

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TITULO:

“PROPUESTA METODOLÓGICA PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA INTERNA DE GESTIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES EN LA EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO, SERCOMAX, CUBA.”

TESIS PRESENTADA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

AUTORA:

Blanca Verónica Naranjo Vásquez

DIRECTOR DE TESIS:

Lic. Naidelys García Delgado.

LATACUNGA – ECUADOR

Febrero 2011

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Propuesta Metodológica para realizar una Auditoría Interna de Gestión por Áreas Funcionales en la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río, Sercomax, Cuba.

(Tesis en opción al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría)

Autora: Blanca Verónica Naranjo Vásquez.

Tutora: Instructor, Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Naidelys García Delgado.

Pinar del Río, 2011.

PENSAMIENTO

"Sean capaces siempre de sentir, en lo más hondo, cualquier injusticia realizada contra cualquiera, en cualquier parte del mundo. Es la cualidad más linda del revolucionario."

Che.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por protegerme y cuidarme, por guiar y encaminar mis pasos por estar presente en cada una de las circunstancias por las que he atravesado.

Quiero agradecer a mis padres, porque fueron quienes me dieron el regalo más grande, que fue la vida, sin su apoyo incondicional me hubiese sido difícil salir adelante, por ser un ejemplo a seguir, por demostrarme que al final de un sacrificio, viene una recompensa, y que el triunfo llega cuando uno persevera hasta alcanzar una meta.

A la universidad de Pinar del Río, que me dio la oportunidad de desarrollar mi tema de tesis, Así como también a todos quienes conforman el departamento de Contabilidad y Finanzas en especial a mi tutora Lic. Naidelys García Delgado que sin su apoyo no hubiese sido posible la realización de este trabajo, quien ha contribuido a mi formación como profesional, y me ha guiado y ha fortalecido mis conocimientos, a la Empresa de servicios a trabajadores Pinar del Río, Sercomax quien me facilito la información y los datos necesarios para el desarrollo de mi propuesta.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi en donde realice mis estudios universitarios, la cual me acogió durante varios años y en donde adquirí conocimientos, los cuales me sirvieron para desarrollarme profesionalmente.

De igual manera quiero agradecer a quienes me abrieron las puertas de su casa, quienes fueron mi familia en Cuba: familia Ortiz León, familia García Delgado y a todos aquellos que de una forma u otra han contribuido a que pudiese alcanzar el objetivo que me propuse.

DEDICATORIA

Este trabajo le dedico primero a Dios que me permitió vivir y disfrutar de la vida, a mis padres porque a ellos les debo mi triunfo, por ser un ejemplo a seguir quienes siempre estuvieron a mi lado con su constante apoyo y amor, gracias por todo lo que han hecho de mi, gracias a mis padres puedo decir que he cumplido con mi meta de ser una profesional, por ellos he salido adelante, me han enseñado a superar y a enfrentar los problemas cuando se presentan, se lo dedico también a toda mi familia quienes fueron el pilar fundamental para llegar a culminar este sueño, gracias por el Amor, por la paciencia, su perseverancia han logrado formar valores en mi, también lo dedico a mis hermanas que me brindaron su apoyo incondicional que me estimularon a seguir adelante y cumplir con los objetivos que me propuse para la realización de mi tesis en Cuba, a todas las personas que creyeron en mi les dedico el título de mi carrera.

RESUMEN

Este trabajo es una investigación que fue realizada en la Empresa de Servicios a Trabajadores Pinar del Río SERCOMAX, perteneciente al Ministerio de la Construcción MICOMS, cuyo objetivo es verificar que la entidad emplee sus recursos materiales, humanos de una manera eficiente, eficaz, que le permitan alcanzar el logro de los objetivos, ya que es un elemento útil para la gerencia, surge como una manera de medir y cuantificar los logros alcanzados en un período determinado, logrando un mejor desempeño y productividad.

Teniendo en cuenta que la economía se ha diversificado de forma rápida, con el incremento de la producción esto exige mayor profesionalidad de las personas que practican esta auditoría.

Esta Investigación está compuesta por dos capítulos:

- ✓ El primer Capítulo abarca los fundamentos teóricos de la auditoría de gestión, a partir de los diferentes conceptos que se han emitido sobre el tema los diferentes autores, el mismo que tiene como objetivo así como sus funciones, objetivos y otros aspectos de interés en este estudio a realizar.
- ✓ El segundo capítulo corresponde a la aplicación de la Propuesta Metodológica para realizar una Auditoría Interna de Gestión en la Empresa de Servicios a Trabajadores Pinar del Río, SERCOMAX.

Finalmente Los resultados proporcionados en la investigación han permitido la obtención de las evidencias necesarias, y han proporcionado resultados satisfactorios al tema planteado, para ello se utilizaron las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

PALABRAS CLAVES:

Auditoría, Gestión, Metodología.

SUMMARY

This work is an investigation that was carried in the Company of Services to Hard-working SERCOMAX Pinar del Río, belonging to the Ministry of the Construction MICOMS whose objective is to verify that the entity uses its material resources, human in an efficient, effective way that allow it to reach the achievement of the objectives, since it is an useful element for the management, it arises like a way to measure and to quantify the achievements reached in a certain period, achieving a better acting and productivity.

Keeping in mind that the economy has been diversified in a quick way, with the increment of the production this demands people's bigger professional that they practice this audit.

This search is composed by two chapters:

- ✓ The first Chapter embraces the theoretical foundations of the administration audit, starting from the different concepts that have been emitted on the topic the different authors, the same one that has as objective as well as its functions, objectives and other aspects of interest in this study to realize.
- ✓ The second chapter corresponds to the application of the Methodological Proposal to carry out an Internal Audit of Administration in the Company of Services to Hard-working SERCOMAX Pinar del Río.

Finally the proportionate in the investigation have allowed the obtaining of the necessary evidences, and they have proportionate satisfactory results to the outlined topic, they were used for the Generally Accepted Norms of Audit.

KEY WORDS:

Audit, Administration, Methodology.

TABLA DE CONTENIDOS

INDICE	PÁG
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos de la auditoría de gestión.	3
1.1. Aspectos teóricos de la Auditoría de Gestión.	3
1.1.1. Antecedentes históricos de la Auditoría de Gestión.	3
1.1.2. Definiciones de la auditoría de gestión.	3
1.1.3. Objetivos de la Auditoría Interna de Gestión.	9
1.1.4 Funciones que desempeña la Auditoría Interna de Gestión.	11
1.1.5. Normas Aplicables a la Auditoría Interna de Gestión.	12
1.1.6. Indicadores o componentes de la Auditoría Interna de Gestión.	15
1.2. Aspectos teóricos del Control Interno.	20
1.2.1. Antecedentes del Control Interno.	20
1.2.2. Definición del Control Interno.	21
1.2.3. Clasificación del control interno	21
1.2.4. Principios del Control Interno.	26
1.2.5. Elementos del Control Interno.	28
1.3. Análisis de los Estados Financieros.	33
1.4. Propuesta Metodológica de una auditoría de Gestión en la empresa de servicios a trabajadores Sercomax.	40
CAPITULO II: Aplicación de la Propuesta Metodológica para una Auditoría Interna de Gestión en la Empresa de Servicio a Trabajadores SERCOMAX en Pinar del Río. Cuba.	49
2.1. Exploración Previa.	49
2.1.1. Caracterización de la entidad	49
2.1.2. Estudio de la entidad a través de su estructura organizativa.	59
2.1.3. Evaluación del Control Interno.	70
2.1.4. Características de los Servicios.	75
2.1.5. Caracterización del entorno.	76
2.1.6. Identificación de las áreas funcionales de regulación y control.	79
2.2 Planificación.	80
2.3. Ejecución de la Auditoría Interna de Gestión por Áreas	80

Funcionales.	
2.3.1. Área funcional de Desarrollo.	81
2.3.1.1. Área funcional de Capital Humano.	81
2.3.1.2. Área funcional de Calidad.	83
2.3.1.3. Área funcional Ciencia y Técnica.	85
2.3.1.4. Área funcional de Perfeccionamiento.	91
2.3.1.5. Área funcional de Sistemas Informáticos	97
2.3.2. Área funcional Asesoría Jurídica	98
2.3.3. Área funcional de Contabilidad y Finanzas	99
2.4 Presentación del informe.	109
Conclusiones	115
Recomendaciones.	116
Bibliografía	117

INTRODUCCIÓN

Con el surgimiento de nuevas empresas, con el crecimiento económico se hace importante desarrollar una auditoría de gestión en las empresas, que permitan medir los logros alcanzados en un período, y tomar acciones correctivas en cuanto a las deficiencias encontradas y mejorar así la efectividad de las operaciones.

Si se parte de la realidad económica y social donde las deficiencias y en ocasiones las ausencias de controles sobre cualquier tipo de recurso; el desinterés e indisciplinas sociales resulta evidente la importancia de la Contabilidad y de la Auditoría para verificar si la información es real para evitar la desviación de fondos públicos que pueden ser utilizados en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Para satisfacer las exigencias del Gobierno, y dada la necesidad de que las administraciones requieren de información confiable sobre temas financieros; la seguridad que proporcionan las auditorías con respecto a dicha información y a los sistemas que la producen reviste suma importancia.

La auditoría de Gestión en una empresa tiene como objeto evaluar la eficiencia de los resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados en la entidad, lo cual permitirá incursionar con confianza en el análisis de la información, mide e informa sobre los logros de los objetivos previstos.

Para que la empresa tenga un buen funcionamiento debe conocer los problemas que presenta, para poder tomar medidas y de esta forma solucionarlos.

La Empresa de Servicios a Trabajadores Pinar del Río Sercomax, tiene como razón social: la prestación de Servicios de Alojamiento no turístico y Gastronomía a los trabajadores pertenecientes al Ministerio de la Construcción en la Provincia.

Teniendo en cuenta lo anteriormente relacionado, se plantea como problema el siguiente: Cómo verificar el comportamiento del grado de economía, eficiencia y eficacia en las áreas funcionales de la Empresa de Servicios a Trabajadores, Pinar del Río, Sercomax.

En base a este problema nos planteamos como Hipótesis: “Si se aplica la metodología de Auditoría Interna de Gestión por Áreas Funcionales en dicha Empresa, entonces contribuirá al incremento de los niveles de economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas previstos, y al mejoramiento en cuanto a la utilización de los recursos de la entidad.

Con esta investigación nos trazamos como Objetivo general el siguiente:

✓ Proponer una metodología de Auditoría Interna de Gestión por Áreas Funcionales en la Empresa de Servicios a trabajadores Pinar del Río, Sercomax, Cuba, para evaluar el grado de Economía, Eficiencia, y Eficacia

En base a la metodología se traza los siguientes objetivos específicos:

1. Revisión bibliográfica que permita la profundización de los contenidos que se encuentran en el trabajo.
2. Caracterización de la Empresa de Servicios a trabajadores, Pinar del Río, Sercomax.
3. Verificación en marcha del Control Interno.
4. Identificación de las áreas funcionales.

El trabajo se ha estructurado en dos capítulos, además de las conclusiones y recomendaciones que se realizan en la investigación.

Capítulo I. Aspectos teóricos de la Auditoría de Gestión, objetivos, funciones, normas de auditoría generalmente aceptadas, control interno, etc.

Capítulo II. Aplicación de la Propuesta Metodológica para una Auditoría Interna de Gestión en la Empresa de Servicio a Trabajadores Pinar del Río Sercomax, Cuba.

Para realizar este trabajo se baso en las normas de auditoría generalmente aceptadas, que son los principios a los que deben enmarcarse el desempeño durante el proceso de auditoría. Al final del trabajo se llega a las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía fue confeccionada por el Norma ISO 690.

Capítulo I: Fundamentos teóricos de la auditoría de gestión.

Este capítulo tiene como objetivo analizar los fundamentos teóricos de la auditoría de gestión, a partir de los diferentes conceptos que se han emitido sobre el tema los diferentes autores, así como sus funciones, objetivos y normas de auditoría generalmente aceptadas y otros aspectos de interés en este estudio a realizar.

1.1. Aspectos teóricos de la Auditoría de Gestión.

1.1.1. Antecedentes históricos de la Auditoría de Gestión.

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.¹

Según Meigs aunque los conceptos y objetivos que guían las auditorías hoy en día eran casi desconocidos en los primeros años del siglo XX, se han hecho auditorías de uno y de otro tipo en la historia del comercio y de las finanzas del Gobierno. Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial se hicieron auditorías, para determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el Gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto.

En Inglaterra se encuentra el primer antecedente histórico del nacimiento de la concepción moderna de la auditoría, se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del XIV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del estado o de la ciudad. La Revolución industrial, a principios del siglo XIX, el nacimiento de sociedades por acciones, el desarrollo de las grandes empresas, son las causas que originan el surgimiento de la profesión de auditor en la concepción más cercana a la que actualmente se conoce.

¹ González Peralo R. Marco teórico y conceptual de la auditoría de gestión. [consultado el 21 de octubre del 2010] [\[www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml\]](http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml)

Hasta los finales del siglo XIX la auditoría se dedicaba principalmente a la detección de fraudes. Con el comienzo del nuevo siglo, durante su primera mitad, el desarrollo y evolución de la empresa propiciaron un cambio en la dirección del trabajo de auditoría hacía una nueva meta: la de determinar y opinar si los estados financieros presentaban razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones.

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.

En el año de 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." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. |²

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

En 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.

² González Peralo R. Marco teórico y conceptual de la auditoría de gestión. [consultado el 21 de octubre del 2010] [www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml]

En 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.

