Conceptos generales de la auditoría de gestión.....	5
1.2 Normas de auditoría generalmente aceptadas.....	10
1.3 Fases de la auditoría de gestión.....	15
1.4 La auditoría de gestión como elemento de dirección.....	16
1.5 Etapas de la auditoría.....	20
1.6 Alcance y riesgo de la auditoría de gestión.....	24
1.7 Beneficios y ventajas de una auditoría de gestión.....	26
1.8 Perspectiva histórico-conceptual sobre evaluación de impacto.....	27
1.9 Metodologías para evaluar el impacto en la auditoría.....	33
Capítulo 2: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos	42
2.1. Caracterización, Surgimiento y Proceso estratégico de la División TRD Caribe Cienfuegos.....	42
2.2. Objeto Social, Misión y Visión de la Unidad Comercial Kiosquera, División Territorial TRD Caribe Cienfuegos.....	44
2.3. Guía de acción a seguir para efectuar la Auditoría de Gestión.....	46
2.4. Según lo expuesto en la Guía se propone la Ejecución de la Auditoría y en correspondencia con las características de la Unión de Kioscos TRD Caribe se procede a realizar los siguientes papeles de trabajo en todas las áreas detallándose:.....	47
2.5. Informe de auditoría.....	74

2.6. Resultados.....	77
2.7. Otros aspectos.....	82
2.8. Generalidades.....	83
2.9. Proceso para la Evaluación del impacto de la Auditoría de Gestión realizada en Unión de Kioscos TRD Caribe Cienfuegos	85
Capítulo 3: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe.....	89
3.1. Identificación de Impacto a evaluar.....	89
3.2. Identificación del proceso.....	89
3.3 Variables y su operacionalización, relacionados con los impactos a considerar.....	89
3.4. Diseño de los indicadores.....	91
3.5. Papeles de Trabajo.....	97
3.6. Se confecciona la cédula de comparación ex post/ex ante. (P/T: C-1/1)...	107
Conclusiones.....	111
Recomendaciones.....	112
Bibliografía.....	113
Anexos	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. Consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en el cumplimiento de las tareas de la empresa y apuntar sus probables remedios.

La práctica internacional de La Auditoría de Gestión, en su constante evolución, proporciona la herramienta que propicia una revisión mediante la cual se presta servicio a la administración; constituye un elemento esencial en el escenario actual, y es sin dudas un acertado control que, asesorando a la alta dirección, permite asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante. Tiene como objetivo primordial: evaluar los objetivos y planes organizacionales, vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento, comprobar la confiabilidad de la información y de los controles, verificar la existencia de métodos adecuados de operación y comprobar la correcta utilización de los recursos.

En la actualidad es cada vez mayor la necesidad de examinar y evaluar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que si bien es cierto que debemos evaluar el logro de los objetivos en un periodo determinado también debemos evaluar la gestión actual y su impacto hacia el futuro, de forma tal que las entidades puedan corregir sus errores en aras de mejorar sus resultados.

Para Cuba la gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además de determinar una estrategia operativa que garantice la supervivencia y desarrollo de la misma; para esto la administración debe ser capaz de conseguir que los bienes producidos o los servicios prestados se obtengan con eficacia y que lleguen oportunamente al beneficiario y a la comunidad, para lo cual será necesario que administre los recursos disponibles con economía y eficiencia

En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada empresa auditada. Es como una técnica para evaluar

sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse. Su finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz y su intención es examinar y valorar los métodos y desempeños en todas las áreas. Es así como la implantación con éxito de la Auditoría de Gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

Es una sólida herramienta que proporciona el mejoramiento de la gestión de la gerencia recomendando formas de alcanzar indicadores eficientes en la producción y utilización de manera racional los recursos, convirtiendo a la empresa en una organización eficaz, es sin dudas la realización de una auditoría de gestión. Esta auditoría proporciona una evaluación integral del desempeño de una organización con el propósito de mejorar la acción de la administración perfilándose como uno de los instrumentos de asesoría gerencial más efectivos para asegurar el éxito de una gestión.

Como se recoge en la literatura revisada la evaluación integral es un enfoque dentro de la cultura administrativa moderna y refleja la situación real de la empresa, esta se sustenta cada día más en la auditoría de gestión la cual posibilita de forma más objetiva la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que puedan llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas; es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

Esta investigación ha sido propuesta teniendo en cuenta los objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados en la primera Conferencia Nacional y teniendo como referencia los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que tiene como responsabilidad evaluar con objetividad y sentido crítico el trabajo de la organización, así como determinar con voluntad renovadora las transformaciones necesarias para situarlo a la altura de las circunstancias actuales, haciendo referencia en particular al lineamiento - 07. Que dice: Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad.

La unidad comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos, que se desarrolla dentro de un entorno cambiante y complejo, caracterizado por la competencia y la aparición de nuevas tecnologías en el tratamiento y comunicación de la información, con nuevas técnicas de gestión y venta, y tiene como misión encomendada satisfacer las necesidades de los clientes, para llevar a cabo esta tarea con eficiencia y eficacia se realiza e implanta una Guía de auditoría de Gestión a petición de su gerente en las Áreas claves de Ventas, Economía y Recursos Humanos en el primer trimestre del año 2012. En este trabajo de curso damos seguimiento a la guía implantada por Arche Guzmán, 2012 evaluando y comparando igual período pero del año 2013 y ampliando esta auditoría de gestión a todas las áreas que conforman la unidad, y teniendo en cuenta los resultados evaluaremos el impacto en la gestión de la administración.

Problema de Investigación: Se presenta una carencia de auditoría de gestión en la Kiosquera de TRD Caribe de Cienfuegos.

Se plantea como Hipótesis de este Proyecto: Si se evalúa el impacto en los resultados de la aplicación de una Guía de Auditoría de Gestión se podrá evaluar los indicadores de la economía, eficiencia y eficacia de la unidad.

Objetivo General:

- Evaluar el impacto de la Auditoría de Gestión en la Kiosquera de TRD Caribe

Objetivos Específicos:

- Desarrollar un marco teórico-conceptual partiendo de consultas de la literatura más actualizada relacionada con el tema.
- Ejecutar Auditoría de Gestión.
- Identificar los impactos evaluados y su repercusión en los resultados de las áreas de la unidad.

Los resultados de este trabajo serán de gran beneficio para el sector empresarial específicamente para la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos ya que les brinda una evaluación del comportamiento de la Guía de Auditoría de Gestión diseñada para ser aplicada en esta unidad se comprobara como fueron utilizadas las herramienta de control que examinan los objetivos, planes, políticas, métodos y normas; así como la estructura organizativa de la división.

La presente investigación se encuentra estructurada en tres capítulos los cuales brindan el desarrollo de la evaluación realizada en la División Territorial TRD Caribe Cienfuegos y se estructuraron de la siguiente manera: El primero recoge las generalidades teóricas sobre la Auditoría de Gestión e impacto. En el segundo capítulo se realiza la de Auditoría de Gestión en la Kiosquera de TRD. Ya en el capítulo tres y último se evalúa el impacto de la auditoría realizada.

El desarrollo de esta investigación se sustenta en los métodos y técnicas empleados que le aportan la entidad dotarse de una herramienta científicamente fundamentada para la elevación de forma tal que se obtenga información relevante, precisa y oportuna.

Métodos y técnicas utilizadas en el proceso de investigación:

- En la investigación, se aplicaron métodos teóricos como:
- Análisis-Síntesis: Para el estudio de la bibliografía y de los resultados
- Inducción-Deducción: Para las derivaciones teóricas y conclusivas del trabajo.
- Histórico-Lógico: en el estudio de los criterios de diferentes autores acerca de los fundamentos e control.

Métodos empíricos y técnicas de recogida de información aplicadas:

- ◆ Encuesta: A directivos, especialistas y trabajadores.
- ◆ Observación: Realizada en el proceso de investigación.
- ◆ Consulta con expertos.
- ◆ Análisis de documentos normativos y de trabajo de la entidad en materia de administración.

CAPITULO I

CAPITULO 1: GENERALIDADES TEORICAS

En el desarrollo de este capítulo, es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar una Auditoría de Gestión y Evaluar sus Impactos en la gestión de la administración.

1.1 CONCEPTOS GENERALES DE AUDITORIA DE GESTIÓN

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

Es así que varios autores con el paso de los años han ido sentando sus bases teóricas, las mismas que han ido evolucionando hasta la actualidad así:

- 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "Auditoría Administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."
- 1945, viendo la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.
- 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de Auditoría Administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores administrativos.
- 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.
- 1958, Alfred Klein y Nathan Grabinsky, interesados en la técnica, preparan el Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para

establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

- 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa.

- . 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

- 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas.

- 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

- . 1990, Goldratt define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes.

- . 1990, Leonard W. El propósito de una auditoría de gestión es revisar y apreciar operaciones y procedimiento. Implica también la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones.

- 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique). En fin, 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.

- . 2003, Sánchez Miranda, J. C.(n. d), plantea que el concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de

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

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

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

Desde sus inicios la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas; en este sentido, la Auditoría de Gestión, forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos.

. Se encuentra definida la Auditoria de Gestión en el Decreto Ley No. 159: Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Carmona plantea que la Auditoria de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.

. Documento: Resolución MAC No. 026/06 – Pone en vigor la “Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión”, la “Guía Metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros” y la “Guía Metodológica para la evaluación del Control Interno” .

. Resolución No. 60/11 emitida por la Contraloría General de la República:

Concepto de Auditoría de Gestión

Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.

Consiste además, 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 recursos, que busca comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades examinadas de acuerdo con los objetivos y metas previstos. El examen de la organización o entidad auditada incluye su estructura, el control interno administrativo, y el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar.

Objetivos

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se persiguen los siguientes objetivos:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Evaluar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de los métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control, etc.

Importancia

Por sus características la Auditoría de Gestión, constituye una herramienta fundamental en las organizaciones, y su importancia está dada puesto que impulsa su crecimiento,

toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y sobre todo, realizar un análisis causa- efecto que concilie en forma congruente los hechos de las ideas.

Este tipo de auditoría se propone esencialmente tres tipos de objetivos: de corto, mediano y largo plazo.

Objetivos de corto plazo:

1. Asegurar el conocimiento, interpretación y aplicación de los avances de la gestión o rendimiento moderna en la dirección de los negocios.
2. Identificar problemas legales, de economía, de eficiencia y eficacia que estén afectando sensiblemente la organización auditada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría.
3. Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
4. Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión o rendimiento que requiera la entidad.

Objetivos de mediano plazo:

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

Objetivos de largo plazo:

1. Facilitar los procesos de planeación estratégica y de calidad total en las organizaciones.

2. Crear condiciones favorables para redefinir los modelos de control de calidad y de productividad con una visión de largo plazo.
3. Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden tecnológico.

Alcance

El alcance tiene que ver por una lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los procesos en su totalidad, o solo uno de ellos. Por otro lado el alcance también puede estar referido al periodo a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana y podría ser hasta de varios años.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

1.2 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. Si bien es cierto, estas normas se emitieron para la práctica de la auditoría financiera, pero son observadas como normativa fundamental para todo tipo de auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor y cubren los siguientes aspectos:

Normas Generales o Personales

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana, además de regular los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor. La mayoría de este grupo de normas son contempladas también en los Códigos de Ética de otras profesiones.

- Entrenamiento y Capacidad Profesional

La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor". Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador

Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

- - Actitud mental de Independencia

En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio. La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo). Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe serlo, sino también parecerlo, es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.).

- - Debido Cuidado o Esmero Profesional

Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen. El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento estratégico cuidando la materialidad y el riesgo.

- Normas de Ejecución del Trabajo

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). El propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos.

- Planeamiento del trabajo y Supervisión apropiada

La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado.

Es de gran importancia la planificación, utilizando el enfoque de arriba hacia abajo, es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia del examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

En el caso, de una comisión de auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, permitiendo garantizar su calidad profesional, para finalmente dejar constancia en los papeles de trabajo.

- Estudio y Evaluación del Control Interno

Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría.

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría. En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos; su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, revaluación de los controles, arribándose finalmente de acuerdo a los resultados de su evaluación a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

- Evidencia Suficiente y Competente

Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría.

Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente.

La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión, ésta será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados. Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral. Es importante, recordar que será la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta descienda (disminuya) a través de los diferentes niveles de experiencia de los auditores la certeza moral será más pobre. Es por eso, que se requiere la supervisión de los asistentes por auditores experimentados para lograr la evidencia suficiente.

- Normas de Preparación del Informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo. Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

- Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente

Aceptados (PCGA) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S).

En el caso de la Auditoría Financiera, el dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados y a las normas internacionales de información financiera.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes. Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que no son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada. En todo caso, corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.

En el caso de la Auditoría de Gestión, la aplicación de estos principios y normas va enfocada sobre los procesos examinados.

- Consistencia

El informe deberá identificar aquellas circunstancias en las cuales tales principios no se han observado uniformemente en el período actual con relación al período precedente. El objetivo de la norma es dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o si la comparabilidad ha sido afectada substancialmente por tales cambios.

- Revelación suficiente

Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe. Esta norma no es obligatoria en la inclusión del informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

- Opinión del Auditor

El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando.

El propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos

realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- Opinión limpia o sin salvedades.
- Opinión con salvedades o calificada.
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de opinar

1.3 FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada.

Este marco implica el empleo de varios métodos de obtención de información de los procesos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría con las cuales podremos definir las áreas que presentan falencias en cuanto a sus procesos administrativos contables, para que sean eficientes y eficaces, facilitando la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

- Fase I. Planificación
 - Preliminar
 - Específica
- Fase II. Ejecución del Trabajo
- Fase III. Comunicación de Resultados
- Fase IV. Seguimiento y Monitoreo

Finalmente la Auditoría de Gestión o Rendimiento es el proceso investigativo que persigue examinar y evaluar la Planeación, Organización, Dirección y Control de los

procesos operativos de una Entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que opera la misma o abarcar parte de una organización.

Otra manera de determinar el alcance de esta auditoría es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control. Otro enfoque consiste en limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: bajo, medio o alto.

En general, el alcance de una Auditoría de Gestión o Rendimiento debe ser considerado desde el punto de vista de un análisis de utilidad y costo. Si las utilidades exceden a los costos, no hay duda de que la auditoría, sugiere que el alcance de la investigación se amplíe. Lo racional es que las soluciones así como los beneficios que deriven, tiendan a ser más amplias cuando el alcance de la auditoría sea mayor.

1.4 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO ELEMENTO DE DIRECCIÓN

La Auditoría opera como un órgano de confianza de la dirección, este la utiliza con frecuencia recaba informes de auditoría sobre aspectos globales de la gestión o rendimiento para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; actuando así, la dirección estaría sacando todo el provecho posible de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, lo que supone como premisa básica, que hay que prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente.

La Auditoría de Gestión diagnostica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Hace la función de médico general. Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la economía, la eficiencia y la eficacia.

Economía: Este concepto, como parámetro de medición de la auditoría operacional, implica la formalización de criterios adecuados para la obtención, control, disposición y utilización de los insumos que entran a los procesos productivos de bienes y/o de servicios con el fin de ejecutar los procesos productivos a los menores costos posibles.

Una buena gestión o rendimiento debe asegurarse del adecuado tratamiento de todos los insumos que intervienen en los procesos de producción, a fin de evitar desperdicios o erogaciones innecesarias que afecten sensiblemente el concepto de economía.

Eficiencia: La eficiencia se orienta fundamentalmente a la aplicación de métodos de trabajo capaces de conducir al mejor desempeño de la actividad gerencial y operativa de acuerdo con los objetivos, los recursos y las limitaciones de las organizaciones. Refleja la óptima combinación de los insumos que intervienen en los procesos productivos con el objeto de alcanzar los niveles de rendimiento esperados y de satisfacer, en la mejor forma posible a la clientela interna y externa de las empresas.

Existe una evidente relación entre los conceptos de eficiencia y productividad, ya que esta última aumenta por efectos de eficiencia, en el sentido, por ejemplo, de un mejor aprovechamiento de los insumos que intervienen en los procesos productivos. Esto sucede cuando con los mismos insumos se produce más o cuando con menos insumos se produce lo mismo.

La productividad es un concepto económico-administrativo que resulta de establecer una relación producto/ insumo en donde los insumos están dados por todos los elementos que entran a un proceso productivo; el producto es el resultado de dicho proceso.

La eficiencia se expresa como una relación entre productividad y determinados estándares de medición multiplicada por ciento.

Para asegurar un deseable grado de eficiencia administrativa, es indispensable que la gerencia identifique la capacidad organizacional con que cuenta realmente y el flujo de los insumos disponibles, de acuerdo con las necesidades concretas del mercado.

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

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

Según el Ministerio de Finanzas y Precios, la economía, eficiencia y eficacia, se expresan resumidamente en:

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

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

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

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

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

Al trabajar con eficiencia se debe lograr:

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

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

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

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

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos (Véase Figura 1.)

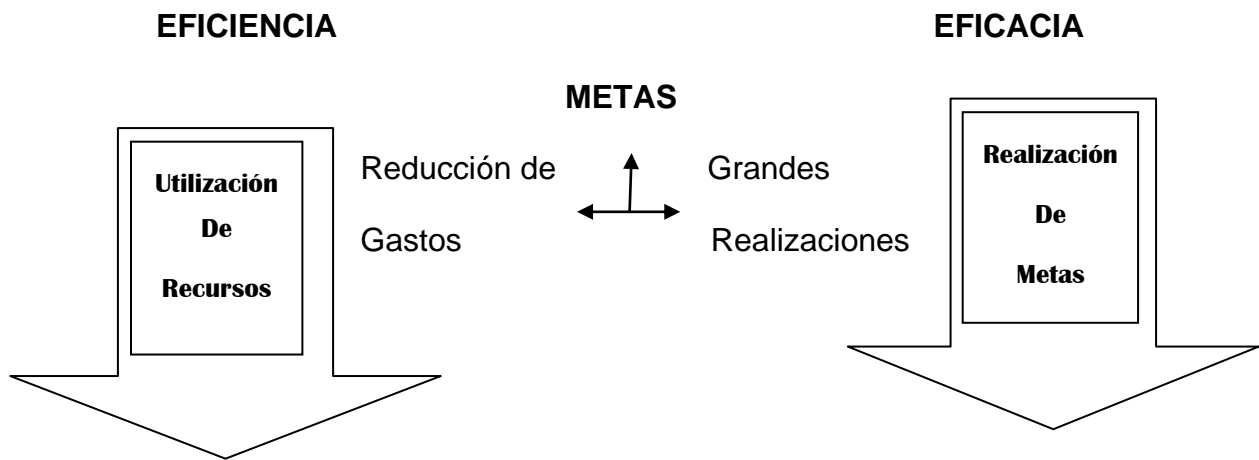


Figura 1: Interrelación de la eficiencia y la eficacia.

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

Así también el concepto de eficacia deberá integrar el cumplimiento de los objetivos y la evaluación de las operaciones mediante la apreciación del desempeño.

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

1.5 ETAPAS DE LA AUDITORÍA

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

Dicha metodología cuenta con las siguientes etapas:

I. Exploración y examen preliminar.

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

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

Planeación Organización Dirección Control

Conducen a:

Alcanzar el objetivo establecido por la organización

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

- Entrevistas.
- Visitas a áreas de trabajo.

Pueden utilizarse fuentes de información externas a la entidad.

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

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

- Objetivos de esta etapa

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

II. Planeación.

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

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

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

- Tiempo y Presupuesto.
- Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la Auditoría

Objetivos de esta etapa

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

Elementos a considerar:

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

III. Ejecución.

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

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

IV. Informe.

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

Capítulo I: **GENERALIDADES TEORICAS**

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

No obstante adicionalmente se deberá considerar lo siguiente:

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

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

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

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

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

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

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

V. Seguimiento.

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

1.6 ALCANCE Y RIESGO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

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

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

De la misma forma sería oportuno considerar:

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

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

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

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

Riesgos de la Auditoria de Gestión.

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

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

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

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

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

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

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar la adecuación del diseño del Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.

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

1.7 BENEFICIOS Y VENTAJAS DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN.

- Beneficios de una Auditoría de Gestión

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

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

Un segundo e importante beneficio de la Auditoría de Gestión o Rendimiento es que representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

En gran parte el fracaso de los negocios son causados por una pobre administración.

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

- Ventajas de la Auditoría de Gestión

La razón principal para llevar a cabo una auditoría de gestión o rendimiento es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas y tiene ciertas ventajas como son:

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

La Auditoría de Gestión, debe necesariamente pronunciarse acerca de la evaluación cumplida por la administración, la relevancia de su ejecución es indiscutible considerando su potencial para promover información calificada a los tomadores de decisiones.

1.8 PERSPECTIVA HISTÓRICO-CONCEPTUAL SOBRE EVALUACIÓN DE IMPACTO

Las principales referencias sobre ese tema son de autores americanos y datan de los años 70 y 80, cuando evaluación de programa era sinónimo de evaluación de impacto y había una predominancia del abordaje cuantitativista.

El principio de las metodologías experimentales y casi experimentales empleado en las evaluaciones de impacto de programas sociales es la comparación entre un “grupo de control”, no expuesto al programa que se pretende evaluar y un “grupo de tratamiento”, formado por individuos de la clientela del programa.