En 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)

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

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en 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. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

1.1.2. Definiciones de la Auditoría de Gestión.

Eduardo Hevia presidente del Instituto de Auditores Internos de España ³ concluye sobre el concepto de Auditoría Operativa o de Gestión figura el análisis de métodos, sistemas y procedimientos, es decir, la operatividad de la gestión del área auditada, para asegurar su óptimo funcionamiento, se estarán haciendo auditorías operativas y el resultado de esta clase de auditorías es el conjunto de recomendaciones que los auditores formulan a la dirección de la organización, o al nivel de responsabilidad y mando que tenga suficientes competencias para implantarlas, con la finalidad de asegurar la racionalidad de la gestión y la eficiencia (máxima eficacia y mínimos costos posibles) en el área auditada.

Joaquín Rodríguez Valencia plantea a la auditoría como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con

³ Hevia E. 1996. Manual de Auditoría de Gestión. Edición Especial. Diario Expansión. España. Pág. 30.

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.

Para Cook, 1999 Winkle auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados.

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoría Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A.⁴ sostiene en su libro, que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Según Resolución 44/90 y Decreto Ley 159/1995, la Auditoría de Gestión u Operacional se define como: "El examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencias y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Según el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú en 1998 dice "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad Gubernamental, orientada a

⁴ Fernández Arena J.A. 1996. "La auditoría Administrativa".

mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”

Se encuentra definida en el Decreto Ley No. 159/98 del Ministerio de Finanzas y Precios "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas"

Proyecto Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas/AAA define a la auditoría como un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

Según el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental comenta que una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si

se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

Oficina Nacional de Auditoría (ONA) define a la auditoría de gestión como un examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, e 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 o materias examinadas.

Como se ven en estos conceptos esta auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la auditoría de gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

Una vez planteado cada una de las definiciones que dan los diferentes autores acerca de la auditoría de gestión, se puede constatar que todos ellos plantean como premisa fundamental que la auditoría de gestión es un examen que se lo realiza a una entidad con el propósito de medir el grado de economía, eficacia y la eficiencia de los resultados con respecto a las metas previstas, los recursos materiales, el capital humano y financiero, la coordinación de dichos recursos, lo cual permitirá incursionar con confianza el análisis de la información, y la utilización de los recurso.

1.1.3. Objetivos de la Auditoría Interna de Gestión.

Consultando a varios autores, entre ellos: Caster y Cokett (1982), Taylor y Glezen (1987), Defliese et al (1991), Kell et al (1995), Hevia (1996), así como la definición sobre auditoría de gestión del IIA, del Decreto-ley 159 de Auditoría y de las regulaciones y normas para la auditoría en Cuba ⁵, se resume y se analiza a continuación las consideraciones sobre los objetivos de la auditoría de gestión.

Evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los controles internos: como en cualquier tipo de auditoría la evaluación de los controles internos es fundamental para el proceso de la auditoría de gestión. Las normas de general aceptación exigen que el auditor, tanto el interno como el externo, evalúe el ambiente de control, los controles operativos, contables y estratégicos.

Abrimos el control administrativo en operativo y estratégico, porque el control interno operativo que la administración debe establecer y ejecutar está en función de cumplir los objetivos en el corto plazo y a pesar de que cada vez es más generalizada la aplicación de sistemas de dirección estratégica, el punto más débil casi siempre radica en el control interno sobre la estrategia.

Con respecto a los términos *adecuado y eficaz* se refiere a que no podemos hablar de control interno perfecto si no que garantice razonablemente el cumplimiento de los objetivos. La evaluación preliminar del riesgo de control permite decidir la estrategia de auditoría a utilizar en el diseño de las pruebas de cumplimiento, sustantivas, o de doble propósito.

Sobre la salvaguarda de activos se debe valorar si los controles tienen el propósito de prevenir o detectar pérdidas de materiales que pueden resultar de la adquisición, uso o disposición no autorizados de activos y si se cumplen.

Evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos: significa determinar si en la entidad, programa, área o

⁵ Darwin J. Casler y James R. Cokett, Operational Auditing: an introduction (Altamonte Springs, Florida; The Institute of Internal Auditors Inc.,1982.pp.14.; Defliese, P., L., Jaenicke, H., R., Sullivan, J., D., Gnospelius, R., A., 1991, Auditoría Montgomery, Editorial Limusa, S.A de C.V., México, pág.66; Hevia Eduardo, Manual de Auditoría de Gestión, España , Edición Especial Diario Expansión, 1996 Págs. 30-40, Ministerio de Finanzas y Precios, 1997; Resolución ONA No. 1 /97, Anexos 1 y 2, Resolución ONA No.2/97, Anexo 1, Cuba; ONA, 1995, Decreto-Ley 159 de la Auditoría, Cuba; Taylor, D., Glezen, C., (1987), Auditoría. Conceptos y Procedimientos, Limusa S.A., México, (1991) Auditing: Integrated Concepts and Procedures, John Wiley & Sons, Inc. Nueva York.

función, se obtienen los resultados con el mínimo de coste y en consecución con los objetivos y metas propuestos. Los objetivos tienen que ser medibles, y la auditoría evalúa la economía y eficiencia en cada operación a partir de las normas o criterios establecidos por la gerencia de la entidad, comprobando si se cumple con ellas, así como si hay desviaciones que requieren acción correctiva. Si la organización no tuviese normas o criterios de medida establecidos en alguna de sus áreas, función o programa, le corresponderá al auditor establecerlos para el análisis.

Evaluar la observancia de las disposiciones administrativas y legales pertinente: aunque este objetivo es propio de una auditoría de cumplimiento o verificativa, se encuentra entre los aspectos que es necesario evaluar en correspondencia con los objetivos y metas de la organización, para tener la seguridad razonable de que los estados financieros y la información de gestión están libres de errores significativos derivados de violaciones de disposiciones legales y demás regulaciones que pueden tener su efecto directo en la determinación de los importes que se muestran en dichas informaciones y poder determinar la posibilidad de actos ilícitos en el uso de los recursos.

Evaluar la confiabilidad e integridad de la información financiera y de operación: presupone determinar, si los procedimientos de control implementados por la administración para asegurar que la información obtenida es válida y confiable y se mantiene y revela razonablemente en los informes, son adecuados. Probándolo con evidencia suficiente y relevante obtenida del diseño de pruebas apropiadas. Esta información no sólo deberá ser evaluada en cuanto a datos cuantitativos, la información cualitativa en la auditoría de gestión u operacional también es fundamental.

Evaluar el logro de los objetivos y metas establecidos para la entidad, área o función, junto a la evaluación de los niveles de economía eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, es el objetivo más identificado con la auditoría operacional o de gestión. Requiere determinar si los objetivos y metas de cada área, función o programa que se audite se ajustan a los de la organización y si se están logrando, evaluando no sólo el corto plazo si no también los objetivos estratégicos.

Mejorar las actividades y materias examinadas: constituye un cometido final de la auditoría de gestión en su colaboración con la administración en la

consecución de los objetivos. Cada hallazgo encontrado en la ejecución de la auditoría deberá ser analizado desde su origen, determinando las causas y buscando con la propia participación de los auditados las medidas correctivas. Pero este objetivo va más allá de corregir los errores y prevenir los riesgos, se amplía a detectar nuevas oportunidades y contribuir a la aceptación de los cambios por el personal de la organización.

1.1.4 Funciones que desempeña la Auditoría Interna de Gestión.

Las funciones de la auditoría de gestión están estrechamente imbricadas con las funciones de la auditoría interna, pero en este epígrafe se analiza desde un punto de vista más general dado que también pueden ser ejecutadas por auditores externos independientes y estatales. A continuación se detalla dichas funciones⁶:

- Comprender las operaciones y el ambiente de control de la empresa a auditar.
- Revisar para su evaluación los controles establecidos en la empresa, en todas sus actividades y estructuras a auditar, tanto los contables, como operativos y estratégicos.
- Comprobar la fiabilidad del sistema de información (cuantitativa y cualitativa) de la empresa.
- Examinar los controles que tienen como objeto salvaguardar los activos, determinando si los procedimientos implementados aseguran razonablemente que los recursos están protegidos contra el malgasto, pérdida y uso indebido.
- Verificar el cumplimiento de las leyes y demás regulaciones, incluyendo las políticas y procedimientos establecidos por la administración en las materias examinadas.

⁶ Pueden consultarse entre otros autores a: Cañibano Calvo, L., 1983, Curso de auditoría contable, tomo I, ICE, Madrid, págs. 23-25; Escanciano Montouse, L., Jara Moreno, J., 1984, La auditoría de gestión: un motor de Progreso, *Checking* número 7, pág. 10.; Fernández Arena, J., A., 1992, Auditoría administrativa, de. Diana, Almela Diez, B., 1987, Auditoría y control interno de la empresa, Consejo general del Colegio de economistas de España, págs. 156-170; Hevia, E., 1994, Conferencia "Una nueva profesión: La auditoría Interna; Situación actual y tendencias futuras", La Habana, Cuba.

- Estudiar si los recursos de la empresa son utilizados adecuadamente, para conseguir los mejores resultados, evaluando el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzado.
- Evaluar el logro de los objetivos en cada actividad auditada y su correspondencia con los objetivos y metas de la empresa.
- Comunicar a la dirección los hallazgos detectados en el transcurso de la auditoría y las recomendaciones para solucionar los problemas.

1.1.5. Normas Aplicables a la Auditoría Interna de Gestión.

El Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

En la actualidad las NAGA son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:⁷

✓ **Normas Generales o Personales.**

Entrenamiento y Capacidad Profesional.

"La Auditoría debe ser efectuada por personal que posea el entrenamiento técnico y pericia como Auditor".

Como se aprecia 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.

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

⁷ González Garrido, Reinier, Tesis de Diploma, Auditoría Especial FCBC Pinar del Río.2008.

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.).

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.

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 o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo. Por consiguiente, el auditor siempre tendrá como propósito hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la auditoría.

✓ **Normas de Ejecución del Trabajo.**

Planeamiento y Supervisión.

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

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, 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, cuyos efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia del examen. Lógicamente, el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

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".

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."

La evidencia 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.

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".

Recordemos que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si estos 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.

✓ **Normas de Preparación del Informe.**

Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

"El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados".

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 prevaletientes, o también podríamos conceptualizarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable.

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.

1.1.6. Indicadores o componentes de la Auditoría Interna de Gestión.

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

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

Indicadores cuantitativos, dentro de los primeros se encuentran los indicadores de eficiencia y efectividad, mientras que los segundos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una buena administración.

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

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

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

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

El sistema de indicadores propuesto permite:

- Su utilización como herramienta de trabajo del auditor durante cualquiera de las etapas de la Auditoría de gestión.

- Una evaluación global de las operaciones vinculadas con el presupuesto del estado y la entidad gestora de los créditos presupuestarios, sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia en el tratamiento y custodia de los recursos asignados.
- La identificación de las áreas problemáticas lo que coadyuva a un mejor aprovechamiento del tiempo de la Auditoría.
- Obtener una evidencia suficiente, competente y razonable sobre la naturaleza del sistema de control interno contable y administrativo.

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

Las fuentes de estos indicadores son:

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

1.2. Aspectos teóricos del Control Interno.

1.2.1. Antecedentes del Control Interno.

Collins y Valin⁸ manifiesta que la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad. Hay información de que en 1280 el Papa Nicolás II hacía levantar por su notario, un duplicado de todas las recaudaciones y de los pagos, con el fin de verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores.

En época de los Médicis, en el siglo XV, estos introdujeron un control sobre las cantidades de materas primas puestas en fase de fabricación, en sus fábricas de tejidos, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo. Como se aprecia el control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX⁹

⁸ Collins L., Valin, G. 1979. Audit et controle interne. Principes, objectifs e pratiques, Dalloz. París. pág. 7

⁹ Cañibano Calvo, L. y otros. 1983. Curso de auditoría contable (tomo Y). Madrid. ICE. pág.30

El crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, han propiciado una evolución en la concepción del control interno. |¹⁰

Si cualquier tipo de decisión tomada por la dirección se convierte en política de la empresa, como dice Almela¹¹, para hacerla efectiva hay que trasmitirla a toda la empresa y debe ser respetada de forma consistente, entonces los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Dussaulx¹² nos dice que en Gran Bretaña y Estados Unidos, mucho antes de que el resto de Europa, poco antes de la segunda guerra mundial, la dirección empresarial empezó a tomar conciencia de que la vigilancia organizada y estructurada e independiente podría ser necesaria en base a la complejidad creciente de los fenómenos económicos y administrativos, y a la cada vez más creciente delegación de las responsabilidades. Por lo que después de la segunda guerra mundial, las empresas que disponían de una creciente capacidad de producción, frente a un mercado con riesgos de limitar sus ventas, se dieron cuenta que era necesario, incrementar su eficiencia operativa. Siendo el momento en que la dirección comienza a percatarse que por el conocimiento global y profundo que los auditores internos tienen de la empresa pueden aportar ideas para mejorar la eficacia empresarial.

En la literatura profesional desde hace muchos años se viene reconociendo la importancia del control interno para la administración y para los auditores externos independientes y estatales, Kell, Boynton y Ziegler¹³ refieren que una publicación del año 1947 del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) titulada Internal Control citó los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del control interno:

¹⁰ Meigs, W. B. 1971. Principios de Auditoría. Editorial Diana. México. pág.109.

¹¹ Almela, B. 1988. Control y Auditoría Internos de la Empresa. Colegio de Economistas de España

¹² Dussaulx, P. A. 1972. El control o Auditoría Interna. Madrid. Guadiana. España. pág. 55

¹³ Kell, W. Boynton W. Ziegler, R. Auditoría Moderna. segunda edición. 1995. editorial Continental. S.A. de C.V. México. título original Modern Auditing. pág. 134.

- El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.
- La verificación y revisión inherente a un buen sistema de control interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.
- Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de los honorarios si no tiene el apoyo de un buen sistema de control interno del cliente.

1.2.2. Definición del Control Interno.

A continuación se hará referencia de algunas de las definiciones que han planteado algunos autores sobre control interno:

Fowler Newton |¹⁴ define el control interno como “el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control del ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización”.

Por su parte Holmes |¹⁵ considera el control interno como una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la empresa.

Gómez Morfin |¹⁶ define: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”. Esta definición ha sido asumida por el Instituto de Auditores internos de México.

¹⁴ Fowler Newton, E. 1976. Tratado de auditoría. Ediciones de contabilidad moderna. Buenos Aires, Argentina. pág. 135

¹⁵ Holmes, A., W. 1970. Auditoría (Principios y procedimientos). UTEHA. México. Pág 19.

¹⁶ Gómez Morfín, J. 1968. El control Interno en los negocios, Fondo de cultura económica. México. pág. 22, Conferencia “El control Interno de la Empresa y la Auditoría Interna”. Publicación del Instituto de Auditores internos de México. 1990.

La definición clásica de 1947 del AICPA¹⁷ ha sido una de las más ampliamente aceptadas y dice: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas...[Un]«< sistema >> se extiende más allá de las materias relacionadas directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.”

La Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), en esta se define el Control Interno como: "el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad."

El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations). Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

Después del estudio realizado por la comisión COSO, y a propuesta de esta, el enfoque de la definición de control interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación internacional.

Este estudio define el control interno como: ¹⁸ "Un proceso que lleva a cabo el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad,

¹⁷ American Institute of certified public accouuntants. 1947. Statement on Auditing Standards (SAS). núm. 1. 320.09.

¹⁸ Cooper and Lybrand. 1996. Serie Control interno. auditoría y seguridad informática. "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión. Madrid, España. págs. 11-12.

con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Fiabilidad de la información financiera, y
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por COSO es que se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas. Los controles son más efectivos cuando están incorporados a los procesos y se integran como parte inseparable de la actividad.¹⁹

Existen varios criterios sobre el Control Interno donde todos los autores coinciden que es un proceso aplicado por los ejecutivos de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

1.2.3. Clasificación del Control Interno.

El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados admitió desde 1973 que en todo sistema global de control existen dos aspectos: los controles administrativos y los controles contables²⁰, definiéndolos como:

Los controles Contables comprenden los sistemas de organización y todos los procedimientos que, de alguna forma, tienen que ver con la protección del patrimonio empresarial y la fiabilidad de los datos contables y que, por tanto, tienen como cometido dar seguridad de que:

¹⁹ Carmona González, M. 1998. La auditoría interna de gestión: el caso particular cubano, Tesis de doctorado. Universidad de Huelva. España. <http://www..upr.edu.cu>. Carmona , M. 2003. Monografía Control Interno. ENECOOP. República Dominicana

²⁰Carmona González M. 1999. La Auditoría Interna de Gestión " Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. Trabajo Presentado para la Obtención del Grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.

Las operaciones se registran con el fin de permitir preparar estados financieros con arreglo a principios de contabilidad generalmente aceptados y criterios contables, y para mantener el debido control del patrimonio empresarial.

La disposición de bienes de activo sólo se permite con autorizaciones de la dirección los datos contables de los bienes de activo se comparan periódicamente con los físicamente existentes y las diferencias encontradas son oportunamente investigadas.

Es decir, que el sistema de control interno contable debe servir a la empresa para asegurarse que sólo se procesan las operaciones autorizadas, de que se registran correctamente, para dar validez a los estados financieros y que se controla adecuadamente el acceso y uso de los activos.

Los **controles administrativos** comprenden pero no se limitan el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados con la eficiencia de las operaciones, con el cumplimiento de las normas internas y con el proceso de toma de decisiones, conducentes a la autorización de las transacciones por la gerencia.

Una vez leído la opinión de varios autores y teniendo en cuenta los intereses del auditor para la evaluación del control interno y que esencialmente al auditor independiente o al auditor externo lo que le interesa es opinar sobre la fiabilidad de los estados financieros, sigue siendo una necesidad diferenciar las acciones que conforman el proceso de control interno, clasificándolas según nuestra opinión en:

Control administrativo: Operativo y Estratégico.

Control contable

El control administrativo lo diferenciamos en: **Control Administrativo Operativo y Control Estratégico**. El control administrativo, que algunos autores también han denominado operativo, ha sido identificado hasta ahora como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. Basándonos en la conceptualización que el informe COSO²¹ plantea

²¹ Carmona González M. 1999. La Auditoría Interna de Gestión " Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. Trabajo Presentado para la Obtención del Grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.

sobre el Control Interno, con la cual coincidimos plenamente, y en el uso cada vez más generalizado de la dirección estratégica, aceptamos como:

Control Administrativo son todas las acciones coordinadas e integradas que se ejecutan por las personas (desde el consejo de administración, dirección, hasta cualquier miembro de la entidad) en cada nivel de la organización para proporcionar un nivel razonable de confianza en la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones, los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Para su estudio o evaluación pudiera establecerse subgrupos como:

a) **Control Operativo:** Los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para lograr un grado razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en alcanzar los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

b) **Control estratégico:** Es un proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para lograr un grado razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Evaluar la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planteados.
2. Identificar los resultados alcanzados a nivel de unidad estratégica y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa, según un sistema de alerta.
3. Determinar la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico.
4. Formular un sistema de información de “alerta y respuesta temprana” o sistema de sorpresas estratégicas (BIS) en término de oportunidad y en tiempo real.
5. Observar la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias.

c) **Control Contable** son las acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión, con el objetivo de proporcionar un nivel razonable de fiabilidad de la información financiera. Estas acciones comprenden los controles y procedimientos contables establecidos con este fin.

1.2.4. Principios del Control Interno.

Si asumimos que los principios de control interno son verdades o reglas de aplicación general derivada de la práctica y de la razón, adoptada y aplicada, sistemáticamente y persistentemente en casos similares por personas capacitadas en la materia, el cumplimiento de esos principios contribuirá al logro de los propósitos para los que se establece el control interno.

Mediante la evaluación del cumplimiento de estos principios en los sistemas de control interno establecidos, el auditor puede determinar el alcance y profundidad de las pruebas y revisiones a ejecutar.

Según Miranda et al²² el control interno se rige por tres principios fundamentales generalmente aceptados, aunque algunos autores tienden a desglosar el contenido de los mismos, en esencia es el mismo. Estos principios son:

División del trabajo: este principio en esencia consiste en la separación de funciones en las unidades operativas de actividades de custodia y control, y de éstas entre sí. El trabajo debe estar subdividido de tal forma que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inicio²³.

De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independiente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades. Para lograr este objetivo también es necesario que las personas que realicen las operaciones, no tengan acceso a los registros contables que guarden relación con esas mismas operaciones.

Fijación de responsabilidades: este principio se basa en que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar, en todos

²²Miranda, A. de, Torras, O, González, J. (1982). Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I. Cuba. Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello. capítulo 5. pág. 165

²³ Miranda, A., de, Torras, O. González, J. (1982). Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I. Cuba. Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello. capítulo 5. pág. 165.

los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

La prevención de las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quien debe hacerlo. En este principio hay que tener en cuenta que la autoridad es delegable, no así la responsabilidad.²⁴

Cargo y descargo: está profundamente relacionado con el de fijación de responsabilidad, pues facilita su aplicación cuando es necesario. Cuando se produce una entrega (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

El objetivo de este principio es extender el control para lograr que se contabilicen y registren los cargos de todo lo que entra y los descargos de todo lo que sale.

Toda cuenta recibe cargos y descargos y debe quedar bien definido en que forma y momento recibirá los débitos y por cuales recibe los créditos. Por tanto toda anotación que no obedezca a las normales de una cuenta, debe ser investigada en detalle, así mismo debe ser analizada cualquier anotación que no esté acorde con los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados o los establecidos internamente en la entidad.

1.2.5. Elementos del Control Interno.

Con la concepción de sistema integrado que el informe COSO²⁵ nos brinda, se identifican cinco elementos de control interno interrelacionados entre sí, y que intervienen en todos los aspectos de una organización.

Los cinco elementos de control interno son:

➤ **El ambiente de control.**

El ambiente de control influye sobre el grado de conciencia que tiene el personal al respecto. El control interno está en función de la integridad y

²⁴ Ministerio de Finanzas y Precios. 1996. Seminario sobre Auditoría Interna. La Habana. Cuba

²⁵ Colbert, J. L. 1994. Internal Control Reporting: The COSO report, Internal Auditing, Vol: 9. págs. 3-9. Cooper and Lybrand. 1996. Serie Control interno, auditoría y seguridad informática. "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión. Madrid, España. págs.16

capacidad del personal de la entidad. La eficacia de los controles está en correspondencia con la ética y los valores de las personas que los crean, administran y supervisan. Por lo tanto la integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control²⁶.

Normas:

La integridad y la ética: La integridad y los valores éticos pueden ser evaluados mediante algunos factores como:

- La existencia e implantación de códigos de conducta.
- La presión para cumplir metas de eficacia poco realistas debe evitarse (especialmente cuando las retribuciones están basadas en alcanzar tales metas),
- Respuestas eficientes y contundentes en caso de actuaciones no conformes con las reglas establecidas.

Competencia profesional: Un adecuado ambiente de control implica procesos de definición de puestos de trabajo y actividades, de selección del personal, de formación, de evaluación y de promoción. Las personas que realicen las labores correspondientes a cada puesto de trabajo deben ser competentes y capaces. La competencia significa el compromiso de la entidad con el trabajo bien hecho, eficaz y eficiente.

La responsabilidad del consejo: El consejo es básicamente un instrumento de supervisión y control, orienta las políticas, planifica en el corto, mediano y largo plazo los objetivos de la organización. Controla la gestión de los procesos y el cumplimiento del plan. Evalúa los riesgos. Toma decisiones y supervisa los controles internos.²⁷

El estilo y filosofía gerencial: si la gerencia, sin dejar de afrontar los riesgos toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento, evitando riesgos improcedentes y considera los aspectos positivos y negativos de cada alternativa, crea una actitud favorable de control interno en la organización. Lo contrario sucede cuando las actitudes son poco prudentes (previsiones poco

²⁶ Donald Warren Jr., J., Edelson, L., W., y Ley Parker, X.,(Cooper&Lybrand). 1996. Serie Control interno. Auditoría y Seguridad informática. Tecnología de la información y control interno. Edición especial diario Expansión. Madrid. España. págs. 93-94.

²⁷ Carmona González, M. 1998. La auditoría interna de gestión: el caso particular cubano. Tesis de doctorado. Universidad de Huelva, España. <http://www.upr.edu.cu>, Carmona, M. 2003. Monografía Control Interno, ENECOOP, República Dominicana

ponderadas, selección de alternativas contables tendentes a mostrar resultados cuanto antes, actitudes imprudentes en la realización de estimaciones contables,... etc.) reflejan la presencia de riesgos de control interno.

Estructura organizativa: El adecuar la estructura organizativa de cada entidad a su tamaño, tipo de actividad y objetivos es fundamental para que el control interno pueda

En los últimos años hay una tendencia a acercar la toma de decisiones hasta el nivel primario. Sin embargo lo más importante es evaluar el grado de delegación de poderes en forma adecuada, ya que deben desarrollarse de forma adecuada, ya que ello define las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

Delegación de poderes y responsabilidades delegarse poderes en la medida necesaria para lograr los objetivos de la entidad. La delegación de poderes debe de ir acompañada de:

- Conocimiento y asunción de los objetivos de la entidad o al menos del área concreta en la que opera por parte de quien recibe los poderes para que pueda utilizar los mismos en función de dichos objetivos.
- Un nivel de supervisión adecuado que permita comprobar que los poderes otorgados están siendo utilizados en la forma establecida.

Pudiera decirse que el elemento más importante del proceso de control es el ambiente de control. La responsabilidad por el ambiente de control puede apreciarse que se extiende mucho más allá del control que pueden ejercer el director económico o el auditor interno.²⁸

➤ **Evaluación del Riesgo.**

Las entidades económicas, cualquiera que sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen interno y externo. La evaluación del riesgo constituye la identificación y análisis de dichos riesgos para lograr la consecución de los objetivos, y constituye la base para gestionar el riesgo. Aunque para crecer la organización debe asumir riesgos prudentes, la dirección

²⁸ Carmona González, M. 1998. La auditoría interna de gestión: el caso particular cubano. Tesis de doctorado. Universidad de Huelva, España. <http://www..upr.edu.cu>; Carmona, M. 2003. Monografía Control Interno, ENECOOP. República Dominicana

debe identificar y analizar los riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

Las condiciones que pueden convertirse en factores de riesgo son múltiples, pudiendo mencionarse entre otras: Progresos tecnológicos, cambios en el entorno operativo, nuevas líneas de producción o de prestación de servicios, redimensionamiento de la entidad o ajuste de plantilla, personal nuevo, crecimiento rápido, nuevos sistemas de información, etc.