La principal crítica que aún hoy se hace a esas metodologías viene de la escuela humanista que considera ese abordaje reduccionista, incapaz de captar la complejidad del fenómeno social el cual no podría ser comparado a una situación de laboratorio. Según esos autores, los elementos de una intervención que explican impactos distintos son innúmeros y diferenciados, lo que hace casi nula la posibilidad de aislamiento de impacto. Aunque se consiga llevar a cabo el análisis, obteniéndose alguna evidencia estadística, el resultado puede ser fructífero desde el punto de vista académico, pero mínimo desde el práctico, en nada contribuyendo con el perfeccionamiento del sistema de planeamiento gubernamental. Aún así, la causalidad del impacto, se quedará a descubierto, dada la correlación que acompaña las acciones sociales. (PINTO, A. M. R. Fetichismo de la Evaluación. Análisis y Coyuntura. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro v. 1, n. 2. may./ago. 1986.)

Paulatinamente las evaluaciones de impacto cedieron lugar a estudios de carácter cualitativo, inspirados en métodos antropológicos. Tales estudios, a su vez, son criticados por los defensores de métodos cuantitativos por la dirección subjetiva de estos trabajos.

Aunque la tensión entre esas dos escuelas – cuantitativa y humanista – no esté totalmente superada en el medio académico, se puede decir que hoy hay un consenso de que estos abordajes científicos se completan y permiten obtener informaciones relevantes sobre los efectos alcanzados por las políticas públicas.

Aspectos generales de evaluación de impacto.

Evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. Asimismo y siguiendo a Stufflebeam, se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

Los procedimientos evaluatorios han ido creciendo en complejidad metodológica. Han ido, además, ganando espacios y relevancia hasta volverse imprescindibles en todo proyecto que desee conocer el funcionamiento y los resultados de su accionar en forma clara y transparente. Un proceso de este tipo facilita la contundencia de la experiencia

para la retroalimentación y los replanteos o como antecedente válido para otros emprendimientos.

Al concepto original de Stufflebeam, Scriven agregó dos señalamientos:

1. La evaluación debe enriquecerse con juicios de valor que adjetiven el curso del programa, remarcando si la sociedad, el programa y los jóvenes se beneficiaron con las acciones implementadas.
2. Es recomendable agregar una evaluación sin referencia estricta a los objetivos, ya que pueden aparecer hechos imprevistos y el evaluador está obligado a estar muy alerta respecto a lo que vaya surgiendo.

Freyssinet graficó, las relaciones entre objetivos (metas); recursos asignados; dispositivos utilizados y resultados obtenidos (impacto)

Al tratar la evaluación de impacto, indicaremos su momento al inicio (ante), al finalizar (post) y tiempo después de finalizar (ex post), el proyecto.

Bajo la denominación de evaluación de impacto se entiende el proceso evaluatorio orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas. La medida de los resultados, característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado.

Compara, de esta forma, la planeación con el resultado de la ejecución.

La evaluación de impacto abarca todos los efectos secundarios a la planeación y a la ejecución: específicos y globales; buscados (según los objetivos) o no; positivos, negativos o neutros; directos o indirectos (la puesta en marcha del programa puede generar por sí misma efectos sobre los directamente involucrados, hasta la sociedad toda).

Actualmente, la evaluación de impacto es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas.

- Utilidad de la evaluación de impacto

La evaluación de impacto, al medir los resultados permite:

- Registrar y analizar todas las experiencias (positivas y negativas), mediante la comparación en el grupo control, sistematizándolas;
- Evaluar el contexto socioeconómico y político en que se da la experiencia;
- Identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados;
- Estudiar la articulación interinstitucional y público-privado;
- Ofrecer estudios de costo-beneficio;
- Concertar aportes de los técnicos en gestión, mediante la difusión de la información proveniente de la evaluación y su posterior discusión entre todos los responsables de la gestión;
- Informar de forma clara y objetiva a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de los programas; esta retroalimentación promueve el reforzamiento institucional

Recomendaciones sobre la ejecución de auditorías de impacto.

1. Más compromiso con la responsabilidad administrativa, en el sentido de obtener al menos, eficacia y cobertura en los Programas Sociales, y respetando sobre todo, la independencia de la función auditora, con la finalidad de permitir a las Entidades de Fiscalización Superior, la libertad necesaria para examinar todas las actividades del sector público desde diferentes perspectivas.
2. Menos exámenes de cuentas con contenido formal y más accountability financiera y gerencial, buscando satisfacer los compromisos morales y políticos con la comunidad. Esta forma de cultura cívica persigue mantener bien informado y satisfecho al cuerpo social, lo que no se consigue al tratar de involucrarlo sólo con términos jurídicos relacionados con controles legales del gasto público.
3. Más empoderamiento para la sociedad en general. La Auditoría de Impacto, a través de las Entidades de Fiscalización Superior, debiera entregar a la ciudadanía toda la información atinente, de manera tal que la ciudadanía pueda comprender los alcances de los informes, referidos a la ejecución de los

Programas Sociales, como única alternativa cierta, de que los distintos grupos sociales puedan enjuiciar informadamente la gestión del Programa Social, y así lograr formarse una opinión, destinada finalmente a ejercer una opción en los comicios.

4. Del mismo modo, a los efectos planteados resulta determinante que las Entidades de Fiscalización Superior sean capaces de crear formas de gestión y autocontrol de los Programas Sociales, que les permitan dar cabal cumplimiento a una Rendición de Cuentas integral ante la ciudadanía.

- Proceso técnico

Antes del inicio del proceso de la evaluación se deben tener presentes los siguientes señalamientos:

- Es necesario “saber lo que se desea saber” sobre el programa y acordarlo entre todas las partes involucradas (autoridades nacionales y regionales, responsables del programa, ejecutores, empresarios y agentes sociales) para que los encargados de la planeación y ejecución de la evaluación conozcan de antemano la cantidad y la calidad de la información que se desea recopilar, la profundidad del análisis a la que serán sometidos los datos y la difusión y uso que se les dará a los resultados.
- Es imprescindible la mayor claridad en la definición de cada etapa para evitar la confusión metodológica y la falta de sistematización que impide medir el impacto real.
- Se debe buscar la menor complejidad posible para que la evaluación tenga un costo accesible.

Dada la enorme complejidad de los factores en juego, no existen modelos ideales de planeación ni de prácticas de evaluación: existen guías, marcos, lineamientos que se deben adaptar a cada programa.

Las etapas básicas de la evaluación son:

- Toma de decisión respecto al cumplimiento de la evaluación y su estructuración;
- Constitución del marco de referencia;

- Selección de evaluadores y planeación de la evaluación (incluyendo costos, organigrama y cronograma);
- Implementación y gestión;
- Difusión de resultados.

Es necesario adoptar algún tipo de clasificación para los impactos, para lo cual se ha adoptado la clasificación que utiliza en sus informes de impacto financiero la National Audit Office (NAO, 2004) del Reino Unido, porque a la clasificación básica de cuantitativo-cualitativo le agrega el aspecto del valor. La clasificación es la que se presenta a continuación:

- Cuantitativo financiero, el cual consiste de ahorros en los gastos o del aumento de los ingresos. Proviene típicamente de la mejora en términos de economía, tales como la identificación del ámbito para abastecimientos más baratos, o de eficiencia, por medio de una mayor producción a través de mejores prácticas de trabajo para el mismo nivel de gasto y menores desperdicios;
- Cuantitativo no financiero, tales como el incremento en el número de clientes satisfechos con un servicio público, reducción de tiempos de espera, e incremento del número de reclamos atendidos en un periodo. En estos casos es muy probable realizar alguna medida, con la cual cuantificar al menos parte de la mejora;
- Cualitativo, tales como mejoras en la gestión, procedimientos tales como planeamiento, fijación de objetivos y asignación de recursos, provisión de servicios, sistemas de evaluación. Tales impactos usualmente son no cuantificables.

2005 Lima-Perú Gerencia de Control de Gestión y Riesgos. La palabra impacto se define como la “huella o señal que deja” algo o alguien, o como el “efecto de una fuerza aplicada bruscamente”. Es decir, el impacto busca medir y evaluar los efectos de una acción aplicada por un agente sobre algo o alguien. En otras palabras, enumerar el conjunto de efectos o resultados, contrastándolos contra un patrón o escala y cuantificarlos en términos monetarios, siempre que sea posible, y calificarlos ya sean como positivos o negativos.

2011. MSc Blanca Esther Libera Bonilla. Expresa que los elementos de la evaluación ex post son: eficacia, eficiencia, pertinencia, viabilidad e impacto. Como puede observarse, sitúa la evaluación de impacto dentro de la evaluación ex post. Sin embargo, enfatiza en que la evaluación de impacto es más amplia que las evaluaciones de eficacia y efectividad por cuanto incluye todos los efectos posibles, tanto positivos como negativos, previstos o no previstos, locales, regionales o nacionales y mide las consecuencias que determinada acción tuvo sobre el medio, consecuencias que pueden ser económicas, técnicas, sociales, culturales, políticas ecológicas u otras.

2005. Villalobos, Hevia N. J. Factor de impacto (Económico): Indicador que expresa que parte de las utilidades están definidas por el efecto económico de los resultados de ciencia e innovación tecnológica introducidos en la empresa.

Impacto: Se entiende por impacto, el cambio o conjunto de cambios duraderos que se producen en la economía, la sociedad, la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, mejorando sus indicadores, como resultado de la ejecución de acciones de I+D+I que introducen valor agregado a los productos, servicios, procesos y tecnologías.

2006. La Contraloría Nacional de la República de Chile: La auditoria de impacto (o de influjo) consiste en evaluar la implementación y la posible existencia de resultados perdurables, producto de programas sociales.

1.9 METODOLOGÍAS PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA AUDITORÍA

- 2005, Cuba. Secretaría de ciencia y tecnología. “Procedimiento para la evaluación del impacto de la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica en las empresas de las FAR”.

El procedimiento permite calcular y evaluar el impacto de la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica en las empresas de las FAR a partir de la determinación del Factor de Impacto y otros indicadores, sobre la base de la predicción y contabilidad del Efecto Económico de los resultados de ciencia e innovación tecnológica introducida en la empresa.

El procedimiento cuenta de los siguientes pasos:

1.- Identificación de los resultados de ciencia e innovación tecnológica y estudio de los expedientes que han concluido su etapa de producción y comienzan su etapa de introducción. En este caso el procedimiento se aplica para predecir el impacto de la introducción de los resultados en esta etapa y se trabajará con los siguientes datos:

- a) Valor de las utilidades grabadas para el año por la junta de Gobierno
- b) Cantidad de resultados a introducir en el año
- c) Valor del efecto económico (predicción) para cada uno de los resultados, diferenciado el efecto económico a lograr por la vía de tareas temáticas y por la vía de proyectos de desarrollo propios.

2.- Cálculo del Efecto Económico de los resultados de ciencia e innovación tecnológica introducidos en el año, teniendo presente la forma específica para:

- Nuevos o mejorados procesos tecnológicos (incluidos los organizacionales), introducidos en el año.
- Nuevos o mejorados productos o servicios, introducidos en el año.
- Nuevos o mejorados equipos
- Nuevas o mejoradas materias primas.

El cálculo del efecto económico se realiza para identificar el valor en pesos de los ahorros o ingresos producto de la introducción (o posible introducción) del resultado durante el primer año de introducción, lo realiza el departamento económico y lo certifica por los documentos primarios (fichas de costo, facturas, cheques, etc) asociados al resultado, que generalmente se vincula a un centro de costo, incorporándose este dictamen al expediente del resultado.

3.- Cálculo de factor de impacto.

El cálculo del factor de impacto estimado se obtiene por la división de la sumatoria del efecto económico de los resultados a introducir por el valor de las utilidades impuestas por la junta de gobierno durante el proceso de planificación.

Para calcular el factor de impacto en el año de trabajo se realiza el mismo procedimiento tomándose como datos la sumatoria del efecto económico contable de

los resultados introducidos y el valor de las utilidades obtenidas en el periodo (antes de impuestos).

El valor obtenido del factor de impacto expresa que parte de las utilidades corresponden a la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica en la empresa.

4.- Evaluación del factor de impacto.

El factor de impacto obtenido se evalúa de:

Referencia	Evaluación
$0,1 \Rightarrow FI$	Baja
$0,1 < FI \leq 0,2$	Aceptable
$0,2 < FI < 0,3$	Bueno
$\geq 0,3$	Alto

Evaluación cualitativa de la porción de las utilidades obtenida producto de la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica.

5.- Cálculo de la dinámica de cambio del factor de impacto del año de cálculo con respecto al anterior.

La dinámica de cambio del factor de impacto expresa la relación en veces al dividir el factor de impacto del año en curso y el factor de impacto del año anterior, expresando la medida de aumento o disminución del monto de las utilidades obtenidas producto de la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica

6.- Evaluación de la dinámica de cambio del factor de impacto.

Esta evaluación está relacionada con el decrecimiento o crecimiento del factor de impacto de un año respecto al otro; si el mismo es >1 la entidad AVANZA, si es $= 1$ está DETENIDA y si es <1 está en RETROCESO.

7.- Evaluación del nivel de innovación de la empresa en función del factor de impacto y su dinámica de cambio.

Capítulo I: GENERALIDADES TEORICAS

La evaluación del nivel de innovación de la empresa tiene en cuenta los resultados obtenidos, el comportamiento en el año anterior de la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica a través del factor de impacto.

Este cálculo se realiza de forma cualitativa utilizando para ello la tabla de decisión dada en el procedimiento

8.- Definición de las estrategias a seguir en correspondencia con el nivel de innovación de la empresa.

En correspondencia con la evaluación del nivel de innovación obtenido por la empresa en el punto anterior se definirán las estrategias a seguir de la siguiente forma:

Nivel de innovación	Estrategias
Baja	Reestructurar
Aceptable	Reorganizar
Bueno	Puntualizar
Alto	Consolidar

Estas estrategias están relacionadas con el sistema y se expresan en:

- La dirección.
 - (Necesidades y prioridades).
- La planificación.
 - (Planificación general, proyectos de desarrollo propios, tareas temáticas)
- Los aseguramientos.
 - Capacitación (postgrado académico y categorización científica).
 - Aseguramiento informativo , vigilancia tecnológica
 - Protección de los resultados.
 - Estimulación del personal.
 - Sistema de eventos.

- La cooperación.
 - Con el entorno relacionado con la empresa
- El control.
 - De sistema de ciencia e innovación tecnológica
 - La evaluación de los resultado

2005, Lima- Perú. Gerencia de control de gestión y riesgos. “Lineamientos sobre una metodología para medir y evaluar el impacto de la fiscalización de las EFS en los ahorros y en el buen uso de los recursos públicos en auditorias de gestión”.

Para poder medir y evaluar el impacto de la fiscalización en el ahorro y en el buen uso de los recursos públicos se utilizó la metodología de evaluación ex post de proyectos, ya que conceptualmente cualquier intervención planificada por parte de una organización sobre otra se puede concebir como la ejecución de un proyecto. Además, la fiscalización se entiende como la ejecución de las auditorias en cualquiera de sus tres versiones, aunque para este trabajo se considera que la que mejor se ajusta para la evaluación de impactos es la auditoria de desempeño, gestión o VFM debido a su propia naturaleza de realizarse sobre la base del uso de indicadores de gestión.

A la fecha es poco lo que se ha avanzado con respecto de la medición y evaluación del impacto de la fiscalización. En especial teniendo en cuenta las propias limitaciones que plantea este tipo de medición y evaluación al ser los impactos difícilmente cuantificables y susceptibles de ser aislados. Es obvio que los impactos positivos o negativos determinados por la comparación de una situación inicial y otra después de terminada la intervención, pueden deberse a factores ajenos a la fiscalización ejercida por la EFS. Al final de la fiscalización se genera un informe que contiene observaciones, conclusiones y recomendaciones. Por consiguiente, si estos elementos son recogidos y asumidos por la entidad fiscalizada, impactan finalmente en la organización reperfilándola en el tiempo t_1 , t_2 y t_n , para luego determinarse el impacto al comparar los valores del conjunto de indicadores definidos en la situación ex ante con los valores de la situación ex post.

Evaluación ex post

Se denomina así a la que se efectúa sobre un proyecto después de terminada su ejecución y luego de haber avanzado un tiempo prudencial en su fase de operación,

para poder analizar y verificar su impacto, en este caso de la fiscalización sobre el ahorro y el buen uso de los recursos públicos.

Enfoque y metodología

Este tipo de evaluación consiste en comparar la situación “con proyecto”, es decir aquella en la que ha ocurrido la fiscalización, con la situación “sin proyecto”, es decir en la que aun no ha ocurrido la fiscalización, de preferencia después de que ha transcurrido un tiempo prudencial de acabada la intervención, con el fin de verificar si ha habido ahorro y buen uso de los recursos públicos.

Para abordar la evaluación ex post se propone usar la herramienta del Marco Lógico (ML), porque permite abordar el problema de manera estructurada, haciendo más fácil la evaluación gracias al diseño de indicadores durante la planeación. Debe precisarse que éste no elimina el problema de causalidad o simultaneidad entre las variables, cuya correlación se debe determinar a partir de la construcción de modelos econométricos. Esencialmente, se puede decir que el ML da las respuestas a cuatro grandes preguntas que se plantean en los cuatro niveles de objetivos.

10 aspectos relacionados con la calidad de la intervención.

1. Problema o necesidad identificada que originó la fiscalización
2. Fiscalización como solución al problema (pertinencia y propuestas de mejora)
3. Objetivos de la fiscalización (% de cumplimiento de objetivos)
4. Cobertura de la fiscalización (% de procesos y áreas)
5. Alcance de la fiscalización
6. Aspectos técnicos (análisis ex ante; cumplimiento del plan, aseguramiento de la calidad)
7. Ejecución de la fiscalización (Índice de Cumplimiento Temporal de acuerdo al plan = ICT)
8. Condiciones particulares exigidas
9. Impacto del proyecto (verificación de eficacia en función del problema y del entorno)
10. Duración de la fiscalización.

Procedimientos

Se puede acudir a diversos procedimientos, entre los cuales podemos destacar lo siguiente:

1. Investigación documental, especialmente auditorías previas, los informes de avance de auditorías, el informe final, los registros y estados financieros
2. Recopilación de información estadística sobre el objeto de fiscalización
3. Verificación y comprobación de hipótesis por observación directa
4. Recolección de información por medio de visitas de campo y entrevistas con los responsables de las entidades objeto de la fiscalización
5. Procesamiento, estimación y análisis de indicadores de evaluación ex post vs. ex ante.

Instrumentos

Deben de usarse instrumentos adecuados que permitan recoger y registrar la información necesaria que su posterior análisis y así apoyar la aplicación de los procedimientos. Se proponen los siguientes instrumentos:

1. Guía de observación de indicadores
2. Cédula de comparación ex post/ex ante
3. Entrevistas
4. Gráfico de indicadores
5. Hoja analítica de la fiscalización.

A modo de propuesta se sugiere el siguiente conjunto de indicadores para medir y evaluar el impacto en el ahorro y buen uso de los recursos públicos, los mismos que se muestran en la Tabla. No.1

Tabla No. 1 Indicadores para el impacto en el ahorro

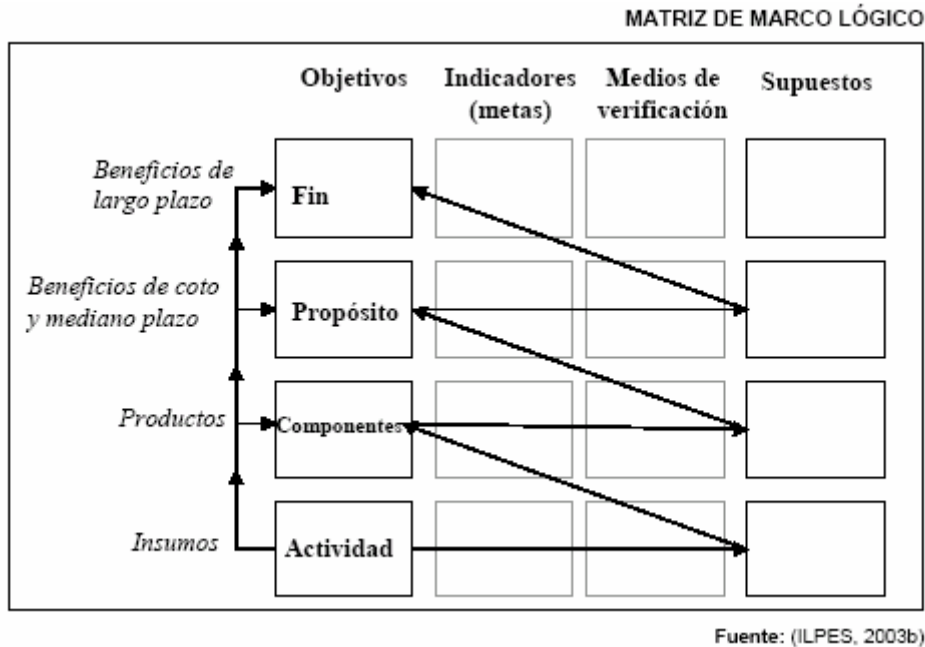
Impacto en el ahorro		
Resultado	Indicador	Tipo de indicador
Mejora en la gestión administrativa de las entidades públicas y del	- Ratio de beneficios financieros, incluyendo ahorros, respecto de las	Cuantitativo financiero

Capítulo I: **GENERALIDADES TEORICAS**

gobierno	auditorias de gestión	
Oportunidad de las auditorias	- % de recomendaciones implementadas por la entidad auditada	Cuantitativo no financiero
	- Tiempo promedio de implementación por recomendación	Cuantitativo no financiero
Disminución del costo en las operaciones	- Diferencia de \$ entre el costo operativo antes de implementar las recomendaciones y después de implementadas en la entidad auditada	Cuantitativo financiero
Aumento de ingresos directamente recaudados	-Diferencia de \$ entre los ingresos directamente recaudados antes de implementar las recomendaciones y después de implementadas	Cuantitativo financiero

2006. Quito-Ecuador. La XVI Asamblea General de la OLACEFS.

La articulación de un modelo integrado es la aplicación de la Matriz del Marco Lógico (MML), a la Auditoria de Impacto lo cual se refiere a su construcción por cada objetivo previsto en la Auditoria, el método constituye una herramienta analítica poderosa para validar la consistencia entre los objetivos y los componentes previstos.