La evaluación del riesgo debe ser un proceso continuo y básico para la organización, debe estar orientado hacia el futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos a los que se puede exponer, para que pueda adoptar las medidas oportunas. Lo importante no es utilizar una determinada metodología para evaluar los riesgos, sino convertir la evaluación del riesgo en parte natural del proceso de planificación de la entidad.

➤ **Las Actividades de Control.**

Las actividades de control deben estar integradas en el proceso de evaluación del riesgo. Una vez identificados los riesgos la entidad desarrolla las actividades de control, para garantizar las medidas necesarias para hacer frente a los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos.

Las actividades de control se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

Segregación de funciones: Las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben quedar en la medida de lo posible segregadas y diferenciadas.

Este es el mecanismo de control interno más efectivo, su ausencia puede ser una de las mayores fuentes potenciales de problemas de control²⁹.

²⁹ Se pueden consultar entre otros: Miranda, A. de, Torras, O. González, J. (1982). Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I. Cuba. Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello. capítulo 5. pág. 165. Defliese et all, 1991. Auditoría Montgomery. Editorial LIMUSA. México. págs. 288-289. Gómez Morfin, J. 199. El control interno y la auditoría interna en la Empresa. Revista Auditoría interna. México.

El riesgo de que puedan ocurrir errores o irregularidades en la ejecución y registro de las transacciones disminuye si las diferentes partes que componen el proceso se realizan por diferentes personas.

Análisis realizados por la dirección: La dirección analiza los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores, con los presupuestos, con los resultados de los “competidores”, pues esta información si es oportuna y apropiada constituye la base para la correcta toma de decisiones. Es muy importante para la consecución de los objetivos.

Controles físicos: El conteo físico de los activos y la comprobación de los resultados con los registros de control constituye una medida de control que puede influir significativamente en la consecución de los objetivos tanto de información financiera como de operaciones (protección de los activos, seguimiento de los volúmenes de los activos cuando no existen registros que permitan el seguimiento directo,....etc.)

Mecanismos de seguimiento del proceso de información: Son comprobaciones realizadas para asegurarse de la existencia, exactitud, totalidad y autorización de las transacciones registradas, dentro de estos controles se incluyen las acciones correctivas a tomar cuando se detectan incumplimientos y los controles generales y programados.

Los controles generales incluyen la seguridad física de los equipos y la información, controles de acceso a las informaciones acumuladas en las bases de datos, controles sobre el “software” y controles de operaciones de procesos de datos (tanto de software como manuales). Los controles programados son los controles sobre el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones y los controles de las aplicaciones.

Gestión de funciones de actividad: Este tipo de control está constituido por las revisiones de los resultados obtenidos en una actividad por parte de los responsables correspondientes y a niveles sucesivamente más altos. Debiendo consolidar esa información e informar sobre los resultados a los niveles más altos de dirección.

Indicadores de rendimiento: Es el análisis combinado de conjuntos de datos operativos o financieros y la puesta en marcha de acciones correctivas, estos indicadores pueden utilizarse para la toma de decisiones operativas, pero pueden tener efectos en la información financiera

➤ **Información y Comunicación.**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales y la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vales más que mil palabras.

➤ **Supervisión o Monitoreo.**-En el proceso que evalúa la calidad del control interno es importante monitorearlo, para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma consecuyente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

La Resolución 289/05 del MAC establece: "Todo sistema de evaluación y calificación, en particular el de la auditoría, requiere de un análisis de riesgo la evaluación del Control Interno debe ser atendiendo a una lista de aspectos predeterminados, clasificados como muy importantes, de acuerdo con los principios, procedimientos y métodos de Control Interno determinando en qué medida los incumplimientos de alguno de ellos, afectan los resultados obtenidos en la entidad".

Consideramos que no se puede pasar por alto que la Resolución sobre Control Interno que se aplica uniformemente en Cuba trae consigo que el auditor tenga en cuenta al evaluar la efectividad del Control Interno, la implementación y la presencia de los cinco componentes del Control Interno, en cada segmento de la organización objeto de auditoría, independientemente del método que se utilice para llegar al resultado.

1.3. Análisis de los Estados Financieros.

Método de Razones Simples.

El análisis por razones se encuentra muy generalizado debido a la sencillez del método, permitiendo hacer una evaluación relativa de la situación financiera de la empresa. Las fuentes de información básicas para el análisis de razones son el estado de resultados y el balance general del período o períodos que se consideren.

Es importante aclarar que las razones son un método de análisis, sirviendo como auxiliar para el estudio de los datos, señalando probables puntos de partida para su investigación posterior. Una persona que analice estados financieros pronto se da cuenta que la importancia de los datos se hace notar más claramente si las cifras en valores en dinero se complementan con razones.

Es muy importante clasificar las razones en grupos de acuerdo a las fases de una empresa que puede ser objeto de análisis.

I.-Análisis de la Liquidez o Solvencia.

Generalmente, el primer aspecto que comprueba el analista es la liquidez. Con este análisis se responde a la pregunta: ¿Si puede o no la empresa cumplir sus obligaciones de vencimiento próximo? Esta relación se emplea exclusivamente para proporcionarnos información sobre la capacidad de pago de una empresa.

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen.

El análisis de liquidez de una empresa puede efectuarse utilizando los siguientes coeficientes:

✓ **Capital de Trabajo** = *Activo Circulante - Pasivo Circulante*.

El capital de trabajo de una empresa se calcula deduciéndose su pasivo circulante de su activo circulante. Indica la cantidad de recursos propios con los que se cuenta para seguir trabajando normalmente. Se le conoce también como fondo de maniobra y representa la parte del activo circulante financiada con recursos a largo plazo.

Este valor debe ser positivo, puesto que en caso contrario se tendrán problemas para pagar las deudas a corto plazo.

De forma general un aumento del capital de trabajo representa un indicativo favorable.

✓ **Coefficiente Normal de Liquidez.**

Este coeficiente se conoce también con los nombres de razón corriente, índice corriente, liquidez media o solvencia. Se expresa como sigue:

$$\text{Coeficiente Normal de Liquidez} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

El coeficiente normal de liquidez es la medida que se usa con más frecuencia para evaluar la solvencia a corto plazo, pues indica el grado al que se cubren los derechos de los acreedores a corto plazo mediante activos que se espera se conviertan en efectivo en un período que corresponde más o menos al vencimiento de dichas deudas.

De otra forma, expresa el número de veces que los bienes y valores de fácil realización, en el curso normal de las operaciones, se convertirán en efectivo por cada peso de pasivo exigible en el mismo período de tiempo. Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Generalmente se considera aceptable un coeficiente de 2.0 pero su determinación exacta de un coeficiente aceptable depende en gran parte del campo en que opera la empresa. La práctica generalizada de dar como aceptable una proporción de 2 a 1, en virtud de que ello permitiría la reducción en valor del activo circulante en un 50% y aún hacer frente a sus obligaciones.

✓ **Coefficiente Rápido de Liquidez (Índice de la Prueba del Ácido).**

Es una prueba más rigurosa de liquidez, ya que indica la solvencia inmediata, sin considerar los inventarios en virtud de que por lo general estos resultan ser el menos líquido de los activos circulantes de la empresa y constituye una prueba estricta de la capacidad de pago a corto plazo. Se le conoce también con el nombre de razón rápida. Se expresa de la siguiente forma:

$\text{Coeficiente Rápido de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$

En ocasiones se recomienda una razón de la prueba del ácido de 1.00 o mayor. Realmente el valor aceptable depende en gran medida del giro al cual se dedica la empresa. Esta razón nos brinda una mejor estimación de la liquidez total, solamente cuando el inventario de la empresa no pueda convertirse fácilmente en efectivo. Si el inventario es de fácil venta, el índice de solvencia es la medida preferida de la liquidez total.

II. Razones de actividad.

Las razones de actividad miden la efectividad con la que la empresa emplea los recursos de que dispone. Una suposición básica que se utiliza para simplificar muchos de los cálculos es que el año tiene 360 días y los meses son de 30 días.

✓ Rotación de Activos.

Determina el nivel de recursos generados respecto a la magnitud de los recursos usados. Mide tanto la efectividad y eficiencia de la administración en el uso y provecho de los recursos disponibles, como las ventas generadas por cada peso de inversión, o la magnitud de la inversión necesaria para generar un determinado volumen de ventas. Se expresa de la siguiente forma:

$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Venta}}{\text{Activos Total}}$

✓ Rotación de Inventarios.

Determina el número de veces que las existencias rotan en el año y se le conoce también como ciclo de rotación de los inventarios.

Su importancia radica en que si refleja que una entidad mantiene un exceso de inventarios significa que tiene fondos restringidos en inventarios que podrían emplearse en otra parte. Además pueden existir altos costos de almacenamiento y manejo del inventario, así como un alto riesgo de que caigan en desuso. Por otra parte un inventario muy bajo puede ser riesgoso pues se puede detener el proceso de producción o venta.

Se calcula de la siguiente forma:

Coeficiente de Rotación de Inventarios

$$\begin{aligned} &= \frac{Inv. Inicial + Compras - Inv. Final}{\frac{Inv. Inicial + Inv. Final}{2}} \\ &= \frac{Costo de Ventas}{promedio de Inventarios} \end{aligned}$$

Se puede afirmar que mientras más alta sea la rotación del inventario de la empresa con mayor eficiencia se administra su inventario es real hasta cierto punto, pues una alta rotación puede significar problemas si se toma como estrategia mantener un nivel bajo de inventarios para aumentar este coeficiente ya que como hemos dicho puede causar pérdidas de ventas por insuficiencias que a su vez pueden perjudicar las ventas futuras.

Se puede decir que cada empresa, atendiendo al tipo de actividad que desempeña posee un rango de rotación del inventario que pueden considerarse conveniente. Los valores por debajo de este rango pueden indicar liquidez o inventarios inactivos, en tanto que valores superiores a este límite pueden indicar inventarios insuficientes y faltas frecuentes de existencias.

Para obtener el coeficiente en días basta dividir los días del año por el coeficiente de rotación de inventarios:

$$\text{Plazo Promedio del Inventario} = 360 \text{ días} / \text{Coeficiente de Rotación de Inventario}$$

El plazo promedio del inventario representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

Mientras más corto sea el plazo promedio del inventario de la empresa, se considera que este es más líquido. Este coeficiente puede considerarse como el tiempo en que transcurre la compra de una materia prima y la venta final del producto terminado.

✓ **Rotación de Cuentas por Cobrar.**

Este coeficiente permite estudiar la velocidad o plazo de retorno de los créditos cedidos a clientes, se procura determinar cuántos días se necesita para convertir en dinero los saldos por cobrar o las veces que se ha recuperado los saldos a clientes durante el ejercicio.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas y Créditos del Período}}{\text{promedio de Cuentas Por Cobrar}}$$

Mientras más alta sea la rotación de cuentas por cobrar de la empresa, es más favorable. Se puede aumentar su valor aplicando una política, por parte de la empresa, de créditos muy restrictiva, la cual por otra parte puede producir pérdidas de ventas, por lo cual no se recomienda dicha política.

El plazo promedio de cuentas por cobrar, o período medio de cobro, es una cifra más significativa para aplicar en la evaluación de la política de créditos y cobro de la empresa. Se calcula de la siguiente forma:

Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar = $360\text{días} / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$

Esta razón puede calcularse directamente utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{360 \cdot \text{promediodeCuentasPorCobrar}}{\text{VentasAnualesaCredito}}$$

Se debe señalar lo siguiente:

✓ **Rotación por Cuentas por Pagar.**

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{ComprasAnualesaCrédito}}{\text{promediodeCuentasPorPagar}}$$

El coeficiente responde las veces que gira el saldo medio y de ahí las veces que pagamos.

Las compras anuales a crédito normalmente no aparecen en el balance o estado de ingresos por lo que debe obtenerse de otros registros o estimarse determinando el porcentaje del costo de los artículos vendidos que corresponda a las compras a crédito.

El plazo promedio de cuentas por pagar es un coeficiente más útil, se calcula de la siguiente forma:

Plazo Promedio de Cuentas por Pagar = $360\text{días} / \text{rotación de Cuentas por Pagar}$.

La rotación de las deudas varía en las empresas siendo significativas esta cifra de acuerdo a las condiciones usuales de créditos que se le conceden a la misma. Pero la puntualidad en la liquidación de las deudas es preocupación básica en las empresas.

El plazo promedio de cuentas por pagar se puede obtener aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Plazo de Cuentas por Pagar} = \frac{360 \cdot \text{promediodecuentasporpagar}}{\text{comprasanualesacrédito}}$$

III. Análisis de la Estabilidad de la Empresa.

Una de las preocupaciones de las personas que se interesan por un negocio es conocer cuánto tiempo pueden esperar a que la empresa continúe operando con eficacia. El interesado en adelantar fondos a una empresa sobre una base de largo plazo, estará especialmente motivado por conocer la respuesta a esta. Una de las condiciones necesarias para que una empresa pueda mantenerse es precisamente la obtención de utilidades periódicas. Sin embargo, más allá de esto, debe tener la capacidad de absorber razonables reveses financieros sin declararse insolvente, si va a caracterizarse por tener una estabilidad a largo plazo.

Al evaluar la estabilidad de la empresa, el analista debe considerar hasta qué punto se atiende el uso del capital de créditos. Se dice que una empresa tiene una estructura de apalancamiento de capital cuando hace mucho uso del crédito.

Por tanto, las decisiones relativas al uso del endeudamiento deben balancear rendimientos esperados más altos contra un incremento en el riesgo.