La construcción de una MML por cada objetivo previsto en una Auditoría de Impacto, significa aplicar una gran cantidad de horas-hombre, sólo a la etapa de planificación de la misma. Del mismo modo, deja fuera factores externos de influencia positiva en los resultados del proyecto, que pueden comprometer el juicio de auditoría relativo a la calidad de la gestión, en términos de una sobrevaluación de la eficiencia y de la relación costo/beneficio efectivamente logrado.

Cabe indicar al efecto que su desarrollo, como herramienta para la Auditoría del Impacto involucra costos importantes, el método en cuestión constituye una herramienta analítica poderosa, que permitió construir las siguientes Matrices de Marco Lógico a partir de las cuales se validó la debida consistencia entre los objetivos de auditoría y los componentes previstos a su respecto en la presente propuesta

CAPITULO II

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD Y APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA KIOSQUERA TRD CARIBE EN CIENFUEGOS

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

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

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

En 1996 se oficializa a través de la Resolución 96/1996 del Director General de TRD Caribe y en fecha 10 de Octubre de 1996, la creación de la División Centro como órgano intermedio entre la Empresa y las Unidades Comerciales, en 1997 en nuestra provincia debido a la necesidad de brindar mantenimiento y reparaciones a las unidades comerciales ya existentes y resolver cualquier imprevisto que se presentase, fue necesario la creación de una Brigada de Mantenimiento, y debido al número creciente de Unidades Comerciales, Piso de Ventas y Kioscos y la asimilación de otras funciones en tiendas, resultó conveniente y necesario acercar más la toma de decisiones a donde ocurren los acontecimientos, con ello facilitar una mayor operatividad y dinámica del trabajo y desarrollar aún más la Cadena TRD en los territorios, se crea el Equipo de Atención Territorial de la provincia de Cienfuegos, a través de la Resolución 191/1997 del Director General, como una extensión de la División Centro en la Provincia.

El 2 de julio del 2012 quedó oficialmente constituida La División Territorial Cienfuegos TRD, amparada por la Resolución 583/2012 de la Directora General de la Cadena de

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

Tiendas TRD Caribe. Se crea a partir de un Equipo de Atención Territorial y tiene como domicilio legal la Avenida 36 Esquina 37 No 3702.

Está estructurada a partir de una Oficina Central con sus grupos de trabajo que dirigen y controlan las unidades comerciales, pisos de venta y kioscos de sus territorios y un almacén territorial.

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

Cuenta con un total de 82 trabajadores desglosados por los diferentes departamentos según organigrama de la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe de Cienfuegos. (Anexo A).

A continuación se muestra la cantidad de trabajadores por Departamentos.

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

De los cuales 2 son dirigentes, 12 técnicos y 68 de servicios.

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

- Ética

- Pro actividad
- Profesionalidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Honradez.
- Honestidad

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

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

Misión:

La Cadena TRD Caribe, es una empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad.

Visión:

Somos en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.

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

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

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

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

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

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

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

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

2.3. Guía de acción a seguir para efectuar la Auditoría de Gestión.

Para realizar la auditoría de gestión en la kiosquera se tendrá en cuenta la guía diseñada por Arqué Guzmán, 2012. (Anexo C).

Esta comprende 4 etapas generales que son las que se tomarán en consideración para ejecutar la auditoría.

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

Dentro de éstos deben ser priorizados los siguientes aspectos:

- Estudio previo.
- Análisis del entorno.
- Análisis de los recursos organizacionales.
- Proceso de renovación estratégica.
- Significado de los ingresos (brutos) actuales o futuros derivados de las actividades, cliente, producto o servicio.
- Análisis estratégico.
- Utilización de herramientas para la evaluación del entorno.
- Reporte del estudio previo.
- Evaluación y calificación de los riesgos.
- Indicadores establecidos por la entidad para medir la gestión.
- Diseño de indicadores para evaluar los resultados.
- Niveles de aplicación de los indicadores.
- Determinación de variables.
- Relación entre las variables y los indicadores.
- Ficha técnica para cada uno de los indicadores.
- Plan de auditoría de Gestión.
- Programas de auditoría.
- Pruebas de controles, analíticas y sustantivas.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

- Enfoque para la medición de la Gestión.
- Aplicación de los indicadores diseñados.
- Análisis e interpretación del resultado de los indicadores.
- Pasos a tener en cuenta para el desarrollo de los hallazgos.
- Atributos de los hallazgos.
- Presentación de informe.

A partir de estas etapas se especificarán las metas que se van a seguir para la ejecución de la Auditoría en la Kiosquera.

Este tema surge porque no existía un diagnóstico que evaluara en términos de economía, eficiencia y eficacia los procesos financieros, administrativos y operacionales para el mejoramiento continuo de la unidad, ante las exigencias actuales de nuestro estado, así como de los lineamientos del partido de orientar a la dirección hacia una adecuada planificación, el interés por los directivos por alcanzar un ambiente laboral que privilegie la participación de todo el personal y de medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo para incrementar el nivel de competitividad, así como identificar el tiempo de trabajo innecesario que disminuyen la productividad, evaluar con indicadores de gestión los procesos de la organización para un mejoramiento continuo que asegure las ventas de manera que satisfaga a los clientes.

2.4. Según lo expuesto en la Guía se propone la Ejecución de la Auditoría y en correspondencia con las características de la Unión de Kioscos TRD Caribe se procede a realizar los siguientes papeles de trabajo en todas las áreas detallándose:

Ventas

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

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

Recursos Humanos

- RRHH-1 Resultados del Cuestionario de Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación,
Administración del Personal.
- RRHH-2 Análisis del Personal por Categoría Ocupacional.
- RRHH-3 Pirámide de Edades y porcentaje de trabajadores Masculino y Femenino.
- RRHH-4 Ocupación Real- Por ciento por Categoría Ocupacional, Análisis de los Salarios Pagados.

Economía

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

Almacén

- A-1 Resultado del Cuestionario de Inventarios.
- A-2 Verificar inventarios realizados de acuerdo a lo planificado.
- A-3 Revisión de los informes de recepción, vales de salidas, transferencias entre almacenes; así como reclamaciones a suministradores por mercancías no recibidas; si se encuentran actualizados y cuentan con los datos de uso obligatorios.
- A-4 Comprobar condiciones de seguridad del almacén y si, se garantiza la integridad física de los productos.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: V- 1/4

Tema: Aplicación de los Cuestionarios

Fecha: 1 al 3/03/2013

Objetivo: Resultados del cuestionario de Ventas y de Clientes.

Auditor: BMR

Fuente: Trabajadores del Departamento.

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Ventas

Comprobaciones:

1. De un total de 46 preguntas que posee el cuestionario diseñado para el área de ventas se aplicaron las 46 para un 100 por ciento, determinándose que la mayoría fueron positivas para un 95.6 % no estando de acuerdo según algunos encuestados con el número 32 que plantea la seguridad y almacenamiento requerido para cada producto y muchos kioscos cumplen con esto, pero los mas chiquitos no cuentan con esa posibilidad por lo reducido del local, y el número 40 que plantea conocer y garantizar las condiciones higiénicas sanitarias establecidas se puede destacar que en los kioscos no se vende mercancía para la alimentación sin envoltura, pero para los propios trabajadores no se garantiza esta higiene. (Anexo F)
2. Se comprobó que existe un programa establecido para las ventas y la evaluación del rendimiento, siendo el comercial de la unidad el máximo responsable de esta actividad, verificándose por el método de observación las evidencia al respecto.
3. Se comprobó según libro de opiniones, reclamaciones y sugerencias para los cliente que en el período auditado existe buen surtido por lo que los clientes se sienten satisfechos y han dejado su opinión plasmada en algunos kioscos.
4. Se aplicaron encuestas a 40 clientes las cuales arrojaron aspectos positivos con relación al surtido de las mercancías, no siendo así con la apariencia de los kioscos y los precios, mostrando inconformidad sobre todo con algunos precios de los productos frescos ejemplo: el pollo, jamón, chorizo que aunque son productos demandados tienen esa inconformidad. Se sugiere la venta en los puntos por tarjetas magnéticas. (Anexo E).

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: V- 2/4

Tema: Ciclo de Inventarios

Fecha: 15/03/2013

Objetivo: Análisis de la situación de inventario

Auditor: BMR

Fuente: Estado de Financieros .Estado de movimiento de inventario

Periodo: I Trimestre 2012-2013

Área: Ventas

Indicadores inventario	I Trimestre 2012	I Trimestre 2013
Rotación de Inventarios Veces	9.54	11.73
Ciclo de Inventario Días	9.43	7.67
Evaluación de productos de lento movimiento	2 productos	2 productos

Comprobaciones

1. Se comprobó mediante cálculos los resultados de los indicadores económicos, verificándose que existe eficiencia con relación al año base, porque el índice de renovación (rotación) de inventario en el 2013 es de 11.73 veces mayor que igual periodo del año anterior lo que proporciona una eficiencia mayor de la utilización de la inversión en el capital de trabajo.
2. El ciclo de inventario disminuyó en comparación con igual periodo auditado siendo favorable para la empresa y su economía.
3. Se verificó en el informe de productos de lento movimiento que se ha mantenido en 2 productos, comprobándose con relación al I trimestre 2012, teniendo en cuenta el trabajo realizado por Arqué Guzmán, 2012 y otros controles en aras de mejoras se retira de los kioscos los productos que pertenecen a confecciones; en este período los productos de lento movimiento pertenecen al área de Jabonería y Perfumaría, encontrándose la crema de la piel marca Jisel por tener poco gramaje y alto precio, así como el esmalte de uñas número 6 por mala calidad y color no aceptado al cliente. Manteniendo una cobertura muy alta con respecto a los demás productos.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: V- 3/4

Tema: Situación de las Ventas

Fecha: 20/03/2013

Objetivo: Análisis de la situación de las ventas

Auditor: BMR

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

Periodo: I Trimestre 2012-2013

Área: Ventas

Análisis del Costo por peso de Ingreso.

Indicadores	I trimestre 2012	Plan I Trimestre	Real I trimestre 2013
Costo x \$ Ingresos total	0.42	0.44	0.40

Aprovechamiento de la Capacidad Instalada en Funcionamiento

Equipos	I trimestre 2012	I trimestre 2013
Cajas registradora	88 %	96 %
Neveras	98 %	100 %
Refrigeradores Expositores	97 %	97 %
Total de Aprovechamiento	94 %	97 %

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

Indicador	Real I Trimestre 2013	Plan I Trimestre 2013	% de Cumplimiento
Ventas Totales (MP) CUC	810.2	794.0	102

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

Comprobaciones:

- 1) Se comprobó en el análisis del costo por peso de Ingreso con relación al plan donde hubo una economía del 9%. Debido a que los costos disminuyeron con respecto al plan, lo que es bueno para la unidad si tenemos en consideración que la disminución se debe a que se le ha dado prioridad a los productos de producción nacional.
- 2) Se comprobó el cumplimiento de la Capacidad Instalada en Funcionamiento, en el I Trimestre del 2013 es más eficiente verificándose que el aprovechamiento de la Capacidad instalada es de un 97 %, demostrando así que se trabaja para lograr que estos indicadores sigan mejorando, sin dejar de señalar que aunque existe un mejor aprovechamiento de las cajas registradoras con igual período que el año anterior se debe insistir en su renovación.
- 3) Se comprobó que existe un aumento de un 2% con relación al plan en el cumplimiento del Surtido, y el control del proceso de venta, lo que denota eficacia.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: V- 4/4

Tema: Situación de los Activos Fijos.

Fecha: 22/03/2013

Objetivo: Análisis de la situación activos fijos productivos

Auditor: BMR

Fuente: Estado de Financieros .informe de activos fijos productivos

Periodo: I Trimestre 2012-2013

Área: Ventas

Indicadores	I Trimestre 2012	I Trimestre 2013
Rotación de los Activos Fijos	2,39 veces	2.63 veces
Rotación de los Activos Fijos Productivos	2,01 veces	2,5 veces
Razón de Rendimiento sobre Activos Fijos	1,08 pesos	1,10 pesos
Razón de Rendimiento sobre Activos Fijos Productivos	0,91 pesos	1.01 pesos

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

Comprobaciones

1. Se verificó la rotación de los Activos Fijos Productivos con relación a las ventas, verificándose que es de 2.5 veces mayor con relación a igual periodo del año anterior, mostrándose que avanza y mide la realidad con que la unidad utiliza sus instalaciones y equipamientos, comprobándose que hay un 10 % de eficiencia con relación al año base.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

2. Se comprobó el Rendimiento sobre Activos Fijos productivos con relación a las utilidades, verificándose que es de 1.01 pesos mayor con relación a igual periodo del año anterior, mostrándose que Avanza y mide la realidad y capacidad de generación de utilidades de los activos Fijos de la Unidad Kiosquera, o lo que es lo mismo, que nivel de ganancia se obtiene por cada peso de Activo Fijo Productivo.
3. Se comprobó que el 90 % de los activos fijos son productivos y se encuentran en óptimas condiciones excepto las Cajas Registradoras que por su uso constante y falta de reposición no se encuentra en ese estado.
4. Se comprobó que no existen irregularidades en el cumplimiento y el control de las Maquinarias y Equipos productivo según Libro de Incidencia de cada Equipo, lo denota que se trabajó con eficiencia.
5. Se comprobó el cumplimiento al 100% del programa de mantenimiento de los equipos, este está planificado una vez en el trimestre, demostrando eficacia, se verificó estado tecnológico y Características físicas de los equipos, verificándose que no existen irregularidades en el proceso.

Empresa Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: RRHH-1/4

Tema: Aplicación de los Cuestionarios

Fecha: 03 al 05/03/13

Objetivo: Resultados de los cuestionarios de Reclutamiento,

Auditor: BMR

Selección, Contratación, Capacitación y Administración del Personal.

Fuente: Personal seleccionado

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Recursos Humano

Comprobaciones:

1. De un total de 16 preguntas diseñadas en este objetivo se aplicaron todas para un 100% de las mismas, teniendo como señalamientos la coincidencia de algunos trabajadores en el punto 8 ya que generalmente nuestra entidad ofrece cursos según necesidad del organismo y no por solicitud de trabajadores.
2. Se comprobó el cumplimiento del programa para el reclutamiento, selección, y administración del personal, revisándose por observación las evidencias documentales que lo respaldan. Y dejando la inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto a la capacitación, en el período auditado no existe planificación, ni ejecución.
3. Se comprobó por el método de observación que todos los cargos no tienen estipulados el mismo tiempo de período a prueba dado que estos se establecen de acuerdo a la categoría ocupacional y a las funciones del cargo, lo cual se define en el Convenio Colectivo de Trabajo.
4. Se verificó el control diario de la entrada y salida del personal, revisando por el método de observación el 100 % demostrando así el aprovechamiento de la jornada laboral.
5. Se comprobó el control que se realizan a las modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios.

Entidad: Unidad comercial Kiosquera TRD Caribe **P/T: RRHH- 2/4**

Tema: Nominas **Fecha: 08/03/2013**

Objetivo: Análisis del Personal por Categoría Ocupacional **Auditor: BMR**

Fuente: Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Recursos Humanos

Comprobaciones:

1. En cotejo realizado al Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada de un total de 82 trabajadores, se verifico que existe correspondencia con el Estado de la fuerza de Trabajo, comprobándose que se aumentaron 2 trabajadores en comparación con igual periodo de año anterior, estas plazas corresponde a 2 plazas de almaceneros por haberse creado el área de almacén, que no existía en el otro periodo auditado.
2. Se verificó que la mayor cantidad de trabajadores del total pertenecen a servicios representando el 82,9 por ciento, y un 14,6 por ciento de los técnicos.
3. Se verificó que la menor cantidad de trabajadores pertenece a la categoría de Dirigentes representado un 2,4 por ciento.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: RRHH- 3/4

Tema: Nominas

Fecha: 08/03/2013

Objetivo Pirámide de Edades, porciento de Trabajadores

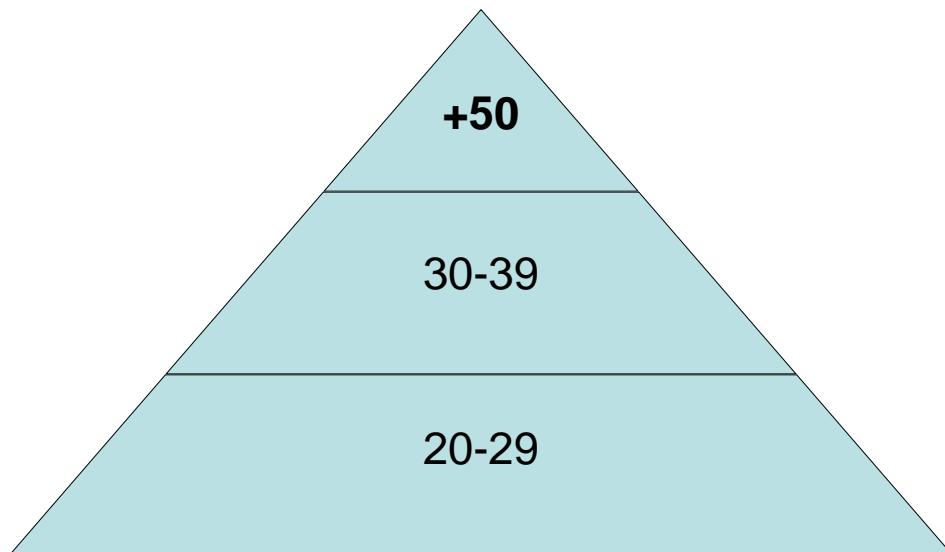
Auditor: BMR

Femeninos y Masculinos

Fuente: Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Recursos Humanos



Comprobaciones:

1. Se verifico por el método de observación del modelo estado de la composición de la fuerza de trabajo por edad y sexo, el gráfico anteriormente expuesto.
2. Se comprobó que los mayores porcentos de trabajadores corresponden a las edades entre, 20-29 con un 42.5% y 30 – 39 con un 46. 25%.
3. Se verifico que el menor porciento de trabajadores están en la edad de + 50 años con un 11.25%.

Cálculo Auxiliar para el análisis:

Total de trabajadores masculino = Trabajadores masculino / Total de trabajadores x 100

$$= 22 \text{ trabajadores Masculino} / 82 \text{ trabajadores} \times 100$$

$$= 26\%$$

Total de trabajadores femeninos = Trabajadores femeninos / Total de trabajadores x 100

$$= 60 \text{ trabajadores Femenino} / 82 \text{ trabajadores} \times 100$$

$$= 74 \%$$

4. Se comprobó que el 26 % de los trabajadores son del sexo masculino y el 74% del sexo femenino, siendo este último el que predomina.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: RRHH- 4/4

Tema: Nominas

Fecha: 08/03/2013

Objetivo: Ocupación Real – Por ciento por Categoría

Auditor: BMR

Ocupacional, Análisis de los salarios pagados.

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

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Recursos Humanos

Cálculos Auxiliares:

1. **Ocupación Real** = $\text{Plantilla Real} / \text{Plantilla Aprobada} \times 100$
= $82 / 82 \times 100$
= 100%

2. **Por ciento por categorías** = $\text{Total} / \text{Trabajadores especialista (categoría x)} / \text{Total de trabajadores} \times 100$

- a) **Dirigentes** = $2 \text{ trabajadores} / 82 \text{ trabajadores} \times 100 = 2.4 \%$
- b) **Técnicos** = $12 \text{ trabajadores} / 82 \text{ trabajadores} \times 100 = 14.6 \%$
- c) **Servicio** = $68 \text{ trabajadores} / 82 \text{ trabajadores} \times 100 = 82.9 \%$

Comprobaciones:

1. Se verificó que el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada es de 82 trabajadores encontrándose cubierta al 100 %, es de señalar que se encuentra desglosada en correspondencia con el P-4 Plantilla de Personal. Utilizando la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
2. Se comprobó que el 14.6 % de los trabajadores son técnicos, el 2.4 dirigentes, y el 82.9 de servicios.
3. Se comprobó por el método de observación que el importe de los cheques correspondía con la cantidad a Pagar.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

4. Se comprobó por observación que las retenciones coinciden con el Submayor en cada uno de los meses.
5. Se verificó por el método de observación que el importe neto a cobrar coincide con el total del efectivo extraído para el pago de la nómina.
6. Se verificó por el método análisis y observación el Control de los Gastos de Fuerza de Trabajos.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: E- 1/4

Tema: Aplicación de Cuestionarios

Fecha: 1 al 4/03/2013

**Objetivo: Resultados del Cuestionario de Contabilidad
y Finanzas.**

Auditor: BMR

Fuente: Trabajadores del Área Económica de la Kiosquera

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Economía

Comprobaciones:

1. Se aplicó y realizó análisis del cuestionario de contabilidad y finanzas al 100 % de los trabajadores del área económica, verificándose que de 50 puntos analizados solo 1 fue negativos, la no existe un auditor interno en el departamento, es algo que se mantiene comparado con igual período del año anterior; se debe destacar que esta función recae directamente en el consejo de dirección de la unidad. (ANEXO F)
2. Se comprobó por el método de observación que el área de economía cuenta con un clasificador de cuenta actualizado y el manual de normas y procedimientos
3. Se comprobó por el método de entrevistas que los trabajadores del área económica conocen su contenido de trabajo, por lo que se evidencia claramente las relaciones entre superior y subordinado, observándose que existe un trabajo en equipo, el personal participa en decisiones relativas a su contenido de trabajo, elevando así una confianza desde jefe superior a sus subordinados, hay suficiente control sobre las metas de contabilidad que son compatible con los objetivos generales de la organización, para el cual usan métodos y técnicas efectivas de control donde se mantiene una estrecha revisión administrativa sobre los costos.
4. Se comprobó que el área de económica participa en la elaboración de los planes, estos concuerda con los objetivos de la organización, preparación y sus posibles alternativas en el departamento, tienen correctamente los informes que recibe de las demás áreas ya que son oportunos, fáciles de utilizar y diseñados de forma adecuada para lograr eficiencia.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

5. El departamento de economía está bajo la dirección de un jefe calificado, capaz de poner en práctica políticas contables que son necesarias para operaciones eficaces, eficientes y económicas, siguiendo la nueva política económica del país.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: E- 2/4

Tema: Análisis Económico

Fecha: 25 al 27/03/2013

Objetivo: Análisis de los Resultados de las Razones

Auditor: BMR

Financieras

Fuente: Estados Financieros del Cierre I trimestre del Año 2012-2013

Área: Economía

INDICADORES	FORMULA	I TRIMESTRE 2012	I TRIMESTRE 2013
◆ Razones de Liquidez:			
Razón del Circulante(Índice de Solvencia)	AC/PC	3.49	4.48
Razón de Liquidez Inmediata (Prueba Ácida) Pesos	AC-INV/PC	2.59	3.18
Razón de Liquidez Instantánea (Prueba Amarga)	AC DISP/PC	1.25	0.80
◆ Razones de Actividad:			
Rotación de Inventarios Veces	CV/INV PROM	9.54	11.73
Ciclo de inventario	DCOM/ROT INV	9.43	7.67
Rotación de Activo Total Veces	VENTASNET/ ACTTOTAL	0.72	0.74
Rotación de Activo Circulante Veces	VENTAS NETAS/ ACT. CIRCULANTES	1.54	1.58
Rotación de Activo Fijo Veces	VENTAS- NET/ACT- FIJOS	2.39	2.63
◆ Administración de Deudas:			
Razón de Endeudamiento Pesos	PT/AT	0.10	0.08

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

Razón fuentes propias/fuentes ajenas	PATRIMO/PT	0.11	0.14
♦ Rentabilidad:			
Razón de Margen de Utilidad sobre ventas Pesos	UTILIDAD ANTES DE IMP/VENTAS NETAS	74 %	76%
Razón de Rendimiento sobre Activos Totales Pesos	UTIL NTA A IMP/ ACTIVOS TOTALES	53%	58%
Razón de Rendimiento (Patrimonio) Pesos	UTIL NTA D IMP/ PATRIMONIO	59%	62%
Razón de Costo Pesos	COSTO TOTAL/ INGRESOS	42%	40%
Razón de Rentabilidad General	UTILIDAD TOTAL/INGRES O TOTAL	72%	74%

Comprobaciones.

1. Se comprobó en cotejo del el I Trimestre 2013 con el I Trimestre 2012, que en el 2013 existe una suficiente economía (liquidez), teniendo en cuenta la solvencia y la buena liquidez que indica que la empresa se encuentra en una situación favorable para satisfacer sus obligaciones de pago.
2. Se verificó en análisis de la rotación de activos circulantes que tuvo un ligero aumento ya que su rotación fue mayor en consideración a mejorar las ventas, la rotación del inventario aumento 2 veces en el I Trimestre 2013.
3. Se comprobó el análisis que la razón de endeudamiento en el I Trimestre 2013 disminuye ahora en un 2 % con relación a igual periodo del año anterior, es decir el financiamiento ajeno es menor que el propio.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

4. Se verificó en el cálculo de la razón fuentes propias / fuentes ajenas que en el I Trimestre del 2013 la unidad se financia con el 14 % de sus Financiamientos Propios.
5. El margen de utilidad comparado mide un aumento con igual periodo que el año base, pero la unidad gana 0.76 centavos por cada peso de venta.
6. Se comprobó y midió I Trimestre 2013/2012, quedando demostrado que existe la suficiente capacidad de ventas para general utilidades, comprobándose que el margen de utilidad es de 2.8 % con relación al año base.
7. La razón de rendimiento sobre los activos totales y de rendimiento sobre el capital muestra una eficacia de un 9.5 % y 5 % respectivamente a pesar de sus activos disponibles con relación al año base.
8. La razón de costo por peso tuvo un aumento al compararlo con igual período auditado, y una disminución con respecto al costo planificado, se invierte 0.40 centavos por cada un peso de ingreso.
9. La razón de rentabilidad general muestra una economía ya que sus indicadores se mantuvieron por debajo de 1.

Entidad: Unidad comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: E- 3/4

Tema: Cuentas Ingresos, Gastos y Utilidad

Fecha: 25 al 27/05/2013

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

Auditor: BMR

Fuente: Estado de Situación y Estado de Resultado.

Periodo: I Trimestre 2012/2013

Área: Economía.

Informe de Ingresos, Gastos y Utilidades. (MP) Análisis Horizontal

Indicadores	U/M	Real I trimestre 2012	Real I trimestre 2013	Dif.	% Cambio
Ingresos Totales	MP	743.0	794.0	51.0	6.8
Gastos Totales	MP	204.3	205.2	0.9	0.4
Utilidades Antes de Impuestos	MP	538.7	588.8	50.1	9.3
Rentabilidad s/ los Ingresos	%	0.72	0.74	0.02	2.8

Comprobaciones.

Se verificó mediante cotejo el por ciento de cumplimiento de los ingresos y gastos del I trimestre 2012/ 2013 auxiliándose de los estados financieros verificándose que:

1. Al cierre del I trimestre 2013 analizando el por ciento de cumplimiento con respecto a igual período del año anterior podemos decir que se aprecia un ligero incremento en todos los indicadores de forma satisfactoria manteniendo una relación favorable

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

entre los ingresos y los gastos, verificando que los ingresos totales tuvieron un incremento de 6.8 %, y los gastos totales de 0.4 %, y las utilidades antes de impuestos crecieron en 9.3 %.

2. Se comprobó que las utilidades antes de impuestos tienen un incremento del 9.3 %, a pesar que hubo un ligero incremento de los gastos, se utilizaron los recursos necesarios y los ingresos fueron bueno, debido a que en todo el periodo se han eliminado los productos de importación, manteniendo la línea de productos nacionales, se ha cumplido de forma satisfactoria el plan de mantenimiento, obteniendo economía como resultado.
3. El Rendimiento de las ventas fue de 2.8 % lo que indica el beneficio obtenido por cada peso de venta.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: E- 4/4

Tema: Análisis Económico y Financiero.

Fecha: 15 y 16/05/2013

Objetivo: Análisis del Cuadrante de Navegación.

Auditor: BMR

Fuente: Estados Financieros del I Trimestre 2013

Área: Economía



Comprobaciones:

Se comprobó que la Unión de Kioscos de TRD se encuentra en posición Económica - Financiera consolidada, ubicada dentro del I cuadrante por lo que obtiene utilidades y genera efectivo por actividades de operación que le permite cumplir con sus obligaciones.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

1. El índice de liquidez muestra que tiene una posición financiera solvente ya que posee una mayor capacidad de pago para cubrir sus deudas.
2. Las utilidades totales en estos dos períodos fueron de 538,7 MP y 588,8 MP respectivamente para los trimestres auditados, lo que demuestra que la empresa es rentable, es decir tiene una posición económica positiva y es eficaz.
3. Muestra una entrada de efectivo aceptable lo que le permitió cumplir con las obligaciones a corto y largo plazo, pagar impuestos según Utilidades, y aportes al Presupuesto del Estado.

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: A- 1/4

Tema: Aplicación de los Cuestionarios y revisión del área Fecha: 17 al 18/03/2013

Objetivo: Resultados del cuestionario de Inventarios.

Auditor: BMR

Fuente: Trabajadores del Almacén y Economía

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Almacén

Comprobaciones.

1. De un total de 34 preguntas con que cuenta el cuestionario, todas fueron aplicadas para un 100% respondida por los trabajadores del almacén, así como facturadora y económica sin señalamientos negativos. (ANEXO F)
2. Se comprobó por el método de observación que existen los niveles de acceso requeridos y se encuentran actualizados demostrando eficiencia con su cumplimiento.
3. Se comprobó por el método de observación que el área que ocupa el lugar tiene las condiciones necesaria para la conservación de la mercancía y sus áreas se encuentran bien delimitadas, utilizando al máximo los espacios logrando eficacia.
4. Se comprueba que las altas de responsabilidad material están debidamente actualizadas. Siendo eficientes en este aspecto.

Entidad: Unidad comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: A- 2/4

Tema: Inventarios realizados

Fecha: 17al 18/03/2013

Objetivo: Comprobar comportamiento de los

Auditor: BMR

Inventarios planificados.

Fuente: Submayor de Inventarios.

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Almacén

Comprobaciones:

1. Se comprobó que se realizaron los inventarios planificados al 100 %, ya que es un inventario en el trimestre y se cumplió sin arrojar diferencias, para lograr eficiencia.
2. Se realiza conteo físico de algunos productos tomando como muestra 10 % de Bodega y 10% de Jabonería y Perfumería, teniendo en cuenta los posibles movimientos realizados y sacando un listado de existencia del GOLDEN (Sistema de ventas e inventarios). Dando como resultado que coincidieron las cantidades físicas con las del listado de existencia. Para una eficacia marcada. (Anexo G).
3. Se comprueba que se cumple con los inventarios de Activos Fijos Tangibles e insumo según lo planificado en el trimestre.
4. Los vales de salidas de los insumos coinciden con la rebaja en tarjetas y la existencia física. Para una eficiencia.
5. Se comprueba con listado de existencia sacado por el Sistema GOLDEN con la eficiencia que se trabaja con la merma que existe en el almacén, coinciden los códigos, la descripción, la cantidad, su clasificación y un área destinada para la misma.

Entidad: Unidad comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: A- 3/4

Tema: Verificar registros primarios.

Fecha: 17al 18/03/2013

Objetivo: Revisión de documentos primarios Facturas

Auditor: BMR

e Informes de recepción, transferencias, reclamaciones.

Fuente: Registros del almacén

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Almacén

Comprobaciones:

1. Se revisan los registros que contienen las Facturas e Informes de recepción para verificar si aparece en la recepción ciega alguna cantidad que no corresponde con la factura, si esto difiere es en el momento que se realiza la reclamación. Se comprobó cada mes al 100% comprobando que en los casos que hubo faltante se han realizados las reclamaciones por las cantidades correspondientes y con toda la documentación que lleva, demostrando eficiencia.
2. Se comprueba según reportes del sistema GOLDEN de proveedores externos e internos y coinciden con los registros donde se encuentran las reclamaciones archivadas por meses.
3. Se revisan las recepciones archivadas correspondientes a los tres meses auditados, coincidiendo todos los consecutivos con listado del sistema GOLDEN, demostrando eficiencia en esta actividad.
4. Se revisan las transferencias archivadas correspondientes a los tres meses auditados en comparación con listado del sistema GOLDEN, encontrando que los consecutivos no saltan, pero se encuentran varios escaques sin firmar en la mayoría por los choferes, demostrando cierto descuido para una ineficiencia en esta actividad.

Entidad: Unidad comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: A- 4/4

Tema: Seguridad de Almacén y productos

Fecha: 17 al 18/03/2013

Objetivo: Seguridad de almacén e integridad física

Auditor: BMR

De los productos.

Fuente: Observación y revisión

Periodo: I Trimestre 2013

Área: Almacén

Comprobaciones:

1. Mediante método de observación se comprobó que el almacén se encuentra en un área protegida y cumple con todos los requisitos establecidos de accesos y seguridad. Los almaceneros cuentan con las medidas de protección para la labor que realizan. Siendo eficientes.
2. Se comprobó que los productos en existencia cuentan con áreas bien delimitadas donde se protege su integridad física, incluyendo los productos que se encuentran en merma, demostrando el trabajo con eficacia en este aspecto.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

Cienfuegos, 05 de Abril del 2013

“Año 55 de la Revolución”

Orden de trabajo No. 01/13

Entidad auditada: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe.

Código: 431

Subordinada a: FAR.

Tipo de auditoría: Gestión.

Fecha de inicio: 02 de Abril del 2013

Fecha de terminación: 20 de Mayo del 2013

Auditoria ejecutada por: Blanca Muñoz Ruiz

2.5. INFORME DE AUDITORIA

INTRODUCCIÓN

La Unidad Comercial Kiosquera subordinada a la División TRD Caribe, situada en avenida 62 No. 4114 entre 41 y 43 Parque Villuendas Cienfuegos, Cuenta con un total de 82 trabajadores desglosados por los diferentes departamentos según organigrama de la Unidad y 30 Kioscos distribuidos dentro de los barrios del municipio, con licencia de autorización para operar cuentas en pesos convertibles en el sistema bancario cubano por personas jurídicas y cuenta bancaria en moneda nacional en la sucursal de créditos 4821 avenida 56 esquina calle 31 Cienfuegos.

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

- El comercio minorista, a través de una red de kioscos habilitadas al efecto en todo el municipio cabecera; con sus operaciones en moneda libremente convertible

La auditoria tuvo como objetivo:

- Verificar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el empleo de los recursos destinados a las Ventas, así como a todas las áreas que integran la unidad.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

- Comprobar el nivel de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, así como los procedimientos de operación y control interno establecidos, valorando la efectividad del plan de prevención de riesgos.
- Verificar y comprobar el funcionamiento y aprovechamiento del área de almacén ya que no fue comparado con igual período del año anterior por no existir.

Se revisó por muestra tomada al azar el período que abarca el I trimestre del año 2012 y I trimestre del año 2013, ampliándose la muestra en casos que consideramos necesario a periodos anteriores y posteriores.

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

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

CONCLUSIONES.

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

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

Ventas.

- ◆ Existe eficiencia en el índice de renovación (rotación) inventario ya que este indicador rotó 1.23 % en veces más que en igual periodo del año anterior.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

- ◆ Existe economía del cumplimiento del costo por peso de un 9 %, por su disminución con respecto al plan. Al priorizar los producto de producción nacional.
- ◆ Existe una eficacia de 2 % total con relación al cumplimiento del Plan de Surtido, y el control del proceso de venta.
- ◆ El aprovechamiento de la capacidad instalada creció en un 3% demostrando eficiencia con respecto al año base.

Recursos Humanos.

- ◆ Son eficientes los programas de reclutamiento y selección del personal, y evaluación del rendimiento, así el control diario de la entrada y salida del personal.
- ◆ El índice de ausentismo se encuentra en cero, para una eficiencia marcada.
- ◆ El programa de capacitación, fue señalado en encuestas realizadas a los trabajadores, por la inconformidad de estos. Pero no se pudo calificar de ineficiente, porque no se planificó, ni se ejecutó.
- ◆ Se determinó que el mayor porcentaje de trabajadores se encuentra en el rango de edad entre 30-39 años y que predomina la fuerza de trabajo femenina.
- ◆ Se comprobó la no fluctuación de los trabajadores, al no existir bajas en el período auditado, para una eficiencia marcada.

Economía.

- ◆ Se comprobó que los gastos y los ingresos mantienen una relación favorable, teniendo economía.
- ◆ El índice de solvencia o liquidez muestra una eficiencia de 4.48%, la prueba ácida un 3.18% con relación al año base, lo que es bueno para la empresa
- ◆ La Razón costo por peso, indica una disminución con respecto a igual período auditado así como a lo planificado, siendo económico al aumentar la compra a proveedores nacionales.
- ◆ La rentabilidad general aumento en un 2% según periodo auditado 2012 pero se mantiene por debajo de 1. Demostrando economía.

Almacén

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

- ◆ Existe eficiencia en realización a los inventarios planificados y ejecutados en el almacén.
- ◆ Según revisión a los documentos primarios, recepciones archivadas, reclamaciones y transferencias se determina que se trabaja con organización y disciplina.
- ◆ Según observación el local se encuentra en buenas condiciones de almacenamiento y cumple con todos los requisitos establecidos, aprovechando al máximo toda su capacidad de almacenamiento. Demostrando eficacia.

2.6. RESULTADOS

VENTAS.

- ◆ De un total de 46 preguntas que posee el cuestionario diseñado para el área de ventas se aplicaron las 46 para un 100 por ciento, todas fueron positivas. (Anexo F)
- ◆ Se comprobó que existe un programa establecido para las ventas y la evaluación del rendimiento, verificándose por el método de observación las evidencias al respecto.
- ◆ Se comprobó por observación que existe un control estricto de los procedimientos de almacén.
- ◆ Se aplicó encuesta a 50 clientes las cuales arrojaron aspectos positivos con relación al surtido de las mercancías e inconformidad con los precios de productos frescos, a pesar de que son de gran demanda. Así como la sugerencia de la venta por tarjetas magnéticas, y el deterioro de los kioscos. (Anexo E).
- ◆ Para la ejecución de los análisis se tuvo en cuenta los Estados Financieros, verificándose con submayores y mayor su veracidad.
- ◆ Se comprobó mediante cálculos los resultados de los indicadores económicos, verificándose que existe eficiencia con relación al año base, porque el índice de renovación (rotación) inventario 2013 es de 11.73 veces, mayor que igual periodo del año anterior que es de 9.54 veces teniendo en cuenta que a mayor rotación, resulta más favorable para la unidad.
- ◆ Se verificó en el informe de productos de lento movimiento que este indicador se ha mantenido en 2 productos comprobándose con relación al I trimestre 2012, teniendo

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

en consideración que los productos de lento movimiento pertenecen al área de Jabonería y Perfumería no siendo así con relación al año base.

- ◆ Se comprobó en el análisis del costo por peso de Ingreso con relación al plan que el mismo tuvo una economía del 9 %. Se verificó que la eficiencia del cumplimiento del costo por peso, esta dado por la sustitución de la compra de productos de exportación y el aumento de la compra de producción nacional.
- ◆ Se comprobó el cumplimiento de la Capacidad Instalada en Funcionamiento, en el I Trimestre del 2013 es eficiente verificándose que el aprovechamiento de la Capacidad instalada es de un 97 %, notando un crecimiento del 3% con igual período del año anterior.
- ◆ Se comprobó el cumplimiento del Plan de Surtido, y el control del proceso de venta, ya que existe una eficacia de 2 % en el cumplimiento del plan de venta con relación al Plan.
- ◆ Se verificó la rotación de los Activos Fijos Productivos con relación a las ventas, verificándose que es de 0.24 veces mayor con relación a igual periodo del año anterior, mostrándose que avanza y mide la realidad con que la unidad utiliza sus instalaciones y equipamientos, con relación al año base.
- ◆ Se comprobó el Rendimiento sobre Activos Fijos productivos con relación a las utilidades, verificándose que es de 1.01 pesos mayor con relación a igual periodo del año anterior, mostrándose que Avanza y mide la realidad y capacidad de generación de utilidades de los activos Fijos de la Unidad Kiosquera, o lo que es lo mismo, que nivel de ganancia se obtiene por cada peso de Activo Fijo Productivo.
- ◆ Se comprobó que el 90% de los activos fijos son productivos y se encuentran en óptimas condiciones excepto las cajas registradoras
- ◆ Se comprobó que no existen irregularidades en el cumplimiento y el control de las Maquinarias y Equipos productivo según Libro de Incidencia de cada Equipo.
- ◆ Se comprobó el cumplimiento al 100% del programa de mantenimiento de los equipos, su estado tecnológico y Características físicas, verificándose que no existen irregularidades en el proceso.

RECURSOS HUMANOS.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

- ◆ De un total de 16 preguntas diseñadas en este objetivo se aplicaron todas para un 100 % de las mismas, teniendo un señalamiento acerca de la no posibilidad de capacitación a los trabajadores que lo soliciten. (Anexo F).
- ◆ Se comprobó el cumplimiento al 100 % del programa del reclutamiento, selección y administración del personal, revisándose por observación las evidencias documentales que lo respaldan.
- ◆ Se verificó el cumplimiento del 100 % del programa para la evaluación del rendimiento, revisándose por observación las evidencias documentales.
- ◆ Se verificó control diario de la entrada y salida del personal, revisando por el método de observación el 100 % de los modelos realizados en el trimestre auditado.
- ◆ Se comprobó el control que se realizan a las modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios. Siendo eficiente.
- ◆ Se verificó que el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada es de 82 trabajadores encontrándose cubierta al 100 %, es de señalar que se encuentra desglosada en correspondencia con el P-4 Plantilla de Personal. Comprobando eficiencia.
- ◆ Se comprobó que el 14.6 % de los trabajadores son técnicos, el 2.4 dirigentes, y el 82.9 de servicios.
- ◆ Se verifico por el método análisis y observación el Control de los Gastos de la fuerza de trabajos, comprobando economía.