A través del análisis de la estabilidad de la empresa se pretende investigar el grado de participación de los acreedores en los recursos totales de la empresa. Muchas empresas han logrado sobrevivir o continuar sus operaciones debido a la favorable estructura o composición del capital.

✓ Razón de endeudamiento.

Esta razón mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Mientras mayor sea este índice mayor será la cantidad de dinero aportada por los acreedores que se esté utilizando en generar utilidades para la empresa. La razón se calcula como sigue:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} = \%$$

Mientras más alta sea esta razón, mas alto apalancamiento financiero tiene la empresa. El apalancamiento financiero se refiere al grado hasta el cual la empresa utiliza fondos que requieren pagos fijos, para incrementar al máximo el rendimiento.

En otras palabras, esta razón permite apreciar el grado en que los acreedores son participes sobre los recursos de la empresa, representando el porcentaje de inversión de los acreedores en la misma.

1.4. Propuesta Metodológica para una Auditoría Interna de Gestión en la Empresa de Servicios a Trabajadores Pinar del Río Sercomax.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, pretendemos seleccionar lo mejor de la experiencia acumulada y proponer una metodología o modelo para ejecutar la Auditoría Interna de Gestión donde se recojan las nuevas tendencias y enfoques en los pasos a seguir por los auditores internos³⁰.

Las fases que utilizaremos en nuestra propuesta metodológica de ejecución de la Auditoría Interna de Gestión y que servirán de guía para su exposición son las siguientes:

Seleccionar qué auditar.

La selección de qué auditar comienza con un estudio o investigación preliminar dentro de la entidad, con el fin de identificar las actividades que potencialmente pueden mejorar la eficacia, la eficiencia y la economía de las operaciones, es decir, constituye un proceso de selección donde se establecen prioridades acordes a los resultados de la evaluación de los riesgos a los que se está exponiendo la organización y teniendo en cuenta que al igual que el resto de las actividades la auditoría debe lograr un uso eficiente de los recursos disponibles para su ejecución, el menor costeo posible y la mayor eficiencia.

Guía para realizar exploración previa:

- Recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.
- Revisar la información que obra en el expediente único que contiene los resultados de las Auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones fiscales.
- Evaluar el Sistema de Control Interno Contable- Financiero y Administrativo.
- Examinar y evaluar documentos, operaciones y Estados Financieros.

³⁰ Se pueden consultar entre otros: Ministerio de Finanzas y precios, 1993, Guía metodológica para auditorías de gestión, La Habana, Cuba; Kell, W., Bynton, W., Ziegler, R., 1995, Auditoría Moderna, segunda edición, compañía editorial Continental S.A de C.V. México; Hevia Eduardo, 1996, Manual de Auditoría de Gestión, España, Edición Especial Diario Expansión.

- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de procesamiento de la información.
- Situación financiera: se analiza el cumplimiento de los indicadores económicos, el Sistema de costos, se verifica las fuentes de financiamiento, su disponibilidad y el endeudamiento.
- Servicio.
- Diagrama del proceso de servicios, las características de los servicios, la tecnología utilizada, la capacidad instalada. Plan de los servicios. Variedad de los servicios. Existencia de normas de consumo, cartas tecnológicas y fichas de costos actualizadas. Fuentes de abastecimiento de las materias primas. Deterioro de los servicios. Destino de los servicios prestados.
- Recursos Humanos.
- Estructura organizativa y funciones. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional con sus respectivas calificaciones. Formación, desarrollo y entrenamiento. Nivel de protección e higiene del trabajo. Existencias de normas de trabajo.
- Satisfacción a clientes.
- Juicio de la clientela y calidad de los servicios.
- Realizar entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, trabajadores incluidos las organizaciones políticas y de masas.

El punto de partida del estudio preliminar es conocer y comprender en su totalidad la estructura organizativa de la entidad, las características del o de los procesos productivos, de cada una de las operaciones, la dinámica del sector donde opera, la naturaleza y alcance de las regulaciones gubernamentales aplicables. Toda la atención se debe centrar en la actividad o función posible a auditar, incluyendo a las personas pues un factor fundamental en la auditoría interna de gestión es hacerla participativa, lograr la comunicación con los auditados, que permita no solo descubrir los problemas existentes, sino también las causas que los originan y las posibles soluciones, además de descubrir donde pueden existir nuevas oportunidades para mejorar los resultados de su área. Dinamizar la gestión originando ideas nuevas, estimulando el cambio, la aceptación de las mismas y de los nuevos procedimientos.

En la propuesta de metodología se quiere dejar bien claro la importancia que le concedemos al control interno y su conceptualización actual, para la evaluación del sistema y la determinación de los riesgos para seleccionar el área o la función a auditar. Así como planificar la auditoría, aunque en la práctica el auditor propone o surge lo que se debe auditar pero en la mayoría de las ocasiones el gestor decide.

Planificación de la auditoría.

Al concluir el análisis de la evaluación de los riesgos inherentes y de control, se determina el Riesgo de Detección de la auditoría interna y los niveles de importancia relativa que el auditor está dispuesto a aceptar, pasando a la planificación de la auditoría. El trabajo deberá ser programado consultando al responsable del área a auditar, de manera que se obtenga la máxima cooperación del personal sujeto a auditoría durante el examen.

En la planificación es fundamental tener en cuenta los resultados del análisis de los elementos obtenidos en la exploración previa y la evaluación de los riesgos, a partir de los cuales se definen los objetivos específicos, los procedimientos de auditoría que deben aplicarse, así como la naturaleza, intensidad y alcance de las pruebas.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad se determinan los auditores y especialistas que se requieren, o sea cuantos auditores y que calificación deben tener, que otros técnicos de la propia entidad y de qué nivel de dirección hacen falta, los cuales elaboraran los programas que deben dar respuesta al cometido de la auditoría interna de gestión de evaluar los niveles de economía, eficiencia y eficacia en cada actividad o materia a auditar. Estos programas deben ser flexibles, pues en el transcurso de la aplicación de las pruebas, según los hallazgos estas podrán intensificarse o disminuirse.

El análisis y toma de decisión de las técnicas de muestreo a utilizar para cada tipo de prueba a aplicar es esencial en esta fase, donde también hay que determinar el tiempo que demorará la auditoría y su costo.

Ejecución del Examen.

En esta fase como lo indica el título es donde se ejecuta propiamente el trabajo, es la que más tiempo consume en una auditoría operativa. El auditor al realizar el examen se sustenta fundamentalmente en **investigaciones y**

observaciones. Las entrevistas eficaces son indispensables en este tipo de auditoría pues con base en las investigaciones el espera obtener opiniones, comentarios y soluciones sugeridas al o los problemas. Mediante las observaciones podrá llegar a detectar ineficiencias y demás factores que constituyen las causas de los problemas.

También se realizarán **confirmaciones y verificaciones**, así como utiliza la técnica de análisis, para evaluar la actuación real con respecto a cierto criterio o criterios que el definió. Estos criterios tales como las metas, planificación de productividad, en fin los objetivos a alcanzar, deberán ser desarrollados internamente por la entidad, de manera alternativa, los criterios podrán ser generados por estándares de la industria o por el propio auditor como resultado de auditorías previas sobre actividades similares.

El trabajo realizado, los hallazgos y las recomendaciones deberán quedar documentados en los papeles de trabajo, los cuales constituirán la evidencia necesaria, la cual debe ser suficiente y relevante para respaldar el dictamen del auditor.

En la propuesta de metodología para las auditorías de gestión cubanas³¹ se plantea que es necesario aplicar el siguiente procedimiento para cada hallazgo significativo de las áreas críticas:

1. La condición. ↔ Situación actual.
2. El criterio. ↔ Las normas aplicables.
3. El efecto. ↔ Medición de costo innecesario, excesivo u otra forma.
4. La causa. ↔ Razones de la desviación.
5. La conclusión. ↔ Sintetizado.
6. La recomendación. ↔ Acción correctiva.

El auditor encargado deberá revisar los papeles de trabajo tanto durante el examen como al concluir este y comprobar el cumplimiento de los objetivos trazados en la auditoría, a su vez debe ser supervisado por un funcionario de la unidad de auditoría facultado para ello, las revisiones durante la auditoría contribuyen al avance del trabajo y garantiza su calidad general.

³¹ Ministerio de Finanzas y Precios.1993. Guía Metodológica para Auditorías de Gestión. La Habana. Cuba

Informar los hallazgos.

La exposición del informe debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tome por los ejecutivos como una herramienta de dirección.

En Cuba la Resolución No 2 de Noviembre de 1997³² contiene las Normas de Auditoría a aplicar en el país, donde se establece que en el informe deberá considerarse lo siguiente:

Introducción: los objetivos que se pondrán en este segmento son los específicos que fueron definidos en la segunda fase de la auditoría (planificación), detallando los que fueron alcanzados y aquellos que no lo fueron las causas por las que no se alcanzaron. Así como referir los programas aplicados y causas por la que no se utilizaron los programas definidos en la fase de planificación, que legislación fue verificada y causas que impidieron verificar la programada. También deberá informarse el período auditado, el alcance de las pruebas realizadas y procedimientos utilizados para la toma de las muestras y si se aplicaron las normas de auditoría generalmente aceptada y de no ser así, las causas que lo impidieron.

Conclusiones: se debe exponer de forma resumida el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general, se reflejarán también de forma reducida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 “E” y su interrelación. Las conclusiones de acuerdo con los objetivos alcanzados y la evaluación que hace el auditor, basado en los resultados de la auditoría efectuada.

Resultados: en esta sección del informe se exponen:

- Si no se aplicaron las normas de auditoría generalmente aceptadas, la explicación de las consecuencias que puedan derivarse de ello.
- Los principales hallazgos de la auditoría haciendo una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes, y todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

³² Ministerio de Finanzas y Precios. 1997. Resolución No.ONA-2/97. Anexo no.1 Normas de Auditoría. La Habana. Cuba.

- La comparación de los resultados de la auditoría con los obtenidos en la, última, practicada anteriormente a la entidad y el reconocimiento de los logros alcanzados si los hubiera.
- Los resultados que muestra la auditoría de acuerdo con los objetivos trazados, por temas, según corresponda.
- Los incumplimientos de leyes y demás regulaciones que se hallan comprobado y las opiniones de los dirigentes y funcionarios responsables.

Recomendaciones: se exponen las medidas de importancia que se deben adoptar para solucionar las deficiencias. Estas pueden ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

Anexos: se relacionan los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar estos. 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 comprensión.

Despedida: debe consignarse el término establecido para que la entidad pueda presentar sus discrepancias con el contenido del informe, de existir éstas. Así como exponer una nota de agradecimiento a los responsables y demás trabajadores de la entidad por la colaboración prestada en la realización de la auditoría. Igualmente, debe consignarse en esta sección del informe, el saludo de despedida del auditor, sus nombres y apellidos, cargo y firma. El informe debe ser firmado sólo por el auditor jefe que realiza la auditoría, quien también debe dejar constancia de su media firma en cada página de dicho informe.

Síntesis: en ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura. Esta propuesta evidentemente está enfocada desde el punto de vista de los auditores externos, por lo que aunque sus patrones referenciales pudieran ser los mismos hay aspectos que no se recogen en el informe, ni se establecen pautas sobre el procedimiento de su elaboración.

Coincide con lo que otros autores³³ y los manuales propuestos por el capítulo del IIA de diferentes países, en que el informe debe contener:

- Una declaración de los objetivos y alcance de la auditoría.
- Una descripción general del trabajo realizado en la auditoría o examen
- Un resumen de los hallazgos.
- Recomendaciones para mejorar

Algunos autores ³⁴ recomiendan la inclusión de los comentarios de los auditados, aunque no existe una normativa al respecto, quedando a opción del auditor la decisión de hacerlo o no, por lo general se hace cuando existen discrepancias con respecto a los hallazgos y recomendaciones. Está recomendación deja claro que un paso del proceso de auditoría interna de gestión en la fase de comunicación de hallazgos, *es la "discusión" del informe en borrador con los auditados.*

Esto es de mucha importancia para el auditor, pues esta discusión debe desarrollarse en términos de una conversación amistosa donde fluya la comunicación y el ambiente propicie la participación de los auditados en la propuesta de solución a los problemas detectados, lo que facilitará el cumplimiento de las recomendaciones, porque las harán suyas y en el intercambio no solo pueden ser analizados los hallazgos, si no también nuevas oportunidades para mejorar esa actividad y dinamizar los cambios a partir de la aceptación de los procedimientos para lograrlo.

Este intercambio del auditor con los auditados le permite probar la exactitud de sus hallazgos y lo apropiado de sus recomendaciones, así como obtener los comentarios de los mismos para incluirlos en su informe. Consideramos que el borrador inicial deberá ser modificado según sea necesario, sin que el auditor renuncie a aquellos hallazgos que considera significativos, ni al cumplimiento de los objetivos de la auditoría, pero como referimos en otro apartado de este trabajo, tiene que distinguir lo superfluo de lo importante y ser flexible en la elaboración de su informe final.

³³ Kell, W., Bynton, W., Ziegler, R. 1995. Auditoría Moderna. Segunda edición. Compañía editorial Continental S.A de C.V. México. pág760.

³⁴ Hevia Eduardo, Manual de Auditoría de Gestión,1996. Edición Especial Diario Expansión, España. Kell, W., Bynton, W., Ziegler, R.1995. Auditoría Moderna. segunda edición. compañía editorial Continental S.A de C.V. México,

Aquellas deficiencias que fueron detectadas en el transcurso de la auditoría pero que ya fueron tomadas las medidas y corregido el error, en nuestra opinión, deben ser valoradas, pues quizás no sea necesario llevarlo al informe final. Lo que contribuirá a la buena comunicación entre auditores y auditados. Esta concesión no afecta los objetivos de la auditoría y si crea una imagen favorable al auditor. Lo importante es que se apliquen las medidas correctivas y se eliminen los problemas y no la búsqueda de triunfos personales.