ECONOMÍA.

- ◆ Se aplico y realizo análisis del cuestionario de contabilidad y finanzas al 100 % de los trabajadores del área económica, verificándose que de 50 puntos analizados solo 1 fue negativo, el cual se refiere a la no existencia de un auditor interno en el departamento.(Anexo F).
- ◆ Se comprobó por el método de observación que el área de economía cuenta con un clasificador de cuenta y el manual de normas y procedimientos actualizado, adecuado a las resoluciones vigentes.
- ◆ Se comprobó por el método de entrevistas que los trabajadores del área económica conocen su contenido de trabajo, y funciones por lo que se evidencia claramente las relaciones entre superior y subordinado, observándose que existe un trabajo en equipo, el personal participa en decisiones relativas a su contenido de

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

trabajo, elevando así una confianza desde jefe superior a sus subordinados, hay suficiente control sobre las metas de contabilidad que son compatible con los objetivos generales de la organización, para el cual usan métodos y técnicas efectivas de control donde se mantiene una estrecha revisión administrativa sobre los costos para lograr economía.

- ◆ Se comprobó que el área de económica participa en la elaboración de los planes, estos concuerda con los objetivos de la organización, preparación y sus posibles alternativas en el departamento, tienen correctamente los informes que recibe de las demás áreas ya que son oportunos, fáciles de utilizar y diseñados de forma adecuada.
- ◆ El departamento de economía está subordinado a la dirección de un jefe calificado, capaz de poner en práctica políticas contables que son necesarias para operaciones eficaces, eficientes y económicas.
- ◆ Según análisis realizado a las Razones de Liquidez se comprobó que en cotejo del I Trimestre 2013 con el I Trimestre 2012, que en el 2013 la situación financiera de la empresa indica que el factor de seguridad para hacer el frente a sus obligaciones a corto plazo es favorable apreciándose que la economía (Liquidez) y solvencia muestran una mayor cobertura financiera.
- ◆ Las razones de administración de activos demuestran el mejor funcionamiento de la empresa aunque realizando la rotación de inventarios los resultados muestran que existe algún inventario de lento movimiento, a partir de la disminución que existe respecto al año 2012.
- ◆ Las razones de administración de deudas en sus resultados muestran que la empresa presentan un equilibrio financiero estable administrando correctamente los recursos ajenos y los recursos propios.
- ◆ Las razones de rentabilidad indican en sus resultados que la empresa durante el año ha operado bien.

El margen de utilidad muestra que la empresa ha logrado una tasa de beneficio superior al promedio sobre cada peso obtenido en las ventas.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

- ◆ Se verificó mediante cotejo el por ciento de cumplimiento de los ingresos y gastos del I trimestre 2012/ 2013 auxiliándose en el Informe de Ingreso y Gastos (Análisis Horizontal)

Según informe analizado en el I trimestre 2013 se manteniendo una relación favorable entre los ingresos y los gastos, verificando los ingresos totales con un incremento de 6,8 %, los gastos totales con una economía de 0,4 %.

Se comprobó que las utilidades totales cumplen con un incremento del 9,3 %, debido a que en todo el periodo se han eliminado los productos de importación, manteniendo la línea de productos nacionales, se ha cumplido de forma satisfactoria el plan de mantenimiento, y a su vez se demuestra un nivel de incremento del 2,8 % de la rentabilidad. Los resultados tienen gran diferencia por no existir un patrón de comparación, en este indicador.

- ◆ Los índices de liquidez y rentabilidad muestran que tiene una posición financiera solvente ya que posee medio más que suficientes para cubrir sus deudas.
- ◆ Las utilidades totales en estos dos períodos fueron de 538,70 MP y 588,80 MP respectivamente para los trimestres auditados, lo que demuestra que la empresa es rentable, es decir tiene una posición económica positiva.
- ◆ Muestra una entrada de efectivo aceptable lo que le permitió cumplir con las obligaciones a corto y largo plazo, pagar impuestos según Utilidades, y aportes al Presupuesto del Estado.
- ◆ Por todo lo anteriormente expuesto se constato que la Unidad Kiosquera se encuentra en posición Económica-Financiera Consolidada, ubicada en el I cuadrante.

ALMACEN.

- ◆ Se almacenan adecuadamente los inventarios.
- ◆ Los almacenes cuentan con áreas protegidas, bien delimitadas y se protege la integridad física de los productos.
- ◆ Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventario mínimo que garantiza la necesidad de los servicios de ventas.
- ◆ Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

- ◆ Revisando y analizando los Estados Financieros en función de los inventarios y el cumplimiento de los inventarios planificados y su rotación en el periodo analizado se comprobó que:
 - Los inventarios rotaron 11.73 veces, su aumento se debe precisamente a la inclusión del almacén.
 - La unidad gana 0.76 centavos por cada peso de venta.
 - Se aprovecha al máximo el área de almacenamiento.
 - Los inventarios revisados del 10% y el del 100% correspondiente al trimestre no arrojaron diferencias. (Anexo G).

2.7. Otros aspectos

Expediente de Acciones de Control

En revisión efectuada al Expediente de Acciones de Control confeccionado por la entidad se comprueba que el mismo contiene los Informes de las acciones de control recibidas desde el año 2009 hasta la fecha, y el índice se ajusta a lo establecido en la legislación vigente.

Plan de Prevención de Riesgo

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

Es de señalar, que todos los hallazgos que pueden dar origen a un presunto hecho delictivo fueron dados a conocer y analizados con los responsables de las áreas correspondientes, significando que la entidad elaboró y presentó Plan de medidas para accionar de forma inmediata sobre las deficiencias detectada en las discusiones parciales por temas, tratando de eliminar las que dependan de la entidad y atenuar o disminuir las que no dependan de la unidad.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar auditorias como estas, que le permita a la dirección de la Unidad Kiosquera TRD Caribe conocer posibles desviaciones y poder accionar oportunamente al respecto.
- Continuar auto chequeos sistemáticos para mantenerse.
- Tener en cuenta las sugerencias de las encuestas realizadas a los clientes y los cuestionarios a los trabajadores para poder dar soluciones contribuyendo así al buen funcionamiento de la unidad y su eficacia.

ANEXOS

- Anexo No. A Organigrama Unión de Kioscos.
- Anexo No. B Funciones específicas de Unión de Kioscos TRD.
- Anexo No. C Guía de Auditoría de Gestión.
- Anexo No. D Cuestionario del Control Interno
- Anexo No. E Encuesta a los Clientes
- Anexo No. F Cuestionario por áreas.
- Anexo No. G Tabla de Inventarios
- Anexo No. H Facturas y Recepciones.

2.8. GENERALIDADES

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

De acuerdo con lo aprobado en el Artículo 57, inciso k), Capítulo VIII, del referido

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

Reglamento, la entidad dispone del término de treinta (30) días siguientes a partir de conocer del resultado del Informe final, para el envío del Plan de Medidas elaborado para erradicar las deficiencias detectadas, así como las Medidas Administrativas adoptadas.

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

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

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

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

Fraternalmente,
Blanca Muñoz Ruíz
Auditor Jefe de Grupo.

Registro de Auditores No. XXXX.

2.9. Proceso para la Evaluación del impacto de la Auditoría de Gestión realizada en Unión de Kioscos TRD Caribe Cienfuegos

El proceso de búsqueda de información que realizó la autora del presente trabajo para su proyecto de tesis, reveló que no existe ningún procedimiento para la evaluación de impacto que se ajuste bien a la auditoría de gestión realizada en la kiosquera.

Al realizar una evaluación individual de cada una de las metodologías consultadas para la evaluación de impacto se constató que no eran factibles de manera individual para su aplicación en el objeto de estudio pues no abarcaban en su totalidad la operacionabilidad de las variables a medir. A tal efecto, se decide integrar y aplicar la guía elaborada por López Toledo, 2013. Para evaluación de Impactos en las Auditorías, enriquecida con la RS-678/2013, Contraloría General de la Republica de Cuba.

El proceso de evaluación se realizará en 6 Etapas:

- I. Etapa: Identificación de Impactos a evaluar
- II. Etapa: Identificación de los procesos, funciones, áreas, ciclos, obligaciones tributarias o componentes a evaluar según corresponda.
- III. Etapa: Determinación de las variables y su operacionalización, relación con los impactos a considerar.
- IV. Etapa: Diseño de los indicadores.

A partir de las variables determinadas se estructurarán los indicadores que las midan, en este caso deberán tenerse en cuenta el tipo de auditoría de que se trate.

Ante una Auditoría de Gestión las dimensiones que son factibles y relevantes de medir a través de indicadores son la eficacia, eficiencia, economía y calidad. En el caso de esta última se considerará como una dimensión específica del concepto de eficacia refiriéndose a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

satisfacción con el producto es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos.

V. Etapa: Papeles de Trabajo.

Se realizarán al menos los siguientes:

1. Diseño de los indicadores(Anexo-II Rs-678/2013)
 - Indicador de Cobertura de la Auditoria.
 - Indicador de Sostenibilidad y Pertinencia de la Auditoria.
2. Entrevistas

Para poder recoger información directamente de los responsables de la entidad objeto de auditoría, es necesaria la aplicación de entrevistas que permitan medir y evaluar varios aspectos cuantitativos y cualitativos, tales como sondear sus apreciaciones sobre el tipo de beneficios que les ha generado, en especial en la adopción de las recomendaciones.

Deberá recogerse además información sobre las personas naturales o jurídicas beneficiadas en torno a las auditorías realizadas

3. Gráfico de indicadores

Se realizará la comparación de los indicadores en la primera y segunda auditoría lo cual permitirá apreciar de manera gráfica la magnitud del impacto. Asimismo, es posible graficar el nivel alcanzado por los indicadores de economía, eficiencia y de eficacia

4. Matriz de Resultados

Se tomará como base la matriz de Marco Lógico al ser una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en este caso de auditoría en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe en Cienfuegos.

Enunciado del objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	Enunciado		
<p><u>Fin</u></p> <p>Describir cómo la auditoría contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad diagnosticada</p>	<p>Indicador de Eficacia/Producto</p>	<p>Fuentes de información de los indicadores.</p>	<p>Factores externos, de existir, que están fuera del control de la Institución que inciden en el éxito (fracaso)</p>
<p><u>Propósitos</u> Es el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los resultados producidos por la auditoría. Es la contribución específica a la solución del problema (Fin)</p>	<p>Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía</p>		
<p><u>Componentes</u></p> <p>Acciones o trabajo terminado objetivos estratégicos cumplidos, trabajadores capacitados Ejemplo</p>	<p>Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía</p>		
<p><u>Actividades</u></p> <p>Principales tareas que se debe cumplir para el logro de cada uno de los componentes</p>			

5. Cédula de comparación ex post/ex ante

Indicador	Resultados ex ante	Resultados ex post	Explicación	Impacto

Consta con cinco columnas.

- I. Comenzando de izquierda a derecha la primera columna, recoge los indicadores que se medirán.
- II. La segunda, registra la información ex ante de la Auditoría.
- III. La tercera, Recoge los resultados ex post.
- IV. La Cuarta, incluye una breve explicación.
- V. La Quinta, para explicar discrepancias y sacar conclusiones sobre la situación analizada, es decir determinar el impacto.

6. Elaboración del Informe de Evaluación Ex post.

- Introducción
- Objetivos
- Resultados
- Conclusiones

CAPITULO III

CAPÍTULO III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe.

CAPITULO III: EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA KIOSQUERA TRD CARIBE

El presente Capitulo incluye los resultados de la aplicación de la Guía de Evaluación de Impacto.

Aplicación de la Guía para la Evaluación de Impacto en la Auditoría de Gestión de la Unión de Kioscos de TRD.

3.1- Identificación de Impacto a evaluar.

En esta auditoría de gestión realizada en la unidad antes mencionada se evaluará el impacto provocado por los siguientes aspectos.

- a) Impactos derivados del carácter social que intervienen en esta unidad.
- b) Impactos que propicien consideraciones económicas de interés estratégico para nuestra unidad.
- c) Impacto sobre la política, atendiendo el nuevo modelo económico por el que se rige nuestro país.

3.2- Identificación del proceso:

Una vez tomada la decisión de evaluar el impacto de la Auditoría de Gestión realizada en la Unión de Kioscos de TRD en el primer trimestre del año 2013. Se presentan las áreas por las que pasa el proceso de comercialización y venta.

Áreas que serán evaluadas:

- Ventas
- Recursos Humanos
- Economía
- Almacén

3.3- Variables y su operacionalización, relacionados con los impactos a considerar.

Tabla.1 Variables y su operacionalización.

CAPÍTULO III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe.

Impacto	Variables	Descripción
Aspectos Sociales	1) Capacitación 2) Satisfacción de clientes 3) Devoluciones en ventas	1) Consiste en elevar el nivel de conocimiento del trabajador. 2) Nivel de aceptación con que queda el cliente, según la atención recibida. 3) Productos devueltos por los clientes por mala calidad o por talla en el caso de la peletería.
Aspectos económicos	Ingresos, Gastos Generales y Estados Financieros. 1) Ventas 2) Gastos Generales 3) Ciclo de Inventarios.	1) Entrada de efectivo a través de productos vendidos. 2) Incluye todos los gastos que se generan que puede ser: Por Materias Primas y Materiales, Gastos por Mantenimientos, Gastos por Mermas, Gastos por Salarios, y Otros Gastos que incluye electricidad, agua, teléfono, SEPSA. 3) Muestra la eficiencia con que la unidad mueve sus

CAPÍTULO III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe.

		inventarios.
	4) Razón de Rendimiento	4) Determina la capacidad de la unidad para generar utilidades a su favor o sea incrementar su patrimonio.
	5) Razón de Costo por peso.	5) Importe en costo que gasta la unidad por cada peso de ingreso.

Aspecto Político: Este aspecto no es medible con igual período del año anterior porque no se había celebrado el VI Congreso del Partido, donde se aprobaron los lineamientos del partido por donde se rige la política económica y social del país. En estos momentos se encuentra en un proceso de implementación.

3.4- Diseño de los indicadores.

Teniendo en cuenta las variables determinadas se estructuran los indicadores que las miden, en nuestro caso como se ha estado mencionando hasta el momento como se trata de una Auditoría de Gestión los indicadores a medir son: La eficiencia, eficacia, economía y calidad. En el caso de esta última se considerará como una dimensión específica del concepto de eficacia refiriéndose a atributos en los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. El método utilizado es a través de encuestas realizadas periódicamente a los clientes, cuyo diseño se muestra en el (Anexo E). Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto es el resultado de procesar la información recibida a través de los libros que existen en cada uno de los kioscos que integran la unidad.

A continuación se presenta la tabla de los indicadores a medir. Tabla. 2

CAPÍTULO III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe.

Tabla 2. Diseño de los Indicadores.

Indicadores	Variable	UM	Calculo	Fuente	Interpretacion
Eficacia (Calidad)	1) Satisfaccion de clientes	Cantidad	Encuestas realizadas=Total de enc/enc con sugerencias.	-Encuestas -Libros de Atención al Cliente.	Se encuestaron 50 clientes al igual que en el periodo auditado en 2012, pero en comparación en estas encuestas, los clientes tuvieron inconformidad respecto a los precios de productos fresco, se quejaron del deterioro de los kioscos y sugirieron la venta por tarjetas magnéticas, con relación al buen trato, calidad y rapidez del servicio se basó la mayoría de las encuestas. Se tuvo como iniciativa en este periodo evaluado la lectura de los Libros de Atención al Cliente con que cuenta cada kiosco y las opiniones coinciden con lo escrito en las encuestas.

CAPÍTULO III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe.

	2) Cumplimiento del Plan de Ventas.	%	1) (venta real/venta plan)*100	-P/T Situación de Ventas	- Se sobre cumplió el plan de venta del I Trimestre en un 2%, comparado con el año 2012, se disminuyó en un del 3,7% menos de sobrecumplimiento.
Eficiencia	1) Capacitación	%	-% Plan de capacitación=realplan.	-Plan de Capacitación y cuestionarios a trabajadores.(Anexo F)	-Comparando los periodos auditados en 2012-2013, en este último año no se planificó capacitación, y según encuestados es algo a tener en cuenta por inconformidad en los trabajadores.
	2) Rotación de Inventarios	dias	-Costo de Venta/Inventario promedio.	-P/T E-2/4 Estados Financieros	-Cuando se compara 2012 - 2013 se aprecia que la rotación de inventarios se incrementa en 9,54 a 11,73 veces según corresponda, lo que indica que es favorable para la unidad.

CAPÍTULO III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe.

	3) Promedio de trabajadores	Cantidad	Numero de trabajadores que como promedio utiliza la unidad para cumplir el plan de ventas en este periodo.	-P/T RRRH-4/4	Los trabajadores utilizados en el periodo fueron los mismos que se encontraban según Modelo P-2 y P-4. Y se mantuvo igual en comparado con igual periodo anterior.
	4) Eficiencia de la Red de Ventas	Dinero	Ventas Totales / número de vendedor	-P/T RRRH-4/4 y P/T E-3/4	Eficiencia de las ventas por vendedor en este periodo actual con respecto al año base, ya que su aumento fue de \$469,4 pesos.
	5) Rotacion del personal	cantidad	Cantidad de bajas/Cantidad de trabajadores en plantilla.	-P/T RRRH-4/4	Cero bajas en este periodo al igual que en igual periodo pero del año anterior.
	6) Indice de Accidentalidad	%	Numero de accidentes laborales/plantilla total	-Documentacion Recursos Humanos	No existieron accidentes en este periodo analizado ni en el comparado.
	7) Indice de Ausentismo	%	Horas de ausencia/total	-Documentacion Recursos Humanos	No existen ausencias en ninguno de los dos periodos

CAPÍTULO III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe.

			Horas de trabajo		auditados.
Economía	1) Gastos Generales.	Numero (MP)	1) Se desglosa los diferentes gastos por meses y se elabora un presupuesto de gasto.	-P/T E-3/4 Informe de Ingresos Gastos y Utilidades	-En comparación 2013 -2012 De igual periodo auditado se aprecia un ligero incremento en todos los indicadores, manteniendo una relación favorable entre los ingresos y los gastos.
	2) Razón de Costo por peso	pesos	-Costo Total/Ingresos	-P/T E-2/4 Estados Financieros.	-Esta razón tuvo una ligera disminución de 42% a 40% lo que significa que en el 2013 por cada peso de ingreso solo se gasta 0.40 centavos.
	3) Rentabilidad General (Rendimiento de las ventas)	pesos	-Utilidad Total/Ingreso Total	-P/T E-2/4 Estados Financieros.	- Muestra una eficiencia de un 2% con relación a igual periodo del año anterior. Quedando 72% a 74% respectivamente.
	4) Ciclo de Inventario.	días	-Intervalo de tiempo a analizar/Rotación	-P/T E-2/4 Estados Financieros.	- En este periodo auditado el ciclo de inventario disminuyó aproximadamente 2 días en

CAPÍTULO III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe.

			de inventarios.		comparacion con igual periodo auditado el año anterior.
Cobertura		areas	$ICob = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Beneficiarios al} i}{\sum_{i=1}^n \text{Beneficiarios al} 0}$	-Areas con que cuenta la unidad.	El valor ICob = 0 significa que la guía cubrió el número de Areas de Resultado Clave (ARC) como estaba previsto, si por su parte ICob > 0 (valor positivo) implica que cubrió a un número mayor de ARC que lo que estaba previsto; como ocurrió aquí que el valor alcanzado fue de 1,33.

Fuente: Elaboración propia.

Estos indicadores comparan avances y/o retrocesos de la situación encontrada entre dos auditorías.

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

Otros indicadores cualitativos a analizar son:

- Sostenibilidad de la Auditoria.

Teniendo en cuenta las etapas de la Auditoria de Gestión y sus resultados en la ejecución con respecto a igual período del año anterior, existe una tendencia a la sostenibilidad de la auditoria en la unidad, porque hay riesgos que están presentes en el proceso que se pueden disminuir o atenuar pero no eliminar porque no dependen de la entidad.

- Pertinencia de la Auditoria

Es pertinente porque ha ayudado a los directivos en la consolidación de la gestión administrativa teniendo en cuenta los criterios de clientes y trabajadores.

3.5- Papeles de Trabajo.

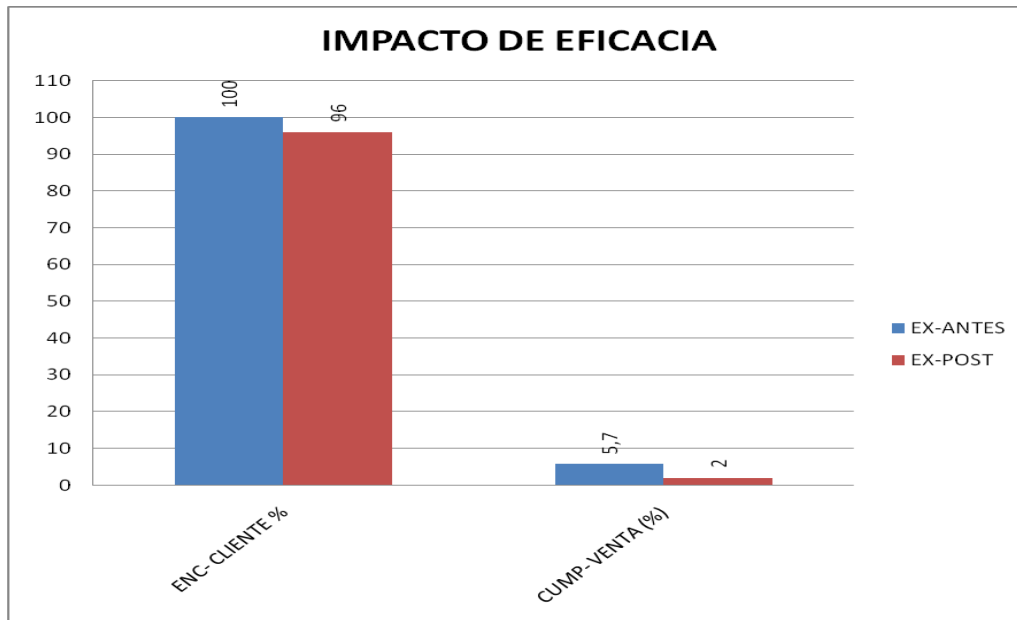
- 1) Para tener información acerca del Diseño de los Indicadores Ver (Tabla.2)

La tabla está diseñada para medir los indicadores de eficiencia, eficacia y economía a través de las variables planteadas en la Tabla.1 Se medirá la eficacia, por la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de las ventas, la eficiencia a través de la capacitación, rotación de inventarios, eficiencia de la red de ventas, rotación del personal, índice de accidentalidad e índice de ausentismo y mediremos la economía consultando el Informe de Ingresos y Gastos, así como las razones financieras que se ajustan como costo por peso, rendimiento de las ventas y ciclo de inventario.

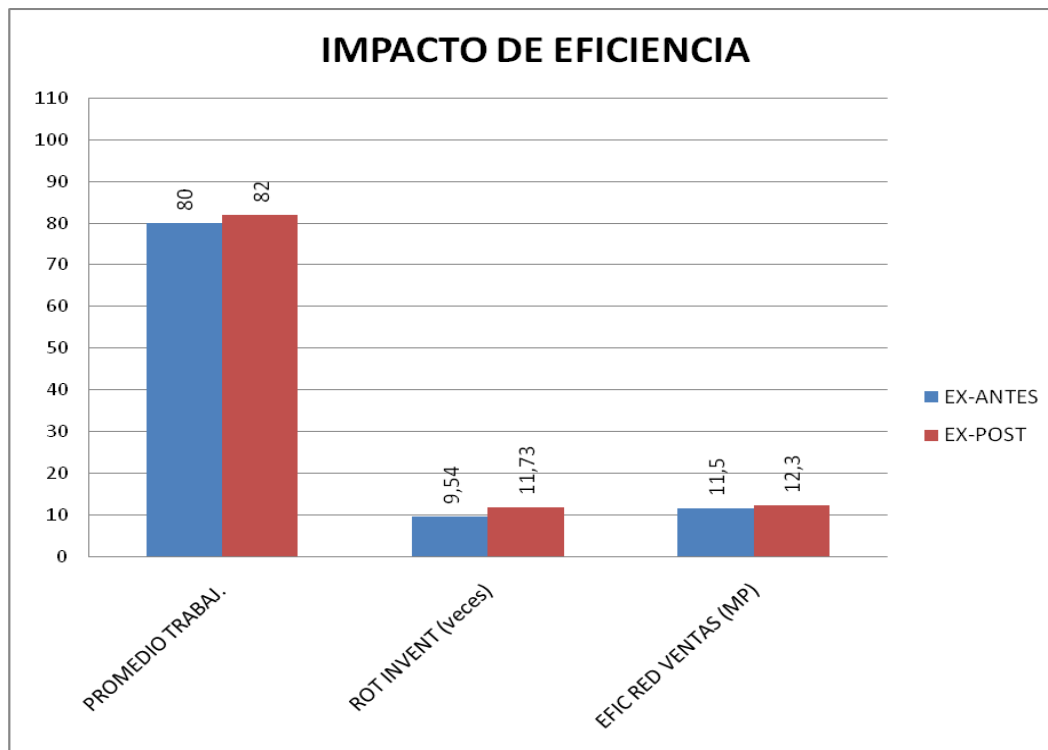
- 2) Cualquier información requerida para medir y evaluar aspectos cualitativos y cuantitativos se podrán consultar cuestionarios realizados a trabajadores, (Anexo F). Así como encuestas a clientes (Anexo E.) y tener presente la sostenibilidad y pertinencia.
- 3) Mediante gráficos se realiza una comparación de los indicadores, apoyándonos en P/T: C-1/1 Cédula de comparación ex post/ex ante. Para apreciar de manera

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

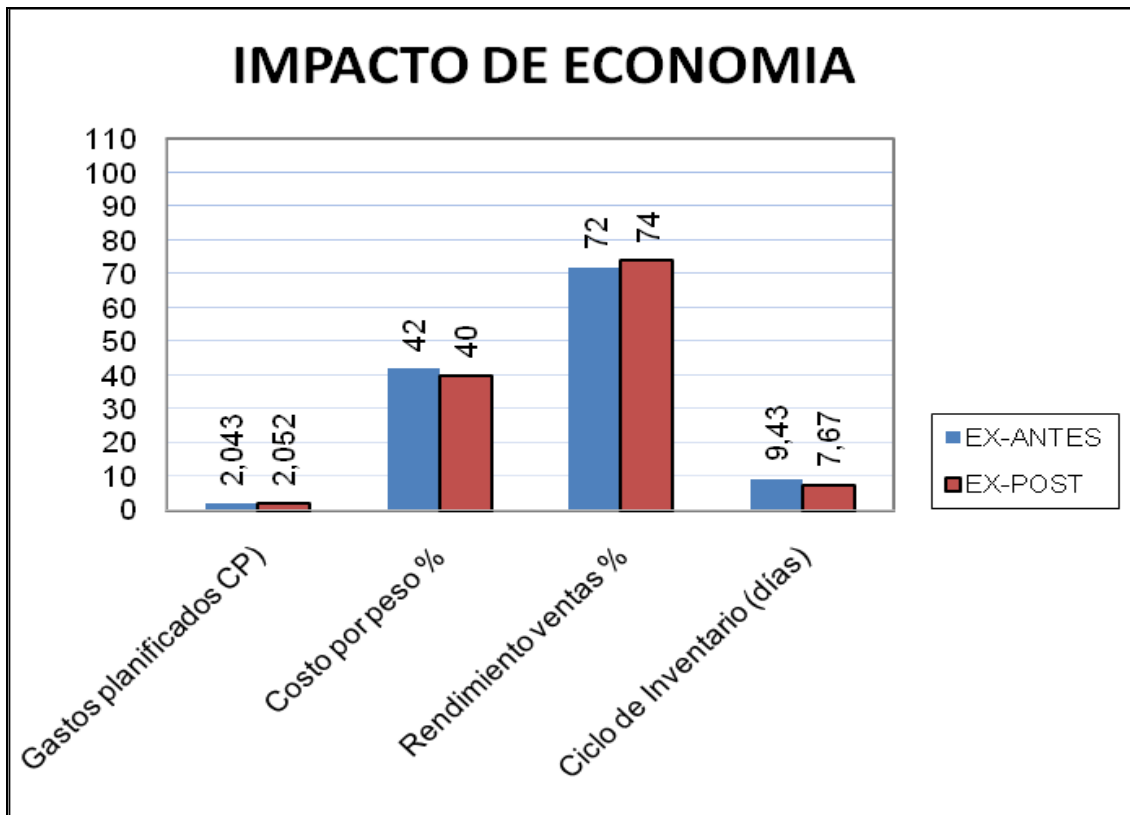
gráfica el impacto social y económico a través de la economía, eficiencia y eficacia. Ver Gráfico 1, 2,3.



Fuente: Elaboración propia.
Gráfico.1 Impacto de Eficacia



Fuente: Elaboración propia.
Gráfico.2 Impacto de Eficiencia.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico. 3 Impacto de Economía.

- 4) Se realiza una Matriz de Marco Lógico al ser una herramienta de trabajo con la cual se puede evaluar y examinar el desempeño la auditoría de gestión realizada en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución. (P/T: MML -1/1)

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: MML-1/1

Tema: Matriz de Marco Lógico

Fecha: 30/03/2013

Objetivo: Evaluar y examinar el desempeño la auditoría de gestión realizada en todas sus etapas.

Auditor: BMR

Fuente: Tabla No.1 y Tabla No.2

Periodo: I Trimestre 2013

Matriz de Marco Lógico.

Enunciado del Objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin.</p> <p>Mejorar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planeación y uso de los recursos, así como comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes sobre un desarrollo sostenible.</p>	<p>Eficacia.</p> <p>-Cumplimiento del Plan de Ventas.</p> <p>-Satisfacción de nuestros clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mediante los planes de venta planificados y el real cumplido. Mediante encuestas realizadas y consulta a los Libros de Atención al Cliente que se encuentran en los kioscos. 	<ul style="list-style-type: none"> El factor externo que afecta las ventas son los proveedores que no siempre tienen la mercancía que se necesita ni la cantidad que se demanda. Y los precios no dependen de la unidad.
<p>Propósitos.</p> <p>Lograr en nuestra unidad niveles superiores de</p>	<p>Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía.</p> <p>Cumplimiento de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se verifica a través 	<ul style="list-style-type: none"> Se asigna poco dinero por la División para la reparación y el mantenimiento de

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

<p>Eficiencia, Eficacia y Economía.</p>	<p>objetivos estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuestas -Satisfacción de los clientes. -Ahorro de gastos. -Análisis de las Razones Financieras. 	<p>de encuestas y cuestionarios realizados a clientes y trabajadores por áreas, consultando los Libros de Atención al Cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ahorro se verifican, analizando con profundidad los planes concebidos. 	<p>los kioscos, por eso su mala imagen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a los gastos, no siempre los planes que nos son asignan por la División se ajustan a los gastos reales.
<p>Componentes:</p> <p>1: Evaluación del área de ventas.</p> <p>2: Evaluación del área de Recursos Humanos.</p>	<p>Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento del Plan de Ventas. -Devoluciones en ventas. -Eficiencia de la red de ventas. <p>-% de cumplimiento de plan de Capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rotación del personal. -Índice de 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos estos indicadores se obtienen de Reportes sacados por el sistema GOLDEN. Y los registros contables • Se revisan los planes de capacitación, sin tener planificación para este periodo. Se analizan altas y bajas en este en la unidad, así como 	<p>Factores externos que inciden, los proveedores por los surtidos, y la participación de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se tienen en cuenta los trabajadores de esta unidad para capacitarse por parte de la División.

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

<p>3: Evaluación del área de Economía.</p> <p>4: Evaluación del área de Almacén.</p>	<p>Accidentalidad.</p> <p>-Índice de Ausentismo.</p> <p>-Comportamiento de los gastos.</p> <p>-Rendimiento de las ventas.</p> <p>-Ciclo de Inventario.</p> <p>-Costo por peso.</p> <p>-% cumplimiento de los inventarios.</p> <p>-Rotación de inventarios.</p> <p>-Aprovechamiento de las capacidades.</p>	<p>accidentes y ausentismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se verifica a través del Estado de Resultado y de otros registros contables. • Verificando si se cumplen los planes de inventarios. • Analizando las Razones financieras. • Verificando por observación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes de gastos vienen asignados de la División y no siempre se ajustan a lo real. • La rotación y el aprovechamiento se puede afectar por no tener transporte para mover la mercancía existente en el almacén.
<p>Actividades relativas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del área de ventas. • Evaluación del área de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de las ventas. • Velar por la motivación y satisfacción de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante la revisión de los planes de ventas, planes de gastos y planes de mantenimiento, plantilla P-2 y P-4, y los planes de 	

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del área de economía. • Evaluación del área de Almacén. 	<p>los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar y contribuir con el plan de gasto. • Velar por el cumplimiento de inventarios y la rotación de mercancía. 	<p>inventarios y su comportamiento.</p>	
---	---	---	--

5) Se confecciona la cédula de comparación ex post/ex ante. (P/T: C-1/1)

La cédula tiene como objetivo hacer una evaluación ex post al concluir la Auditoría de Gestión, consta con cinco columnas.

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

Entidad: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe

P/T: C-1/1

Tema: Cédula de comparación ex post/ex ante

Fecha: 30/03/2013

Objetivo: Evaluar y comparar a través de indicadores

Auditor: BMR

Resultados en la auditoria anterior y actual.

Fuente: Tabla No.1 y Tabla No.2

Periodo: I Trimestre 2012 – I Trimestre 2013

Cédula de comparación ex post/ex ante

Indicador	Resultados ex ante	Resultados ex post	Explicación	Impacto
Eficacia (Calidad)	El 100% de los encuestados, no tuvieron queja alguna en ninguno de los aspectos medidos.	Del 100% encuestado el, 4% tuvo algunas sugerencias para el perfeccionamiento de nuestro trabajo en los kioscos.	-Satisfacción de clientes.	El impacto de este indicador se puede medir como neutro, debido a las sugerencias mencionadas, ya que los clientes según encuestas realizadas y consulta del libro para atención al cliente se encuentran satisfechos con el servicio prestado, pero tienen sugerencias que se deben cumplir para poder ser eficaces.
	Los planes de venta se sobre cumplieron en 5.7%	Los planes de venta se sobre cumplieron en un 2%	Cumplimiento de plan de ventas	Este impacto se mide como positivo, teniendo en cuenta que comparando el ex post no fue tan favorable como el ex ante pero se cumplió con el objetivo deseado. Esto se debe a no tener un patrón de comparación.
Eficiencia	80	82	Promedio de Trabajadores	Impacto neutro, porque el aumento de 2 trabajadores se debe a 2 plazas de almaceneros aprobadas por lo tanto

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

				aumentó con respecto a igual periodo del año anterior, pero se corresponde con la plantilla asignada.
	9.54	11.73	Rotación de Inventarios (veces)	Impacto positivo, debido a que en I trimestre del 2013 aumento con respecto al 2012 en 1.23% lo que es buenos para la unidad.
	\$12030,30	\$11560,6	Eficiencia de la Red de Ventas.	Impacto positivo por aumentar sus ventas en \$469,70 con respecto a igual período del año anterior.
	0	0	Rotación del personal.	Este impacto es positivo, teniendo en cuenta que en los dos periodos analizados no han ocurrido bajas en la unidad, lo que demuestra la estabilidad del personal que labora.
	0	0	Índice de accidentalidad.	Este impacto se califica de positivo, porque a pesar de que existen condiciones para la ocurrencia de accidentes, en ninguno de los periodos auditados ocurrieron y demuestra precaución en el trabajo.
	0	0	Índice de ausentismo.	Es de señalar que el 74% de trabajadores es femenino y el ausentismo en estos periodos fue cero, por lo que tuvo un impacto positivo.
Economía	Se planifican 204.3 MP y se obtiene una rentabilidad	Se planifican 205.2 MP y se obtiene una rentabilidad sobre	Gastos Generales	El impacto se puede medir como positivo a pesar de que se planificó un aumento

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

	sobre los ingresos de 0.72%	los ingresos de 0.74%		de 0.4 % con igual período anterior las utilidades demuestran una situación favorable.
	42%	40%	Razón de Costo por peso	Impacto positivo al disminuir sus costos, que demuestra que invierte menos en costo por cada peso de ingreso. Estando respaldado por el incremento de los proveedores nacionales.
	72%	74%	Rentabilidad General	Impacto positivo al aumentar en un 2% lo que indica el beneficio por cada peso de venta.
	9.43	7.67	Ciclo de Inventario	El ciclo de inventario disminuye lo que es bueno para la unidad, ya que se acorta, para un impacto positivo.

Fuente: Elaboración propia

3.6- 3.6- Elaboración del Informe de Evaluación ex post.

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

3.6- Elaboración del Informe de Evaluación ex post.

Cienfuegos, 20 de Mayo del 2013
"Año 55 de la Revolución"

Entidad investigada: Unidad Comercial Kiosquera TRD Caribe.

Subordinada a: FAR.

Tipo de Investigación: Evaluación de Impacto

Fecha de inicio: 06 de Abril del 2013

Fecha de terminación: 20 de Mayo del 2013

Investigador(a): Blanca Muñoz Ruiz

INFORME

Introducción

El objetivo de La Unidad Kiosquera TRD Caribe está dirigido a la comercialización de productos minoritas a través de una red de kioscos habilitados al efecto en todo el municipio de Cienfuegos; con sus operaciones en moneda libremente convertible.

Objetivos

El presente informe tiene como objetivo principal, la evaluación de impacto obtenido mediante el monitoreo realizado a las auditorías de gestión realizadas en el I Trimestre del año 2012/2013 según guía diseñada por Arqué Guzmán, 2012.

Resultados

Se evalúa el impacto ex post de las Auditorías de Gestión realizadas en la Kiosquera de TRD Caribe, midiendo el resultado alcanzado con el resultado deseado, teniendo en cuenta los indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

Para medir estos indicadores se tuvo que evaluar el impacto derivado del carácter social y que propicie consideraciones económicas de interés estratégico, sin dejar de valorar el impacto político en la unidad. La evaluación fue realizada por áreas, considerando las variables relacionadas con los impactos.

Poniendo en práctica el nuevo modelo económico por el que se rige nuestro país el impacto político se basa en establecer los lineamientos que garanticen realizar las

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

importaciones de mercancías, con eficiencia, en la calidad y el tiempo requerido, satisfaciendo al cliente. Los lineamientos que se ajustan a este tema son los siguientes:

I. Modelo de Gestión Económica.

07. Lineamiento. Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad.

08. Lineamiento. El incremento de facultades a la direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.

Basándose en los gráficos que representan el impacto en las 3 E, en la Matriz de Marco Lógico y sobre todo en la cédula se llega a los siguientes resultados, teniendo en cuenta los impactos sociales, económicos y políticos.

- ❖ El gráfico 1. Impacto de Eficacia, tiene presente el aspecto social cuando se analiza que el ex post tuvo por debajo del ex antes. Reconociendo que en la encuestas realizadas a clientes solo el 96% no hizo sugerencias, el resto coincidió que aunque se sienten satisfechos con el servicio que se les presta en los kioscos y las dependientes contribuyen con su buen trato, sienten inconformidad con algunos precios de productos de alta demanda como es el caso de los productos frescos; otra de las inconformidades recogidas es con respecto a la apariencia y mantenimiento de los kioscos, así como el servicio de venta a través de tarjetas magnéticas. Este impacto se evalúa de neutro y no logra la eficacia, si tenemos en cuenta la nueva política económica por la que se rige el país.
- ❖ El otro aspecto que se mide y queda el periodo auditado 2013 por debajo del auditado en 2012, es en el cumplimiento del plan de ventas que a pesar de haberse cumplido quedó muy por debajo del sobrecumplimiento del año anterior en igual periodo; esto se debe a la no presencia de un patrón de comparación,

Capítulo III: Evaluación del Impacto en la Auditoría de Gestión de la Kiosquera TRD Caribe

- el crecimiento del 5,7% del año 2012 se debió a la unión de dos kiosqueras en una conformada por un total de 30 kioscos, al comparar 2012-2011, tampoco existía un patrón de comparación. Por las razones antes expuestas se evalúa el impacto de positivo teniendo eficacia si lo comparamos con lo planificado siendo su crecimiento de un 2%.
- ❖ Al analizar gráfico 2. Impacto de Eficiencia los resultados en cuanto al impacto económico se califican como positivos, si analizamos la rotación de inventarios que aumento lo que es favorable para la unidad, así como la eficiencia de la red de ventas, que aumenta en este periodo el importe por vendedor con respecto a igual periodo del año anterior. Solo quedó el ex post por encima del ex ante en el promedio de trabajadores que aumento con respecto al periodo anterior, pero con respecto a la plantilla coincide porque se aumentaron dos plazas de almaceneros, el índice de accidentalidad y ausentismo fue cero.
 - ❖ Se analiza gráfico 3. Impacto de Economía se evalúa de positivo. Los gastos tuvieron un ligero aumento pero en relación con los ingresos la relación es favorable, al igual que con el Rendimiento de las ventas y el ciclo de inventario, este último disminuyó pero es bueno para la unidad, al igual que el costo por peso, que su disminución es favorable teniendo en cuenta que se le da prioridad a los proveedores nacionales, dando así cumplimiento a los lineamientos del partido.
 - ❖ Se considera que el índice de cobertura es positivo, lo que implica que cubrió a un número mayor las áreas de resultado clave.
 - ❖ En cuanto a los índices cualitativos existe pertinencia porque los directivos han consolidado la gestión administrativa teniendo en cuenta los criterios de clientes y trabajadores, así como tendencia a la sostenibilidad porque existen riesgos en el proceso que se pueden disminuir o atenuar pero no eliminar.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados logrados a corto plazo, a través de las Auditorías de Gestión planificadas y ejecutadas en la kiosquera TRD se puede determinar que el impacto en general ha sido positivo porque los resultados planificados fueron logrados y ha generado cambios en la gestión administrativa, teniendo repercusión en lo social, a pesar de tener algunas sugerencias y en lo económico, así como en lo político teniendo en cuenta que el país quiere lograr que el sistema empresarial esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado en los capítulos precedentes una reseña histórica de todo lo relacionado con Auditoría de Gestión y Evaluación de Impacto.