Los hallazgos del auditor, resulta básicamente en críticas constructivas. Por lo que al redactar el informe final, el auditor deberá estar atento a las reacciones de quien lo recibe. Cuando la redacción es menos amenazante, la respuesta del auditado es generalmente más positiva. Es importante que la evidencia respalde la opinión que se emita, si no se alcanza en algún aspecto la evidencia, los análisis y conclusiones deberán apoyarse en sólidos razonamientos de difícil rechazo, si no es así, es más conveniente suprimirlo. Esta precaución también atañe a las recomendaciones, las propuestas tienen que ser viables y oportunas, que representen realmente una mejora de los procedimientos más importantes auditados o el establecimiento donde no existan.

Seguimiento.

La fase final de una auditoría de Gestión es el seguimiento de las respuestas de los auditados al informe de auditoría.

La norma práctica 440 del IIA |³⁵ señala que los auditores internos deberán tener un seguimiento para asegurarse que se está tomando una medida apropiada respecto a los hallazgos del informe. Cuando detecten que las recomendaciones no se están cumpliendo deberá comunicarse a la alta dirección de la entidad.

En la metodología de Auditorías de Gestión |³⁶ del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba se señala que es aconsejable de acuerdo al grado de deterioro de las 3 "E", realizar una re comprobación decursado entre uno o dos

³⁵ Kell W, Bynton W. y Ziegler, R. 1995. Auditoría Moderna. Segunda edición, compañía editorial Continental S.A de C.V. México, op. cit. Norma 440 del Instituto de auditores internos. Pág.753.

³⁶ Ministerio de Finanzas y Precios. 1993. Guía Metodológica para Auditorías de Gestión. La Habana. Cuba.

años. Posteriormente a la edición de la guía se publicó el Decreto Ley de Auditoría, donde no aparece como modalidad la auditoría recurrente.

En las normas de auditoría publicadas por la ONA, Ministerio de Finanzas y Precios, hay una norma específica para la ejecución del trabajo, la 4.1.4. Seguimiento de auditorías |³⁷ que refiere que el auditor debe efectuar el seguimiento de hallazgos y recomendaciones significativos detectados por anteriores auditorías que podrían aportar a los objetivos de la auditoría y el informe de auditoría revelar el estado de esos hallazgos y recomendaciones, ya que la responsable de resolver los hallazgos e implementar las recomendaciones, es la administración de la entidad auditada.

³⁷ Ministerio de Finanzas y Precios.1997. Resolución No.ONA-2/97. Anexo no. 1 Normas

Capítulo II: Aplicación de la Propuesta Metodológica para una Auditoría Interna de Gestión en la Empresa de Servicio a Trabajadores SERCOMAX en Pinar del Río. Cuba.

Para el cumplimiento de los objetivos trazados en este capítulo, desarrollamos una primera etapa de nuestro proceso de Auditoría: Exploración y examen preliminar, el conocimiento del control interno y la identificación de las áreas funcionales, todo esto nos llevará a la ejecución de la Auditoría Interna de Gestión.

2.1. Exploración Previa.

2.1.1. Caracterización de la entidad.

En el año 1996 se crea el Establecimiento de Servicio de Trabajadores en Obras, perteneciente a la OEE de Abastecimiento y Transporte del Ministerio de la Construcción en Pinar del Río. En Diciembre del 2000 debido al proceso de reorganización llevado a cabo por la Empresa Constructora Integral No.7, se le aplica la tarifa de Contingente pasando a trabajar con estas características al “Contingente Comandante Pinares”.

La Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río surge como Empresa el 10 de Julio del año 2002, proveniente del Establecimiento de Servicio a Trabajadores en Obras (STO). La creación de esta Organización es autorizada por el Ministerio de Economía Planificación (MEP) mediante Resolución 189/2002; aprobando en la misma su Objeto Empresarial el que fuera modificado mediante Resolución 309/2007. Además cuenta con el Logotipo Comercial aprobado por el Documento Ministerial Solicitud de Registros de Nombre Comercial, Lema Comercial, Rótulo de Establecimiento y Emblema Empresarial No. 2003-0030 con fecha 23-05-03.

Sercomax se encuentra ubicada en Martí # 285 entre González Alcorta y 27 de Noviembre Pinar del Río, con los siguientes números Telefónicos 724248 - 757817 y 757818 y E-Mail sercomax@eci7.netcons.com.cu

Se le integran a esta empresa, las siguientes Unidades Empresariales de Base:

1. Unidad Básica de Servicio Pinar del Río.
2. Unidad Básica de Servicio Minas - Santa Lucía.
3. Unidad Básica de Aseguramiento a los Servicios. Zona Industrial 7 Matas, Vial el Constructor Pinar del Río.

La actividad fundamental de la Empresa de Servicio a Trabajadores, es la prestación de Servicios de Alojamiento no turístico y Gastronomía a los trabajadores pertenecientes al Ministerio de la Construcción en la Provincia.

Razón social.

Los objetivos empresariales de la empresa son los que a continuación se detallan:

- Ofrecer servicios de alimentación, incluyendo su transportación a entidades y trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción y de otros Organismos vinculada con las Obras de la Batalla de Ideas, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico, de recreación y de alimentación asociados a este, a entidades y a trabajadores, en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de alquiler de locales, de climatización, audio y gastronómicos asociados a éstos, a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción y de otros Organismos, y a trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción. en pesos cubanos.
- Prestar servicios de recreación y alimentación asociados a éste, solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción y a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos.
- Brindar servicio de recepción, limpieza de locales y áreas exteriores, pizarra telefónica y piquera, solo a la oficina central del GEC de Pinar del Río en pesos cubanos.
- Efectuar la elaboración y comercialización mayorista de conservas, vinos, vinagre. dulces y productos cárnicos a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.
- Prestar servicios de reparación y mantenimiento de equipos de climatización. neveras, cajas de agua, fogones de gas y petróleo a las entidades del sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista ropa, calzado y artículos de aseo, vinculados con la atención al hombre así como de medios y equipos de protección del trabajo. a las entidades del sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios correspondientes a las asignaciones autorizadas por el Ministerio del Comercio Interior, así como

las centralizadas por el balance nacional, a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción y de otros Organismos vinculadas con las Obras de la Batalla de Ideas, en pesos cubanos.

- Brindar servicios personales a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción vinculados con la atención al hombre tales como: barbería, peluquería, manicure, tintorería, reparación y mantenimiento de equipos electrodomésticos y de enseres menores y reparación de calzado, todos ellos en pesos Cubanos.
- Ofrecer servicios de alquiler de almacenes; de parqueo; de fregado y ponchera a equipos de transporte automotor; de congelación y almacenamiento de alimentos: de alquiler de equipos; de asistencia técnica, consultoría y asesoría en las actividades de elaboración de alimentos y la alimentación, todos ellos en pesos Cubanos.
- Producir, procesar y comercializar de forma mayorista, productos agropecuarios y especies acuícola de agua dulce, a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción así como los excedentes en periodos picos de producción, previa autorización del Organismo y de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal y a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos.
- Efectuar la elaboración y comercialización mayorista de vinos, vinagre, dulces y productos cárnicos a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos
- Producir y comercializar de forma mayorista adornos florales y de naturaleza muerta, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de procesamiento de productos agropecuarios; de alquiler de maquinarias e implementos agrícolas, así como animales de trabajo, todos ellos en pesos cubanos.

La entidad tiene un horario de trabajo de 8:00 de la mañana a 5:30 de la tarde de lunes a viernes y cuenta con 415 trabajadores.

Para todas las transacciones monetarias la empresa es con BANDEC, utilizando las siguientes cuentas bancarias:

- Cuenta para operaciones corrientes en moneda nacional 40154111364002.
- Cuenta de gastos en CUC 030000000291892.

Existen dos UEB con cuenta bancaria de gastos en moneda nacional que son Aseguramiento con cuenta 40154111364037 y Distribución y Santa Lucía con cuenta 40114110339006.

El flujo de efectivo en la empresa se conoce diariamente así como la disponibilidad de efectivo para tener conocimiento de la situación financiera, determinándose todas las entradas de efectivos, así como todos los pagos a efectuar, constituyendo guía para el análisis y proyección futura. El mismo debe estar en correspondencia con lo legislado por las Normas Cubanas de Información Financiera de Contabilidad.

La empresa paga al Estado los siguientes impuestos:

1. Contribución especial de la Seguridad Social por los trabajadores (5%)
2. Contribución a la seguridad social. (12.5%)
3. Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo (25%):
4. Impuesto sobre Utilidades.
5. Aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal.
6. Impuesto sobre el transporte terrestre.
7. Aporte por Baja de Activos Fijos.
8. Depreciación de Activos Fijos Tangibles.
9. Aplicación del Decreto Ley No 249 por la responsabilidad material.
10. Impuesto sobre el servicio de Gastronomía.
11. Aporte por Diferencia de Precio.
12. Impuesto sobre el servicio de Alojamiento.
13. Aporte por vallas o Anuncios.

La empresa crea de las utilidades retenidas, las reservas siguientes:

- Reservas para contingencias.
- Reserva para desarrollo e investigación.
- Reserva para inversiones.
- Reserva para capacitación.

La empresa crea reservas obligatorias del 5% para contingencias siempre y cuando importe no exceda el 5% de la Inversión Estatal.

Las Reservas Voluntarias son aprobadas por el Ministerio de Finanzas y Precios. (MFP)

No se reciben transferencias por parte del Presupuesto, al no ser en el caso que se haya realizado algún pago en exceso en alguno de las contribuciones e impuestos a pagar o aportar y las mismas sean reclamadas para su devolución. Un indicador directivo que tiene que cumplir la empresa para poder crear las reservas a partir de las utilidades después de impuesto es el cumplimiento del plan de la utilidad del período.

Además deberá cumplir las condiciones siguientes:

- Haber cumplido de forma eficiente los indicadores directivos del año.
- Que el plan del próximo año no prevea deterioro en sus indicadores directivos.
- Haber pagado, en el tiempo establecido, los tributos determinados por la ley a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT).
- No tener resultados deficientes en la última auditoría recibida.

La empresa solicita créditos a BANDEC a fin de honrar sus compromisos de pagos en moneda nacional cuando no existe liquidez suficiente para ello. Estos créditos se podrán amortizar a partir de los recursos financieros provenientes de los ingresos y la utilidad real después de impuesto que genere al finalizar cada periodo.

Sistemas automatizados.

La empresa de Servicios a Trabajadores Sercomax tiene 45 computadoras, están distribuidas de la siguiente forma: en la Dirección 31, 5 en la UEB Pinar, 7 en la UEB Aseguramiento y UEB Santa Lucía 2. Del total de computadoras en red 32, teniendo 20 clientes ligeros, de ellos 62% están instalados, quedando el resto pendiente de instalar.

Se utiliza varios programas que están instalados en la Dirección y en las UEB, como es:

1. El Sistema Contable del **Versat Sarasola 2.0.0**, el mismo controla, flexibiliza la información que es generada en base a los movimientos que generan de acuerdo al servicio o actividad que cumple, el programa permite obtener mejores resultados en cuanto al procesamiento de la información de una manera eficiente referido a la actividad económica de la entidad
2. **Software del RECHUM** que lleva el control del personal de la empresa por las diferentes clasificaciones, que permite agilizar el trabajo automatizado en el

área de Capital Humano.

3. Para llevar el control de la actividad Informática **Infocontrol**.

4. Para el control de la Actividad Jurídica el **Jurinfo**.

5. Para el Control de la Capacitación el **Sistema Automatizado de Capacitación**.

Se encuentran identificados y evaluados los riesgos que garantizan la, disponibilidad, procesamiento, reproducción, intercambio y conservación de la información y la disponibilidad de los servicios de una forma eficiente y segura.

Para la protección de todas las tecnologías de información de la empresa y la preservación de la integridad, disponibilidad, confidencialidad y máxima explotación de los recursos informáticos con que contamos ante cualquier eventualidad se dispone de un Plan de Seguridad Informática (PSI).

Situación Contable y Financiera.

La contabilidad se encuentra certificada y actualizada, el último cierre se efectuó el 30 de noviembre del 2010, sus operaciones contables del mes en curso se encuentran registradas hasta la fecha.

Para analizar situación financiera de esta entidad nos basamos en el Estado de Resultados y en el Balance General, pudiendo llegar a las siguientes conclusiones:

RAZONES FINANCIERAS	AÑO 2009	AÑO 2010	DIFERENCIA
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación de Inventarios para Insumos	8	6	-2
Rotación de Inventarios de Producción en Proceso	14.607	5.912	-8695
Rotación de Cuentas por Cobrar		23	23
Rotación de Cuentas por Pagar	18	19	1
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO			
Endeudamiento	0.88	0.90	0.02
RAZONES DE LIQUIDEZ			

Capital de trabajo	387.975	625.007	237.032
Liquidez	1.16	1.24	0.08
Prueba ácida	0.57	0.71	0.14
RAZON DE RENTABILIDAD			
Rentabilidad Financiera		0.01	0.01
RAZONES DE ACTIVOS			
Ciclo de Cobros		14	14
Ciclo de Pagos		18	17
Ciclo de Inventarios para Insumos		44	58

✓ Análisis de la liquidez y solvencia.