- 1- La Auditoría de Gestión facilita la revisión y evaluación de las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles, al constituir un elemento esencial en el escenario actual, y un acertado control que, como asesora de la alta dirección, permite asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas. Es responsabilidad directa de la administración evaluar su impacto para llegar a resultados comparando la planeación con los resultados de la ejecución, así como el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado.
- 2- Se ejecuta la Auditoría de Gestión, que da seguimiento a la auditoría realizada en la kiosquera TRD Caribe en el I Trimestre del año 2012. Determinando que en todas las áreas auditadas, existe Economía: obteniendo resultados en la rentabilidad general, la relación favorable entre gastos e ingresos, así como la disminución del costo por peso y disminución en el ciclo de inventarios. Eficiencia: Los indicadores en la rotación de inventario fueron favorables, rotación del personal fue estable sin bajas, índice de accidentalidad e índice de ausentismo se mantuvieron en cero. Eficacia: Estos indicadores se comportaron favorables al tener un sobre cumplimiento del plan de ventas, un ligero aumento en la rotación de los inventarios, considerando la satisfacción de los clientes, podemos decir que presentan inquietudes, que no tienen que ver con el servicio prestado ni calidad del producto, sino con factores externo a la unidad, los que tendrán que gestionar los administrativos para la satisfacción plena del cliente.
- 3- Se aplica la guía de evaluación de impacto de las auditorías teniendo en cuenta las variables que participan en la evaluación del impacto social, económico y político, este se evalúa de positivo, solo se evalúa de neutro, una de las variables que miden eficacia respondiendo al aspecto social y esto se debe a las sugerencias realizadas por los clientes.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Utilizar los resultados obtenidos, para el logro de los objetivos de la unidad.
- Mantener sistematicidad en las encuestas a clientes y cuestionarios a trabajadores para la mejora continua de la calidad y mantener y mejorar los resultados alcanzados en la labor que se realiza.
- Examen crítico y objetivo del resultado logrado en el tiempo por la Auditoria de Gestión efectuada a través del impacto social, económico y político.
- Continuar evaluando el impacto de las auditorias de gestión, porque así se aportan elementos de una riqueza notable en el logro de fallas económicas y sociales.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ALBARRACÍN, GABRIELA F. (2011). Propuesta Metodológica para la Auditoría de Impacto: En Proyecto de Desarrollo Rural. (p. 19). Presentado en el Congreso Argentino de Administración Pública, Argentina.
- ARQUÉ GUZMÁN, YANET. (2012). *Guía de Auditoría de Gestión para la Unidad Comercial Kiosquera, División TRD Caribe Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos, Carlos Rafael Rodríguez.
- AZUMA, N. (2004). Performance Measurement of Supreme Audit Institutions in 4 Anglo-Saxon Countries: Leading by Example. *Government Auditing Review, Volume 11*. Retrieved from www.jbaudit.go.jp/kanren/gar/english/article/e11d05.pdf.
- BAHAMON LOZANO, J. H. (2006). *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. Universidad ICESI.
- CHÁVEZ L., F.A. (2003). *Calidad en la Administración Pública*. Universidad Abierta. México. Retrieved from http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/ChavezFausto_CalidadAdmonPub.htm.
- COLECTIVO DE AUTORES PERUANOS. (2006). Propuesta para la Ejecución de Auditorías de Impacto a los Programas Sociales. (p. 46). Presentado en la XVI ASAMBLEA GENERAL DE LA OLACEFS, Quito Ecuador.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. (2013.). Resolución 678/2013. *Directrices Generales para realizar Auditorías de Gestión o Rendimiento*.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ. (2005). Lineamientos sobre una metodología para medir y evaluar el impacto de la fiscalización de las

EFS en los ahorros y en el buen uso de los recursos públicos en AUDITORÍAS DE GESTIÓN.

COOK AND WINKLE. (2006). *AUDITORIA* (Primera., Vols. 1-2, Vol. 1). La Habana: Felix Varela.

COOK AND WINKLE. (2009). *AUDITORIA* (Segunda., Vols. 1-2, Vol. 2). La Habana: Felix Varela.

DOMINGUEZ GIRALDO, G. (1999). *Indicadores de gestión*. Editorial Dike.

FÉLIX PUPO COTILLA. (21-09-2012). Auditoría, control interno y de gestión para una sucursal bancaria en Cuba. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/auditoria-control-interno-gestion-sucursal-bancaria-en-cuba.htm>

GEMA VALDÉS ACOSTA. (8-12-2012). La Auditoría de Gestión en Cuba. <http://www.monografias.com/trabajos89/auditoria-gestion-cuba/auditoria-gestion-cuba.shtml>

INSTITUTO TECNOLOGICO METROPOLITANO. (n.d.). *Manual de Indicadores de Gestión* (2010° ed.). Colombia.

LLANOS CAMPOS, PATRICIA Y OTROS. (2006). La Auditoría de impacto en la perspectiva del Control Gubernamental (p. 42). Presentado en la XVI ASAMBLEA GENERAL DE LA OLACEFS, Quito Ecuador.

LÓPEZ ALMAGUER, RAFAEL ANTONIO. (2009). *Diccionario de Contabilidad y Auditoría* (Golde Szklarz Grinfeld.). La Habana: Ciencias Sociales.

LÓPEZ RUANO, GABRIELA TAMARA. (2011). *Auditoría de gestión aplicada a los procesos comercial y de logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, ubicada en la ciudad de QUITO*. Tesis de Grado, ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO. ECUADOR.

- MAYOUX, L. (2002). *What Do We Want to Know? Selecting Indicators*. Enterprise Development Impact Assessment Information Service (EDIAIS). Retrieved from <http://www.enterprise-impact.org.uk/wordfiles/SelectingIndicators.doc>.
- MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL. (2006, March 15). Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión. Documento 10 del Capítulo XI.
- MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL. (2006) *Resolución No. 026/06*. (p. 2).
- MONTEJO ÁNGEL, EFRAÍN. (2012, Noviembre). El nuevo concepto de la vigilancia de la gestión fiscal. Modelo de auditoría de gestión y resultados en el sector público. *Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos*, 61-76.
- NARANJO PAREDES, KARINA MARGOTH. (2007). *Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales*. Tesis de Grado, ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL. Guayaquil. Ecuador.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (2012). *Documentos*
- RAY WHITTINGTON-KURT PANY. (2006). *Principios de Auditoria* (14° ed.). McGraw – Hill.
- RAY WHITTINGTON-KURT PANY. (n.d.). *AUDITORÍA Un enfoque integral* (12° ed.). McGraw – Hill.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2005). *Diccionario de la Lengua Española* (Vigésima segunda edición.). Retrieved from <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>.
- ROLDÁN ROLDÁN, ERIC. (2003). *Metodología para la aplicación de la Auditoría de Gestión en la Empresa Cárnica de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos, Carlos Rafael Rodríguez.

VILLALOBOS, HEVIA. (2005, May). *Tesis presentada en opción al título de master.*

"La evaluación del impacto de los resultados de ciencia y tecnología en las FAR".

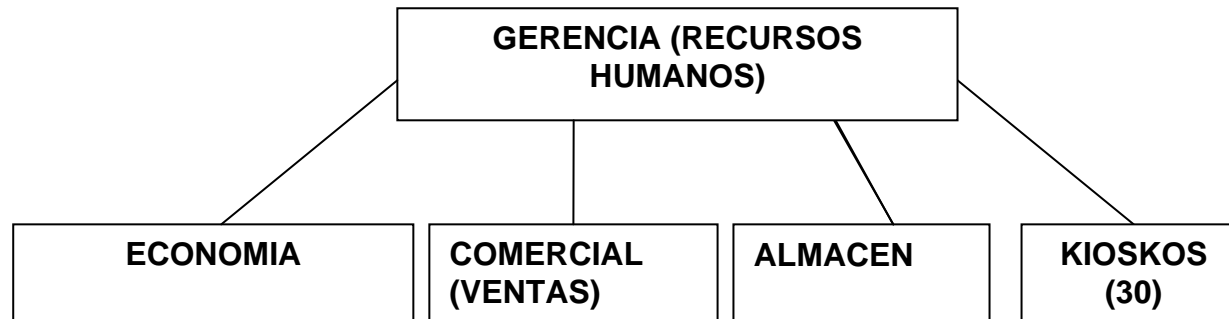
Instituto Superior de Ciencias y Tecnologías Aplicadas. Ciudad de la Habana.

ZALL KUSEK JODY, R. R. (2005). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados* (Mayol Ediciones S.A.).

ANEXOS

ANEXO: A

ORGANIGRAMA UNIDAD KIOSKERA TRD CARIBE.



ANEXO B

Funciones específicas de la Unidad Comercial Kiosquera.

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

1. Dirigir, orientar y controlar las acciones de las diferentes áreas de la división para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas y hacer especial énfasis en el cumplimiento del plan técnico económico para cada período.
2. Garantizar una estrecha colaboración y un trabajo coordinado con el sindicato, el núcleo del PCC y el comité de base UJC., así como con la dirección de la empresa en aras del cumplimiento de las tareas asignadas a la dirección
3. Cumplir con todo lo establecido para la actividad de control interno.
4. Rendir cuenta cuando se le solicite a la división acerca del desempeño de su unidad, del resultado de su gestión y de la forma en que ejerce el control y dirección de la unidad
5. Asimilar correctamente el proceso de innovación tecnológica de manera tal que se logre una adecuada incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos para lograr el aumento de la productividad y la eficiencia.
6. Cumplir con lo establecido por las normas de contratación económica.
7. Cumplir con todo lo establecido para la actividad de mercadotecnia, respondiendo por la calidad de las ventas y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el mercado.
8. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la unidad, analizando sus resultados de forma tal que sea el instrumento idóneo y fundamental para la toma de decisiones de la unidad.
9. Revisar el sistema de gestión de calidad y trabajar en la mejora continua de sus ventas y servicios.
10. Proponer y aplicar los sistemas de pagos que más resultados y beneficios le aporten a la unidad en correspondencia con lo establecido al efecto.
11. Evaluar la aplicación de los sistemas de pagos existentes y realizar las modificaciones necesarias.
12. Realizar el proceso de planificación empresarial, dando participación a todos los trabajadores de la unidad.
13. Propiciar la participación de todos los trabajadores en el proceso de dirección de la unidad, a través de las asambleas de afiliados y de representantes.
14. Garantizar los negocios y el mercado necesario para cumplir con sus planes de ventas

15. Desarrollar, a partir de la introducción de los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica, sus ventas y servicios
16. Desarrollar toda la actividad de la unidad sobre la base de una contratación oficial con los clientes y con la proyección de disminuir los gastos.
17. Realizar una correcta planificación de los aseguramientos a las ventas
18. Elaborar las estrategias de productos distintivos y controlar su cumplimiento.
19. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo de la unidad.
20. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones.
21. Asegurar que el personal de la unidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas en el profesiograma elaborado para cada cargo.
22. Garantizar la imagen corporativa de la unidad y de todas sus dependencias.
23. Elaborar las carpetas y productos que le corresponden a la unidad de acuerdo a los procedimientos establecidos por el grupo empresarial.
24. Desagregar presupuestos de gastos por áreas.
25. Controlar la correcta predeterminación de los costos por proceso y evaluar las desviaciones entre los planificados y los reales.
26. Elaborar sus balances contables y estados de resultados.
27. Garantizar que los trabajadores, cuadros, jóvenes talentos participen en los cursos y eventos de capacitación que se organicen en la unidad atendiendo a sus necesidades.
28. Tomar las medidas para que cada trabajador (productivo o de apoyo a la producción) se sienta estimulado moral y materialmente por el resultado de su trabajo.
29. Cumplir y controlar el cumplimiento de las medidas de seguridad, salud y medio ambiente del trabajo
30. Realizar auditorías de economía y control internos como preparación para las auditorias que realice la empresa u otros auditores.
31. Mantener una actualización permanente de todos los cargos de la unidad y realizar evaluación del desempeño y la firma del correspondiente contrato a todo el personal de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
32. Responder ante la dirección de la empresa por los resultados de la unidad y comunicar a tiempo cualquier situación ajena que pueda afectar los mismos.

33. Garantizar la imagen corporativa de la unidad ante cualquier cliente.
34. Asegurar que se cumplan los mantenimientos programados a equipamiento tecnológico que garantiza la producción y los servicios de la unidad.
35. Gestionar y garantizar los medios de protección e higiene del trabajo requerido para el desempeño sin riesgo de las funciones de cada trabajador.
36. Establecer relaciones con terceros para satisfacer demandas de clientes.

ANEXO C

Guía diseñada para realizar una Auditoría de Gestión en la Kiosquera TRD Caribe de Cienfuegos. Esta elaborada por cuatro etapas y cuenta de un programa por áreas.

I. Etapa de Exploración.

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

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

Para el estudio previo se evaluará:

- Ambiente General.

Conocer y Evaluar:

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

- Control Interno.

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

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

- Los Estados Financieros

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

II. Etapa de Planeación.

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

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

III. Etapa de Ejecución.

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

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

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

Áreas de la Unidad

- Ventas
- Recursos Humanos

- Economía
- Almacén

Área de Ventas.

Objetivos de la Auditoría

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

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

Planificación de las Ventas

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

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

Inventario

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

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

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

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

- Área de Ventas.

Programa:

Situación de los Ventas.

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

- Análisis Situación de las Ventas.
- Análisis Situación de Activos Fijos

- Área de Recursos Humanos.

Programa:

- 1) Aplicar el cuestionario de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.
- 2) Aplicar encuestas para evaluar el clima laboral, (Administración Personal)
- 3) Realizar papel de trabajo para el análisis del personal por categoría ocupacional.
- 4) Realizar análisis del personal por Pirámides de edades.
- 5) Realizar análisis del por ciento de trabajadores femeninos y masculinos.
- 6) Realizar análisis de la ocupación real y por ciento por categoría ocupacional.
- 7) Análisis de los salarios pagados.

➤ Área de Economía.

Programa:

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

➤ Área de Almacén.

Programa:

- 1) Aplicación de cuestionario para comprobar funcionamiento del almacén.
- 2) Comprobación de los inventarios realizados.
- 3) Revisión de los documentos primarios como facturas, recepción, transferencias y reclamaciones.
- 4) Comprobar condiciones de seguridad del almacén e integridad física de los productos.

IV. Confección del Informe de Auditoría.

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

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

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

- Las conclusiones son deducciones lógicas basadas en los hallazgos de los auditores gubernamentales, deben formularse explícitamente y no ser deducidas por los lectores.
- No deben constituir la repetición de lo consignado en la sección Resultados del

propio informe, sino una síntesis de los hechos y situaciones fundamentales comprobadas.

- Debe reflejarse, de forma general, las causas y condiciones fundamentales que originaron el error, irregularidad o fraude planteado.
- Exponer la calificación otorgada de acuerdo con los resultados de la acción de control ejecutada. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente.

Resultados: El auditor debe tener en cuenta que:

- Partiendo de las evidencias suficientes, competentes y relevantes el jefe de grupo determina los hallazgos más significativos que deben incluirse en el informe.
- Siempre que sea posible, se debe incluir información de los antecedentes necesarios de los hallazgos más significativos, que contribuyan a una mejor comprensión de los lectores del informe.
- Los hallazgos de la acción de control que por carecer de significación u otro motivo no se presenten en el informe, deben comunicarse a la administración del sujeto de la acción de control, preferentemente por escrito.
- El informe debe hacer referencia a los hallazgos que hayan sido comunicados oficialmente a las autoridades superiores de la administración del sujeto de la acción de control.
- Los comentarios en el informe deben ser precisos y organizados; reflejando, siempre que sea posible, las disposiciones jurídicas que se incumplen. Los señalamientos se ordenan por orden de importancia.
- Se deben cuantificar las deficiencias en todos los casos que sea posible, no sólo aquellas que por su magnitud e importancia sean más importantes. Asimismo, se debe reflejar en cada caso el por ciento que representa la muestra del universo de partidas o artículos que conforman el tema.
- Debe incluirse en el contenido del informe aquellas tablas que por su tamaño lo permitan, de manera de hacer más clara la exposición del informe. En los casos en que éstas sean extensas deben presentarse como anexos al informe.

Recomendaciones: Los criterios a tener en cuenta son:

- Los auditores gubernamentales deben incluir en el informe sus

recomendaciones cuando lo requieran los objetivos de la acción de control.

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

Generalidades: Se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Debe consignarse el término, según la legislación vigente, para que el sujeto de la acción de control pueda presentar sus discrepancias con el contenido del informe, de existir éstas.
- En los casos de auditorías evaluadas de Deficiente o Malo, se debe consignar en el informe el término que dispone el auditado para consultar las medidas administrativas que se propone adoptar, así como la entrega de las mismas. Asimismo, se consigna el término del Plan de Medidas elaborado con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas.
- Cuando proceda, debe exponerse una nota de agradecimiento a los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores del sujeto de la acción de control por la colaboración prestada en la realización de la acción de control.
- Debe consignarse en esta sección del informe, la despedida del Auditor jefe, sus nombres y apellidos, cargo, firma y número del Registro de Auditores de la República de Cuba. También debe dejar constancia de su media firma en cada página del informe.

Anexos: Se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Se relacionan los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar éstos.
- En los casos en que se hayan determinado incumplimientos de la ley, demás regulaciones, principios y normas establecidas o cualesquiera otras acciones u omisiones que afecten la buena marcha del sujeto de la acción de control, en que el Auditor Gubernamental tenga que

presentar una Declaración de Responsabilidad Administrativa, acompañará ésta al informe y relacionará dicho anexo en esta sección.

V. Seguimiento.

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

ANEXO D

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

Evaluación en la Unidad Kiosquera TRD Caribe.

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

¿Están definidos los valores dentro de la entidad, y se trabaja en función de su cumplimiento?	X		
¿Existe evidencia del análisis cualitativo de su cumplimiento mediante el actuar de sus miembros?	X		
Norma: Idoneidad demostrada:			
¿Está definido el nivel de calificación y competencia profesional de los dirigentes y demás trabajadores?	X		
¿Existe y funciona el Comité de Ingresos? Revisar por muestras si los casos aprobados de admisión al empleo tienen el acuerdo del Comité?	X		
¿Constan evidencias que demuestren que los trabajadores poseen los conocimientos y habilidades requeridas?	X		
¿Están definidos los métodos de contratación que aseguren el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores de nueva incorporación?	X		
¿Se encuentran definidos los indicadores de medición de desempeño cuantitativo y cualitativo que le permitan evaluar y supervisar el trabajo por actividades y su empleo para la corrección del curso de las acciones?	X		
Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:			
¿Está elaborada la estructura organizativa u organigrama de la entidad y se corresponde con su funcionamiento?	X		
¿Está establecido el manual de organización y funciones?	X		
¿Están definidas y establecidas las atribuciones y obligaciones de los cargos?	X		
¿Están definidas y establecidas las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan?	X		
¿Existe control de las diferentes actividades con la estructura aplicada y el cumplimiento de la misión y objetivos planteados?	X		
Norma: Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.			
¿Están definidas las políticas y procedimientos que aseguren la selección de fuerza de trabajo Idónea?	X		
¿Está definida la comunicación e información entre todos los niveles superiores e inferiores?	X		
¿Se realizan reuniones periódicas con los trabajadores, se evalúa el rendimiento del personal y se establecen medidas para mejorarlo?	X		
¿Existen condiciones de seguridad e higiene de cada puesto de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:	X		

a. exámenes médicos periódicos;	X		
b. control de las enfermedades comunes y profesionales;	X		
c. el emplazamiento del lugar;	X		
d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales	X		
e. uso, manipulación y conservación de alimentos;	X		
f. servicios sanitarios;	X		
g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;	X		
h. las fuentes de agua;	X		
i. la ventilación;	X		
j. la iluminación	X		
k. las instalaciones eléctricas;	X		
l. el tratamiento de los residuales y las aguas albañales	X		
m. control de vectores y roedores;	X		
n. mantenimiento, orden y limpieza;	X		
o. abastecimiento de agua potable.	X		
¿Existe correspondencia entre los objetivos y metas trazadas y las necesidades de recursos humanos?	X		
¿Están definidos los requisitos y habilidades para cada puesto de trabajo?	X		
¿Existe un procedimiento para la captación y selección del personal?	X		
Consta mediante documento evidencia de su aplicación?	X		
¿Existe evidencia de realización de diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación de cada trabajador?	X		
¿Éstas se tienen en cuenta en la elaboración del Plan de Capacitación Anual en la Entidad ?		X	
COMPONENTE: GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS			
Norma: Identificación de riesgos y detección del cambio:			
¿Están identificados los riesgos de cada proceso, actividad y operación de la entidad?	X		
¿Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y Metas de la organización?	X		
¿La identificación de los riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos?		X	

¿Para la determinación de los riesgos se consideraron los factores internos y externos?	X		
¿Los factores externos incluyen los económicos financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos?	X		
¿Los factores internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología?	X		
¿La identificación de los riesgos se realiza de forma permanente, teniendo en cuenta las modificaciones que se presenten de las disposiciones legales?	X		
¿Se tienen en cuenta las modificaciones en el entorno económico financiero, mediante modificaciones en el presupuesto, en sus planes y programas?	X		
¿Se realiza el análisis de los riesgos identificados aplicando el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia, y cuando es posible se cuantifica una valoración estimada de la afectación o pérdida que pudiera ocasionarse?	X		
Norma: Determinación de los objetivos de control:			
¿Existe evidencia de la realización del diagnóstico para determinar los objetivos de control?	X		
¿Existe evidencia del análisis de este proceso, mediante reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, siendo éstas presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas?	X		
Norma: Prevención de riesgos:			
¿Cuentan con el Plan de Prevención de Riesgos por área o actividad y el general de la entidad, y éste es de conocimiento de los trabajadores?	X		
¿Se estructura según lo establecido en la legislación vigente?	X		
¿En el se identifican los riesgos; posibles manifestaciones identifican negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fechas de cumplimiento de las medidas?	X		
¿El autocontrol se considera una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos?	X		
¿Existe constancia de su evaluación por el Comité de Prevención y Control?	X		
¿Existe constancia de su aprobación por el órgano colegiado de dirección?	X		
¿El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento a los objetivos de control determinados?	X		
¿Este se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores?	X		

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

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

¿Se encuentran establecidos y funcionan adecuados canales y medios de comunicación, permitiendo trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios internos y externos?	X		
Norma: Contenido, calidad y responsabilidad:			
¿La información que se brinda permite medir el cumplimiento de las responsabilidades individuales y el logro de los objetivos?	X		
¿La información refleja la situación existente de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida?	X		
¿El sistema de información incluye un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice?	X		
Norma: Rendición de cuentas:	X		
¿Se informa a los niveles establecidos acerca de la gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados?	X		
¿El sistema de rendición de cuenta diseñado incluye elementos que permiten conocer el destino de los recursos?	X		
¿Con la rendición de cuentas se logra que las personas asuman sus actos con responsabilidad, informando el destino de los recursos que le han sido confiados y la forma y resultado de su aplicación?	X		
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:			
¿Existe evidencia documental de evaluaciones realizadas al sistema de control interno diseñado, para medir su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua?	X		
¿El sistema de evaluación comprende un conjunto de actividades de control a los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados?	X		
¿Se ha detectado alguna deficiencia en el funcionamiento del sistema diseñado?	X		
¿Se han establecido oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento?	X		
¿Se verifican sistemáticamente los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas?	X		
¿Existe evidencia documental de realización de autocontroles sistemáticos?	X		

¿Los autocontroles realizados se efectúan sobre la base de las Guías de autocontrol diseñadas?	X		
¿Se analizan sus resultados y se elaboran los planes de medidas, previa evaluación en el órgano colegiado de dirección?	X		
Norma: Comité de prevención y control:			
¿Está constituido, mediante documento legal, el Comité de Prevención y Control?	X		
¿Su composición se ajusta a lo establecido en la legislación vigente?	X		
¿Está definido el cronograma de reuniones del Comité de Prevención y Control?	X		
¿Existe evidencia mediante Actas de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo?	X		
Otros aspectos de interés a evaluar en el diseño del sistema de control interno:			
¿Se realizan controles generales sistemáticos de seguridad física y lógica a la seguridad de la información automatizada?	X		
¿Se adoptan medidas a partir de los resultados alcanzados?	X		
¿Las medidas adoptadas permiten la integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos?	X		
¿Los sistemas contable - financieros utilizados se encuentran certificados por los Ministerios de Finanzas y Precios y de la Informática y las Comunicaciones?	X		
¿el plan de trabajo individual, y éstos son revisados y aprobados por los jefes inmediatos superiores?	X		
¿Se elaboran los resúmenes cualitativo y cuantitativo del cumplimiento del Plan de Trabajo Mensual e Individual, y éstos son revisados y aprobados por los jefes correspondientes?	X		
¿Se informa y analiza en los niveles correspondientes y con los trabajadores, el cumplimiento de los objetivos de trabajo?	X		
Norma: Integridad y valores éticos:			
¿Se conoce el Código de ética de los Cuadros del Estado Cubano?	X		
¿Hay normas o reglas aplicables en la entidad por una cultura ética?	X		
¿Se encuentran firmadas por los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la entidad?	X		
¿Está actualizado el Convenio Colectivo de trabajo?	X		
¿Está actualizado el Reglamento disciplinario interno?	X		
¿Están actualizados los Expedientes laborales?	X		

¿Están definidos los valores dentro de la entidad, y se trabaja en función de su cumplimiento?	X		
¿Existe evidencia del análisis cualitativo de su cumplimiento mediante el actuar de sus miembros?	X		
Norma: Idoneidad demostrada:			
¿Está definido el nivel de calificación y competencia profesional de los dirigentes y demás trabajadores?	X		
¿Existe y funciona el Comité de Ingresos? Revisar por muestras si los casos aprobados de admisión al empleo tienen el acuerdo del Comité?	X		
¿Constan evidencias que demuestren que los trabajadores poseen los conocimientos y habilidades requeridas?	X		
¿Están definidos los métodos de contratación que aseguren el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores de nueva incorporación?	X		
¿Se encuentran definidos los indicadores de medición de desempeño cuantitativo y cualitativo que le permitan evaluar y supervisar el trabajo por actividades y su empleo para la corrección del curso de las acciones?	X		
Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:			
¿Está elaborada la estructura organizativa u organigrama de la entidad y se corresponde con su funcionamiento?	X		
¿Está establecido el manual de organización y funciones?	X		
¿Están definidas y establecidas las atribuciones y obligaciones de los cargos?	X		
¿Están definidas y establecidas las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan?	X		
¿Existe control de las diferentes actividades con la estructura aplicada y el cumplimiento de la misión y objetivos planteados?	X		
Norma: Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.			
¿Están definidas las políticas y procedimientos que aseguren la selección de fuerza de trabajo Idónea?	X		
¿Está definida la comunicación e información entre todos los niveles superiores e inferiores?	X		
¿Se realizan reuniones periódicas con los trabajadores, se evalúa el rendimiento del personal y se establecen medidas para mejorarlo?	X		
¿Existen condiciones de seguridad e higiene de cada puesto de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:			

a. exámenes médicos periódicos;	X		
b. control de las enfermedades comunes y profesionales;	X		
c. el emplazamiento del lugar	X		
d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;	X		
e. uso, manipulación y conservación de alimentos;	X		
f. servicios sanitarios;	X		
g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;	X		
h. las fuentes de agua;	X		
i. la ventilación;	X		
j. la iluminación;	X		
k. las instalaciones eléctricas;	X		
l. el tratamiento de los residuales y las aguas albañales	X		
m. control de vectores y roedores;	X		
n. mantenimiento, orden y limpieza;	X		
o. abastecimiento de agua potable.	X		
¿Existe correspondencia entre los objetivos y metas trazadas y las necesidades de recursos humanos?	X		
¿Están definidos los requisitos y habilidades para cada puesto de trabajo?	X		
¿Existe un procedimiento para la captación y selección del personal?	X		
¿Consta mediante documento evidencia de su aplicación?	X		
¿Existe evidencia de realización de diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación de cada trabajador?	X		
¿Éstas se tienen en cuenta en la elaboración del Plan de Capacitación Anual en la entidad?		X	

ANEXO F

Cuestionario diseñado y aplicado a las áreas.

Ventas

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

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

mercancía.		
21) Implantar el método del cuadro diario para las mercancías que han tenido movimiento. (Reporte de cuadro diario).	X	
22) Instruir a los almaceneros sobre el cuadro diario y requisitos de llenado de los documentos.	X	
23) Asegura el cumplimiento del control al 10 % con el rigor establecido.	X	
24) El informe de recepción debe enviarse al almacén de tránsito junto con las mercancías a más tardar.	X	
25) El informe de recepción en el almacén de tránsito y las facturas por despacho enviar a la empresa concentradora dentro de las 72 horas de efectuadas las operaciones.	X	
26) Asegurar los medios de comunicación necesarios.	X	
27) Comprobar periódicamente la actualización de los submayores de inventario, asegurar las condiciones para ello.	X	
28) Contar las mercancías con movimiento en el día y reportar las existencias reales al final del día a contabilidad.	X	
29) Realizar el cuadro diario, depurando las diferencias.	X	
30) Capacitar a todo el personal involucrado.	X	
31) Diseñar sistema de estimulación que motive.	X	
32) Asegurar las condiciones de almacenamiento requeridas para cada producto.	X	
33) Chequear las mercancías con lento movimiento y ociosas y tomar decisiones oportunas.	X	
34) Mantener el control sobre la fecha de vencimiento, rotar y/o alertar oportunamente.	X	
35) Optimizar las capacidades de almacenamiento.	X	
36) Situar los medios materiales de acuerdo a las normas y reglas de almacenamiento	X	
37) Aplicar los trabajos de PHT	X	
38) Aplicar trabajos de economía de almacenes	X	
39) Conocer y cumplir las regulaciones establecidas para ello	X	
40) Conocer y garantizar las condiciones higiénicas sanitarias establecidas.	X	
41) Observar las medidas permanentes de iluminación, ventilación y áreas de circulación.	X	
42) Realizar las inversiones de mantenimiento constructivo requeridas.	X	
43) Confección de la solicitud de materiales con la aprobación del jefe del área productiva.	X	
44) Vale de salida registre la orden de trabajo.	X	
45) Entregar a contabilidad los vales de salida.	X	
46) Sobrantes devolver a almacén	X	

Recursos Humanos

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

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

14. ¿Existe un programa para la evaluación del rendimiento?	X	
15. ¿Se recalifica el personal existente en la instalación?	X	
16. ¿Los trabajadores que comienzan a brindar sus servicios en la instalación para convertirse en trabajadores fijos pasan los meses del periodo a prueba?	X	

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

Preguntas	Si	No
1. ¿Se dispone de plantilla actualizada en cada área de la instalación?	X	
2. ¿Se controla diariamente la entrada y salida del personal?	X	
3. ¿Se controla las impuntualidades?	X	
4. ¿Se realiza oportunamente los reportes correspondientes a modificaciones en las nominas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios?	X	
5. ¿Es correctamente el tratamiento para pagar por concepto de subsidio?	X	
6. ¿Cada departamento cuenta con un responsable para la autorización de licencias, permisos y vacaciones?	X	
7. ¿Se cuenta con un sistema de nominas computarizados?	X	
8. ¿Existe un camino preestablecido para que el trabajador que lo desee, pida la baja de la instalación?	X	
9. ¿Se concede licencia por problemas personales?	X	
10. ¿Es adecuado el tratamiento que se sigue para el pago de salario por concepto de licencia de maternidad?	X	
11. ¿El departamento cuenta con los siguientes modelos?	X	
a) Reintegro de salario	x	
b) Prenómina	x	
c) Nomina	x	
d) Registro de edad y años de servicio	x	
e) Trabajadores Fijos	x	

f) Contratos	X	
12. Composición de la fuerza de trabajo por sexo, edad y militancia	X	
13. Estado del comportamiento de la plantilla	X	
14. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional	X	
15. Tarjetas de asistencia y puntualidad	X	
16. SNC- 225 (Registro de salario y tiempo de servicio)	X	
17. Balance de recursos Humanos	X	

Economía

Aplicación del cuestionario de trabajo:(si ó no)

Cuestionario de contabilidad	Si	No
1. ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?	X	
2. ¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable actual?	X	
3. ¿Está el departamento dotado de personal adecuado?	X	
4. ¿Es adecuado el nivel de entrenamiento, para:	X	
5. la gerencia?	X	
6. los empleados?	X	
7. ¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?	X	
8. ¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?	X	
9. ¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?	X	
10. ¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?	X	

11. ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?	X	
12. ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?	X	
13. ¿Existe un auditor interno en el departamento?		X
14. ¿Concuerdan los planes del departamento con: los objetivos de la organización?	X	
15. Concuerdan los planes del departamento con: planes de otras áreas?	X	
16. ¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?	X	
17. ¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmiendas, borrones)?	X	
18. ¿Los informes de control contables son: oportunos?	X	
19. Los informes de control contables son: fáciles de utilizar?	X	
20. Los informes de control contables son: diseñados de forma adecuada?	X	
21. ¿Se preparan los siguientes informes?	X	
22. Análisis e interpretación de los Estados Financieros.	X	
23. Estado de Resultado	X	
24. Balance general.	X	
25. Situación de los inventarios	X	
26. Anexo de gastos.	X	
27. Balance de comprobación de saldos.	X	
28. Informe de costo.	X	
29. Ganancia o pérdida por centro de costo.	X	
30. Antigüedad de las cuentas por pagar proveedores.	X	
31. Antigüedad de las cuentas por cobrar proveedores.	X	
32. ¿Trabaja la Subgerencia de Economía para proveer a la compañía fondos suficientes y a tiempo?	X	
33. ¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área?	X	
34. ¿El personal del área participa en decisiones relativas a su trabajo?	X	

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

Almacén

Aplicación del cuestionario de trabajo:(si ó no)

Preguntas	Si	No
1. Se cuentan, miden y pesan, según corresponda, los productos recibidos en el almacén.	X	
2. El encargado del almacén no tiene acceso al documento del suministrador, o sea, hace la Recepción a Ciega.	X	
3. El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.	X	
4. Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren.	X	
5. Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén, a través de la Tarjeta de Estiba.	X	
6. Los Submayores de Inventario del área contable están al día.	X	
7. El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos.	X	
8. Las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, son cotejadas diariamente con las de los Submayores de Inventario, para localizar las diferencias.	X	
9. Cuenta el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso.	X	
10. Están establecidos los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.	X	
11. Está elaborado el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados.	X	
12. Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados, de acuerdo con el plan aprobado.	X	
13. El personal de los almacenes tiene firmadas las Actas de Responsabilidad Material.	X	
14. Se controlan los Útiles y Herramientas en Uso y estos son verificados sistemáticamente.	X	
15. El área Contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados.	X	
16. Los inventarios ociosos por exceso o por desuso se controlan separadamente y se activan las gestiones para su eliminación.	X	
17. Los almacenes tienen las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas.	X	
18. En los almacenes tienen las condiciones de pesaje y medición necesarios y éstos están certificados.	X	
19. A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción.	X	
20. Son excepcionales las compras en que no media contrato.	X	
21. Se notifican a los suministradores o a los transportistas las reclamaciones originadas por errores en precios y cálculos al primero y por averías o roturas en ambos.	X	
22. Se entregan los productos terminados al almacén, bien sean con destino a la comercialización o al insumo, provenientes de las áreas de producción, a través del modelo de Entrega de Productos Terminados al Almacén.	X	

ANEXO:G Inventario Ciego

Entidad: Unión de Kioscos TRD

Objetivo: Conteo físico de los inventarios almacenados tomados como muestra y su cotejo con la información en submayor al cierre del día anterior, teniendo en cuenta los posibles movimientos realizados antes del inventario.

Fuente: Inventario en almacén de un 10% de Bodega

Período:21/03/13

					C1	C2	C3	Final
1.-	040822000000	VODKA 1.0 LT VC	UNO	\$3,00	276			276
2.-	075812000463	CHICLETS BEN 10 24X80X4 GR M/ARCOR	UNO	\$0,05	163200			163200
3.-	075812000555	POOSH BEN 10 M/ARCOR 18X40X5.3G	UNO	\$0,10	22320			22320
4.-	083806000450	MAYONESA 500 ML M/REMIA	UNO	\$3,05	96			96
5.-	171827000648	REFresco INSTANTANEO SABOR NARANJA 200 G M	SOBR	\$1,00	1400			1400
6.-	230827000215	REFresco TUKOLA POMO PLASTICO 1500 ML M. CI	UNO	\$1,50	60			60
7.-	230827000420	AGUA MINERAL NATURAL PET 1500 ML M. CIEGO M	UNO	\$0,70	54			54
8.-	375805000372	COMINO MOLIDO BOLSA POLIETILENO 30 GR M. FIN	BOLSA	\$0,75	280			280
9.-	428925000422	PAPEL HIGIENICO ECOLOGICO 400 HS M.SAN	UNO	\$0,30	1584			1584
10.-	884570000116	DETERGENTE EN PASTA MARIPOSA PLUS-MAX PC	POTE	\$1,90	288			288
11.-	979823000187	RON AÑEJO BLANCO M.HAVANA CLUB 1 LITRO	UNO	\$5,20	288			288
12.-	979823000316	RON AÑEJO ESPECIAL BOT 500 ML MARCA HAVANA	BOT	\$4,45	108			108
13.-	146457000003	DETERGENTE EN POLVO 100GR M.FAMI	UNO	\$0,25	4480			4480

Supervisa	Firma:
-----------	--------

ANEXO: H Documentos Primarios, Facturas y Recepciones

Entidad: Unión de Kioscos TRD

Objetivo: Revisión de documentos primarios

Fuente: Registros Contables

Período: 01/01 al 31/03/13

	<i>Fecha</i>	<i>Consec.</i>	<i>Imp. Costo</i>	<i>IC MN</i>	<i>Imp. Oper.</i>	<i>Imp. Oper. MN</i>	
1.-	10/01/2013	1	\$230,40	\$0,00	\$230,40	\$0,00	
2.-	17/01/2013	2	\$4,76	\$0,00	\$4,76	\$0,00	
3.-	25/02/2013	3	\$126,00	\$0,00	\$126,00	\$0,00	
4.-	06/03/2013	4	\$258,00	\$60,00	\$198,00	\$60,00	
5.-	27/03/2013	5	\$89,42	\$0,00	\$89,42	\$0,00	

ANEXO: H Documentos Primarios, Facturas y Recepciones

Entidad: Unión de Kioscos TRD

Objetivo: Revisión de documentos primarios

Fuente: Registros Contables

Período: 01/01 al 31/03/13

<i>No.</i>	<i>Gerencia</i>	<i>Proveedor</i>	<i>Factura</i>	<i>Importe MN</i>	<i>Importe Costo</i>
4	Unión de Kioscos	P0171 - CORACAN, S.A	13540040	\$0,00	\$1.220,62
6	Unión de Kioscos	P0040 - UNION DE BEBIDAS Y REFRESCOS.	21-M-00313	\$271,08	\$1.063,92
11	Unión de Kioscos	P0011 - SUCHEL CAMACHO,S.A.	2013020064	\$0,00	\$257,88
12	Unión de Kioscos	P1245 - EMPRESA SUCHEL TRANS	2013040064	\$0,00	\$949,76
26	Unión de Kioscos	P0171 - CORACAN, S.A	13540091	\$0,00	\$1.136,38
32	Unión de Kioscos	P0226 - DISTRIBUIDORA CUBA RON	84/311	\$0,00	\$2.959,44
33	Unión de Kioscos	P0317 - CERVECERIA BUCANERO S.A (CBS)	45000430	\$0,00	\$1.287,71
37	Unión de Kioscos	P0154 - TECNOAZUCAR	AUS-0065-13	\$1.252,11	\$2.916,98
38	Unión de Kioscos	P0979 - EMPRESA MIXTA HAVANA CLUB INT	13060309	\$0,00	\$5.715,48
39	Unión de Kioscos	P0011 - SUCHEL CAMACHO,S.A.	2013020184	\$0,00	\$1.185,84
40	Unión de Kioscos	P1245 - EMPRESA SUCHEL TRANS	2013040201	\$0,00	\$965,80
53	Unión de Kioscos	P0154 - TECNOAZUCAR	AUS-0074-13	\$46,80	\$169,20
65	Unión de Kioscos	P1245 - EMPRESA SUCHEL TRANS	2013040365	\$0,00	\$3.345,78
67	Unión de Kioscos	P0011 - SUCHEL CAMACHO,S.A.	2013020318	\$0,00	\$5.804,27
72	Unión de Kioscos	P0226 - DISTRIBUIDORA CUBA RON	335/311	\$0,00	\$257,04
78	Unión de Kioscos	P0040 - UNION DE BEBIDAS Y REFRESCOS.	21M10213	\$396,00	\$1.464,00
84	Unión de Kioscos	P1245 - EMPRESA SUCHEL TRANS	2013040516	\$0,00	\$2.370,00
85	Unión de Kioscos	P0011 - SUCHEL CAMACHO,S.A.	2013020436	\$0,00	\$1.705,92
95	Unión de Kioscos	P0158 - EMPRESA CUBANA DE MOLINERÍA	10915	\$14,28	\$201,25
96	Unión de Kioscos	P0158 - EMPRESA CUBANA DE MOLINERÍA	10914	\$5,76	\$264,96
104	Unión de Kioscos	P0317 - CERVECERIA BUCANERO S.A (CBS)	45001894	\$0,00	\$1.287,71
106	Unión de Kioscos	P0171 - CORACAN, S.A	13540375	\$0,00	\$4.398,34
108	Unión de Kioscos	P0011 - SUCHEL CAMACHO,S.A.	2013020606	\$0,00	\$5.725,32
112	Unión de Kioscos	P0375 - EMPRESA PAPAS & CO.S.A.	806-08/2013	\$0,00	\$1.611,64
124	Unión de Kioscos	P0979 - EMPRESA MIXTA HAVANA CLUB INT	13061502	\$0,00	\$3.238,20
125	Unión de Kioscos	P0317 - CERVECERIA BUCANERO S.A (CBS)	45002355	\$0,00	\$1.287,71
128	Unión de Kioscos	P0011 - SUCHEL CAMACHO,S.A.	2013020738	\$0,00	\$5.213,76
129	Unión de Kioscos	P1245 - EMPRESA SUCHEL TRANS	2013040800	\$0,00	\$2.868,20