En el análisis existe un incremento en los activos circulantes y pasivos circulantes con respecto al año 2009, este aumento representa un 31.43% para el activo circulante y el 7.94% evidenciando que el pasivo creció en mayor medida que el financiamiento a corto plazo, esto conlleva a que el capital de trabajo se incrementara en un 61,10% con respecto al año 2009, situación que puede calificarse como favorable porque ha incrementado su capital de trabajo. El análisis del coeficiente normal de liquidez refleja que por cada peso de pasivo circulante que posee la empresa en el año 2009 tiene 1.16 para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo, indica el grado en que la empresa puede hacer frente a sus compromisos, en el año 2010 este se incremento en 0.08 centavos, que el activo circulante cubre el pasivo circulante, siendo esto favorable para la entidad.

El análisis de la razón de liquidez inmediata o prueba ácida refleja que por cada peso de deuda a corto plazo en el año 2009 posee 0.57 centavos de activo para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, incrementándose en el año 2010 en la que posee 0.14 centavos, indicando la misma puede cumplir con sus obligaciones inmediatas sin tener en cuenta los inventarios y es aceptable.

✓ Razones de actividad.

El análisis del financiamiento interno de la empresa muestra que existe un incremento en cuanto a la rotación de inventarios para insumos, esto significa que en el año 2010, al finalizar el período le queda para trabajar 6 días sin recibir producto, con respecto al año anterior le queda para trabajar después de período 8 disminuyendo en el año 2010 en 2 veces, siendo favorable para entidad ya que tiene días favorables para trabajar con los insumos después del período proceso productivo; y en el ciclo de inventarios muestra que en año 2010 una disminución de 14 días con respecto al año 2009, siendo favorable para la empresa .

La rotación de inventarios de producción en proceso en el año 2009 fue de \$ 14 607 pesos, disminuyendo \$ 8 695 pesos en el año 2010, lo que produjo un como promedio de su actividad agropecuaria.

En el año 2009 las cuentas por pagar rotan cada 18 veces, aumentando en el 2010 en una vez, ofreciendo un grado de confianza razonable entre los prestamistas y a los acreedores sobre las normas de pago establecidas. En el ciclo de pago refleja que en el año 2010 tiene 18 días para poder pagar a los proveedores, con respecto al año anterior que posee 17 días para poder cancelar las obligaciones que tiene la empresa, implica más financiación para la empresa y por tanto es positivo.

En la rotación de las cuentas por cobrar en el año 2010 rotan cada 23 veces no siendo así en el año anterior ya que se comporto en cero siendo favorable para ese año porque sus cobros fueron en efectivo; y el ciclo de cobro en el 2010 la entidad recauda sus deudas cada 14 días, con respecto al año anterior estas es cada 17 días, esta disminución fue debido al incremento de nuevas gestiones de cobro.

✓ Razones de rentabilidad.

El análisis de la rentabilidad de la empresa, arrojó como resultado que por cada peso de patrimonio gana un 0.01, lo cual se considera favorable para la entidad no siendo así en el año anterior ya que las utilidades están por debajo a la inversión estatal.

✓ Razón de endeudamiento.

E el año 2009 la empresa obtuvo 88 % de activos que son aportados por los acreedores de la empresa y este genera utilidades para la empresa, existiendo

un incremento del 2% con respecto al año anterior, pues la empresa puede utilizar estos fondos para incrementar su rendimiento.

Revisión del expediente único de auditoría.

Se comprobó el cumplimiento de lo establecido en la ley 107/09 de la Contraloría General de la república de Cuba en cuanto a la habilitación custodia y actualización del expediente único de acciones de control.

Tipo de auditoría	Centro que inspecciona	Tiempo	Calificación
Sistemas	Unidad Territorial de Inspección Estatal de la Construcción de Pinar del Río.	12/11/2002 al 26/12/2002	Aceptable
Dictamen a los Estados Financieros	BISE Auditores Contadores, consultores.	1 de enero al 31 de diciembre del 2004.	Aceptable
Auditoría Fiscal	Fiscalía	Enero del 2003 a febrero del 2005.	Satisfactorio
Financiera	Unidad Territorial de Inspección Estatal de la Construcción de Pinar del Río.	20 de agosto al 12 de octubre del 2007	Aceptable
Financiera	Unidad Territorial de Inspección Estatal de la Construcción de Pinar del Río.	17 de septiembre al 4 de diciembre del 2008.	Aceptable
Dictamen a los Estados Financieros	BISE Auditores Contadores, consultores.	Período 31 de diciembre del 2008.	Aceptable
Financiera	UTIEC	Del 06 de septiembre del 2010 al 5 de noviembre del 2010.	Aceptable

Principales deficiencias encontradas:

1. En la cuenta Efectivo en Banco M/N, existe una diferencia de 106.21 pesos, desde el mes de junio del 2010, pendiente de depurar, entre el Balance de Comprobación de la empresa y el que muestra la UEB Aseguramiento.
2. En la UEB Pinar del Río existe un importe de 493.50 CUC, registrada incorrectamente como moneda nacional correspondiente a la factura N19 del 30/04/09 del cliente empresa Forestal Integral.

3. En la cuenta Útiles y Herramientas en uso, existe un faltante de 10 vasos de cristal efectuándose el movimiento por rotura y no se registro contablemente, así como un faltante de 20 cucharas, 1 espumadera y un cucharón industrial por un importe total de 153.50 pesos que representan el 17 y el 1 por ciento del total del saldo.

De esta auditoría se derivaron un grupo de medidas para erradicar las deficiencias detectadas. Se tomaron un total de 8 medidas con fecha de cumplimiento entre el 30 de de noviembre de 2010.

En la empresa en los últimos dos años se han realizado varias inspecciones:

Tipo de auditoría	Quien lo realizo	Tiempo	Calificación
Verificación fiscal	Fiscalía	Fecha de conclusión 23/07/2010	No otorga calificación.
Inspección	ONIT	Fecha de conclusión 26/04/2010	No otorga calificación
Inspección	ONIT	Fecha de conclusión 28/04/2010	No otorga calificación
Inspección	UTIEC	Fecha de conclusión 22/12/2009	No otorga calificación

2.1.2. Estudio de la entidad a través de su estructura organizativa. (Ver el anexo 1)

La estructura organizativa de la empresa de Servicios a Trabajadores Sercomax está concedida de la siguiente forma: una dirección, a él se le subordinan:

- 1.- El Asesor Jurídico.
- 2.- La Dirección de Desarrollo.
- 3.- La Dirección de Contabilidad y Finanzas.

Para darles respuesta a la prestación de servicios a los constructores de todo el territorio de la provincia y fuera de esta y a terceros siempre que existan las capacidades disponibles, cuenta con 3 UEB creadas territorialmente de la manera siguiente:

- Unidad de Servicio Pinar del Río.
- Unidad de Servicio Santa Lucía.
- Unidad Básica de Aseguramiento a los servicios.

Las UEB cuentan para prestar sus servicios con 55 comedores obreros, 8 Ranchones, 4 campamentos para alojamiento, un taller de transporte, un centro de elaboración y semielaboración de productos de alimentos para suministrar a comedores y Ranchones, dos Hoteles, 2 Casa de Tránsito, 87 cabañas para el disfrute en las playas y 6 cabañas en el Ranchón de Santa Lucía.

La entidad cuenta con una plantilla que está distribuida de la siguiente forma: la Dirección con 28 trabajadores, en la UEB Aseguramiento a los Servicios con 92 trabajadores, en la UEB Minas Santa Lucía 84 trabajadores y en la UEB Pinar del Río 211 trabajadores, estos distribuidos en obreros, administradores, técnicos, un director, el personal de servicios y especialistas. **(Ver el anexo 2)**

Funciones y Facultades de la ARC:

➤ **El Director General** de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río es el máximo responsable de garantizar el cumplimiento del Objeto Social de la Empresa y cumple todas las funciones establecidas para la Empresa en el Decreto No 281 de 2007. Preside el máximo Órgano de Dirección Colectivo, el Consejo de Dirección, a través del cual se asesora para la toma de decisiones y traza toda la política de funcionamiento de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río y sus UEB.

A él se le subordinan, según organigrama de la estructura los siguientes cargos:

➤ **Asesor Jurídico (Designación).**-Organiza, dirige, asesora y controla la actividad jurídica incluyendo el procedimiento de la contratación económica en toda la Empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río.

Funciones del Asesor Jurídico.

1. Asesorar, y controlar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, así como proponer medidas para contribuir al desarrollo de la conciencia jurídica en los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la Empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río.

2. Asesorar sobre consultas y proyectos de disposiciones legales, así como sobre las, reclamaciones, quejas y solicitudes que se sometan a su consideración.

3. Archivar y mantener actualizadas las disposiciones legales nacionales relacionadas con el Sistema del Ministerio de la Construcción o las actividades

a su cargo, incluyendo el legajo de Resoluciones de aprobación por el Director General de la Empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río.

4. Estudiar las disposiciones y documentos legales vigentes e informar al Consejo de Dirección sobre posibles violaciones de la Legalidad de la Empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río.
5. Representar legalmente al Director General de la Empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río y a los dirigentes, y demás trabajadores que aquel disponga.
6. Participar en la elaboración de convenios, contratos e instrumentos jurídicos.
7. Atender y darle solución a los litigios contractuales y económicos que se susciten entre la Empresa y sus clientes o proveedores, de acuerdo a lo regulado en la legislación vigente.
8. Controlar en la base, mediante visitas periódicas y de controles a las UEB el estado del desarrollo del Procedimiento de Contratación.
9. Custodiar y mantener actualizado todo el ordenamiento jurídico de la Empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río.
10. Controlar el estado y cumplimiento de la contratación del 100% de los servicios que brindan la Empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río, manteniendo informado periódicamente al Consejo de Dirección Ampliado y al Director General.

Los Directores de Áreas de Regulación y Control y de las Unidad Empresarial de Base de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río para el desarrollo de su trabajo tendrán las siguientes funciones:

➤ **Dirección de Contabilidad y Finanzas.**

La Dirección de Contabilidad y Finanzas de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río entre sus funciones tiene las de disponer las normas y procedimientos que garanticen la adecuada correspondencia entre todos los elementos que participan en el proceso productivo y de servicios de la empresa a fin de que se logren los objetivos de esta y la correcta ejecución de las actividades económicas, financieras y contables de la entidad, responsabilizándose con los sistemas de medios de rotación, sistema de costo, control interno.

Funciones del área de Contabilidad y Finanzas.

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
3. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
4. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
5. Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial en todas las empresas.
6. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
7. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
8. Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.
9. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección, otras empresas y con otros órganos, Organismos o Consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
10. Rendir cuenta periódicamente, a la instancia correspondiente, del resultado del desempeño y de la gestión de toda la empresa. Organizar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la empresa ante el consejo de dirección.
11. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
12. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.

13. Elaborar en la empresa todas las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.
14. Elaborar con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento.
15. Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, pérdida de plantaciones, plagas, ciclones, intensas sequías, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
16. Garantizar la participación de los trabajadores de la empresa en todo el proceso de elaboración del plan anual, en coordinación con la organización sindical.
17. Presentar y defender, el plan anual de la empresa, en la organización superior de dirección y de corresponder en Junta de Gobierno, el Organismo o Consejos de la Administración Provincial al cual se subordina.
18. Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
19. Elaborar el manual de la contabilidad de costo de la empresa. Garantizar su correcta aplicación.
20. Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
21. Garantizar en la empresa el correcto funcionamiento del comité de contratación.
22. Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
23. Certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas.
24. Diseñar e implantar el sistema de control interno de la empresa.
25. Elaborar el plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan.
26. Analizar el posible destino de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por la empresa.

27. Organizar la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas por el Organismo correspondiente.
28. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).
29. Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y tomar las medidas necesarias para erradicar las desviaciones.
30. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
31. Elaborar, evaluar y controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la empresa.
32. Analizar la factibilidad de crear reservas provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías a crear sobre la base del cumplimiento eficiente de los indicadores directivos de la empresa y lo dispuesto por el Gobierno.
33. Evaluar las necesidades de créditos bancarios, fundamentar su recuperación siempre que proceda en un banco o institución financiera no bancaria.

➤ **Dirección de Desarrollo.**

La Dirección de Desarrollo de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río para la gestión empresarial cuenta con dos grupos de trabajo, uno para el control y aplicación de la política de desarrollo y el otro para el control y perfeccionamiento del capital humano, por lo dentro de su contenido tiene la de aplicación de las normas y procedimientos metodológicos con vistas al constante desarrollo tecnológico de la Empresa, La Organización de la Producción y los Servicios, la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, responsabilizándose con los sistemas de Medio Ambiente, Innovación Tecnológica incluyendo el registro de la Propiedad Industrial y la aplicación del Sistema General de la Calidad además de dirigir la política de Informatización y Automatización y la Comunicación Empresarial, además de la de asesorar la elaboración de las normas de trabajo, calificadoros de cargos, estudios de organización del trabajo, normas y sistemas de pago, aplicando las Regulaciones de Organización del Trabajo y Salarios emitidas por los organismos competentes, garantizar el cumplimiento de la legislación vigente en materia laboral a fin de optimizar el correcto uso del capital humano de

nuestra Empresa y lograr su permanencia. Disponer las normas y procedimientos metodológicos a fin de garantizar la seguridad de los trabajadores de la Empresa así como elaborar y aprobar las normas y procedimientos metodológicos que garanticen la capacitación de nuestros trabajadores y la superación técnica y profesional de los dirigentes y técnicos de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río.

Funciones del área de Desarrollo.

1. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley.
2. Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
3. Elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
4. Elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa.
5. Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa.
6. Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
7. Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial en todas las empresas.
8. Elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
9. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
10. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
11. Planificar, acumular, almacenar, rotar, mantener, conservar, y responder por la integridad física, calidad y control de las reservas materiales acumuladas.

12. Diseñar el funcionamiento de la empresa sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y objeto empresarial.
13. Garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial.
14. Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección, otras empresas y con otros órganos, Organismos o Consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
15. Elaborar, reglamentar y aplicar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de la empresa.
16. Diseñar e implantar el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros de la empresa y sus reservas en correspondencia con los lineamientos que a estos efectos se emite por el Gobierno.
17. Determinar de conjunto con los trabajadores los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa.
18. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el procedimiento que garantiza la participación de los trabajadores en la dirección.
19. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
20. Elaborar e implantar de conjunto con la organización sindical el sistema de atención al hombre en la empresa.
21. Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
22. Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios.
23. Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
24. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa.
25. Elaborar el reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento.

26. Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar el reglamento que organiza en la empresa este sistema.
27. Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
28. Elaborar y aplicar el procedimiento que organiza la actividad metrológica en la empresa y cumpla con los requisitos del Servicio Nacional de Metrología.
29. Aplicar correctamente las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la empresa, para una mejor gestión del almacenamiento.
30. Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la empresa, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas, según el cronograma elaborado.
31. Elaborar el manual de la calidad de la empresa.
32. Organizar el funcionamiento del consejo de calidad de la empresa y de los grupos de mejora.

Unidades Empresariales de Base. Designación.

Asegurar el cumplimiento adecuado de las disposiciones establecidas en nuestro Objeto Empresarial.

Funciones de las Unidades Empresariales de Base.

1. Garantizar el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno que le correspondan cumplir y las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa. Evaluar las medidas correctivas a implantar con los incumplidores.
2. Elaborar periódicamente diagnósticos integrales sobre la gestión de la unidad empresarial de base.
3. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
4. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
5. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la unidad empresarial de base.

6. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad empresarial de base y del resultado de su gestión.
7. Implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento disciplinario interno definido en la empresa.
8. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad empresarial de base.
9. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
11. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad empresarial de base.
12. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
13. Producir los bienes y servicios que le han sido asignados por la empresa. Garantizar cumplimiento de las producciones de bienes y servicios seleccionados a efectuar por la unidad.
14. Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad empresarial de base.
15. Evaluar e implementar las medidas que aseguren el cumplimiento del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista.
16. Implantar el sistema de gestión de la calidad en la unidad empresarial de base.
17. Apoyar el trabajo de los grupos de mejora de la calidad creados en su unidad empresarial de base.
18. Organizar y controlar la realización sistemática de estudios de organización del trabajo en todas las estructuras de la unidad empresarial de base.
19. Garantizar el cumplimiento de las medidas del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.

20. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la unidad empresarial de base.
21. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
22. Evaluar el desempeño de cada trabajador.
23. Garantizar que todos los trabajadores de la unidad empresarial de base vinculen su salario a sus resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
24. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad empresarial de base.
25. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad empresarial de base.
26. Evaluar periódicamente en el consejo de dirección de la unidad los resultados y el costo-beneficio de los sistemas de pagos que se aplican.
27. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
28. Cumplir con las medidas establecidas en el sistema de seguridad y protección física.
29. Cumplir en lo que le corresponde con el plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.
30. Cumplir en lo que le corresponde con los planes de la demanda en situaciones excepcionales.
31. Controlar y organizar las medidas para el cumplimiento de los planes contra catástrofes.
32. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas en el manual de seguridad y salud en el trabajo.
33. Participar en la elaboración del plan de generalización de la unidad empresarial de base, a partir de las propuestas de las brigadas o equipos de trabajo socialista.
34. Elaborar en primera instancia el proyecto del plan anual de la unidad empresarial de base con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Evaluar las propuestas efectuada por los trabajadores que serán incluidas en el plan anual.

35. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de la unidad empresarial de base, el cumplimiento de los indicadores directivos y de todas las categorías aprobadas.
36. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir el Balance de Comprobación de Saldo, de existir condiciones para ello.
37. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos si se le delega esta actividad por la empresa.
38. Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
39. Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen las medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal.
40. Cumplir las medidas establecidas en el sistema de control interno organizando el funcionamiento del comité de control interno de la unidad empresarial de base.

2.1.3. Evaluación del Control Interno.

✓ *Ambiente de Control.*

Se comprobó que la entidad posee las normas, procedimientos y disposiciones de carácter general necesarias para el cumplimiento de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en su elemento ambiente de control.

- ❖ Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.
- ❖ Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.
- ❖ Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos.
- ❖ Convenio colectivo de trabajo.
- ❖ Manual de Procedimientos y de Organización.
- ❖ Manual de Contabilidad General.
- ❖ Manual de Contabilidad de Costo.
- ❖ Reglamento interno, código de conducta y código de ética.
- ❖ Actas del Consejo de Dirección.
- ❖ Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia.
- ❖ Principales contratos y obligaciones.
- ❖ Plantilla aprobada.
- ❖ Estructura y diagrama organizacional.

- ❖ Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente.
- ❖ Política sobre selección y captación del personal.
- ❖ Plan de capacitación.
- ❖ Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida.
- ❖ Plan de Ingresos y Gastos.
- ❖ Estados Financieros e indicadores económicos fundamentales.

Integridad y valores éticos.

Se comprobó que el personal de la empresa tiene un amplio dominio de los códigos de conducta, y de las medidas disciplinarias que establecen en la unidad. Se toman medidas correctivas en respuestas a las violaciones de las políticas y del código de conducta, comunicándose a todos los integrantes de la entidad.

Métodos y estilos de dirección:

En la revisión realizada a este tema se pudo comprobar que se celebran regularmente Consejos de Dirección en la empresa participando el personal designado para ello, o sea, el director de la empresa y los jefes de cada área. De todas estas reuniones se emiten las actas del Consejo de Dirección, se analizan temas relacionados con la información de la producción y las causas en caso de existir desviaciones en los mismos, se analizan también periódicamente las normas de procedimientos del control interno.

Estructura organizativa:

Al revisar este aspecto se pudo comprobar que la estructura organizativa se corresponde con la aprobada y que existen documentos que amparan la misma con las funciones y las responsabilidades de las áreas debidamente actualizadas. Esta estructura mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, administrativas, de dirección y de custodia y garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativos a sus propias operaciones, además de que ninguna persona controle todas las fases de una transacción. Se pudo comprobar que cada empleado de la empresa tiene bien definido sus deberes y derechos dentro de la misma.

Políticas y Prácticas de Personal:

Se pudo comprobar que está elaborada e implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores, existe un adecuado sistema de registro y control de la asistencia y del tiempo y trabajo,

los trabajadores cuentan con su expediente laboral debidamente actualizado, están establecidos los requisitos mínimos de idoneidad para cada puesto de trabajo de la entidad, presentan un sistema de evaluación sistemática del desempeño por cada trabajador.

Autoridad y Responsabilidad:

Se verificó que en la empresa está elaborado el Manual de Organización, el de Normas y Procedimientos de Operación referidos a las diferentes actividades desarrolladas por la empresa.

✓ **Evaluación de Riesgo.**

La entidad tiene definido los indicadores de riesgos, y su valoración económica en cada caso que procede, detallándose los objetivos de control y medidas a tomar para la reducción o eliminación de los mismos.

Se ejecuta un proceso sistemático de análisis, evaluación y control de riesgos, existiendo medidas de protección contra los riesgos identificados como: robos, malversación o desvíos de recursos y desastres naturales. El plan de prevención tiene en cuenta el diagnóstico de los riesgos y peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan y las medidas para prevenirlos, analizándose tanto en el Consejo de Dirección como en la Asamblea de trabajadores.

✓ **Actividad de control.**

Se verifico el análisis efectuado por la dirección, el seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades, la comprobación de las operaciones y transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorizaciones y aprobaciones pertinentes, revisiones, cotejos, cálculos, las pre numeraciones, los arqueos, los dispositivos de seguridad, para restringir el acceso a los activos y registros. Se verifico el manual de Contabilidad y de Costos, así como su aplicación y correspondencia con el componente N° 1 Ambiente de Control.

Teniendo en cuenta el objetivo del examen de auditoría, se hace referencia a las cuestiones más importantes que deben ser utilizadas por el auditor actuante en la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de control previstos en el Sistema de Control Interno implementado en la entidad.

Para el análisis de las Actividades de Control en una entidad se propone que una parte de las normas se comprueben con la ejecución de la auditoría según los ciclos contables definidos para certificar los Estados Financieros.

En la revisión de este componente se comprobó que la entidad tuviese el flujo grama de la información para evaluar las informaciones que entran y salen de cada departamento o área, estas informaciones se comprobaron con la fiabilidad de la información financiera.

En el período auditado se revisó los niveles de autorización y aprobación de las operaciones operativas y contables, comprobando que los documentos revisados contengan los datos de uso obligatorio incluyendo las firmas de cada responsable de cada nivel requerido.

Se revisó el control de la información emitida, existe un control de las principales informaciones que se generan en la entidad, los responsables, la ruta y la fecha de entrega.

El control de los indicadores de desempeño, se comprobó que la empresa evalúa a los trabajadores mensualmente, evaluando a cada persona según los indicadores de la actividad laboral definida.

El resto de las normas se evalúan en la ejecución de la auditoría.

- Separación de tareas.
- Documentación.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Control de la tecnología de información.

Información y Comunicación.

Se verifico el contenido de las informaciones y flexibilidad al cambio, el período y el destinatario de cada una de ellas.

Se revisó que en la entidad se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad. Verificamos que se le suministran a los directores, jefes de departamentos y especialistas a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.

Contenido, calidad, flujo de la información y flexibilidad al cambio.

Se analizó el flujo de información de la entidad y si su contenido está debidamente actualizado, a partir de los cambios ocurridos en el entorno interno y externo de la entidad, tanto desde el punto de vista normativo como organizacional. Se comprobó el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referidos a la detección, recepción y procesamiento de la información externa, donde comprobamos que en la entidad existe el procedimiento de cuáles son las informaciones que debe emitir cada departamento, a quién se le deben entregar y con la periodicidad con que se confecciona.

✓ Supervisión o Monitoreo

Evaluación; Eficacia; Auditorías del Sistema de Control Interno; y tratamiento de las deficiencias detectadas.

Existe un plan de medidas por cada área, lo cual facilita el control y supervisión por cada uno de ellos, analizándose en los concejos de dirección y en las reuniones con los trabajadores, la valoración de los indicadores económicos sus desviaciones, el cumplimiento del plan así como la efectividad de las medidas tomadas.

Se verificó la existencia del Plan de Prevención diseñado en la entidad, así como el análisis, evaluación y revisión de su cumplimiento por los responsables y participantes designados. El Plan de Acción realizado teniendo en cuenta las acciones en el plan de prevención se hace de forma sistemática por cada uno de los departamentos. Se revisó que los resultados de auditorías se concilien los resultados con los puntos vulnerables identificados en el Plan de Prevención para corroborar el cumplimiento o no de las medidas previstas por los responsables. Se analizó la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre las medidas para fortalecer el Sistema de Control Interno, de acuerdo con los resultados que constan en el expediente único de Auditoría habilitado en la entidad.

Posteriormente a estas dos etapas y en dependencia de los resultados obtenidos pasamos a la planificación de la auditoría.

2.1.4. Características de los Servicios.

La empresa posee características atípicas en la distribución de sus productos ya que solo brindan servicios a los Trabajadores del MICONS, el canal de

distribución que aplica esta dado por la siguiente forma: Empresas de Producción (Fábricas), Emp. Comercializadoras, Compradores, UEB Aseguramiento, Distribuidores y Unidades Básicas de Servicio, reglamentado por una Declaración Jurada de carácter obligatorio que le realizan cada una de la brigadas (Clientes) a las que presta servicio a las direcciones de las UEB ubicadas en cada territorio mensualmente con la cantidad de comensales que poseen relacionados con el Nombre y los dos apellidos y el No. de CI y estas realizan la solicitud mediante la misma a la UEB de Abasteciendo de la empresa según la asignación correspondiente que nos realiza el Ministerio y la oferta que se elaborara dentro de ese periodo la cual se confecciona anticipadamente en correspondencia con los suministros existentes.

Con el mecanismo implantado para la distribución de los servicios la entidad ha obtenido resultados positivos pues hasta la fecha durante el período 2003 y hasta agosto del 2009 siempre se han sobre cumplido los planes de producción planificados y no han contado con casos de ilegalidad ya que este permite un mejor control sobre cada una de las materias primas que disponemos

La empresa de Servicios a Trabajadores Pinar del Río Sercomax es una entidad dedicada a prestar servicios de Alimentación, Hospedaje.

El servicio de hospedaje es para todos los trabajadores del MICONS en la Provincia especialmente en la Jornada de Verano para el deleite de los Constructores durante 6 noches y 7 días con un sano esparcimiento, contando con una Cabaña en las mas excelentes condiciones, garantizándoles el avituallamiento al huésped, las condiciones de refrigeración, útiles y utensilios a emplear durante la estancia de estos en la instalación con un confort ameno.

Este Servicio se ejecuta mediante las especificaciones que establecen las Normas de Alojamiento, el Reglamento diseñado por la Empresa para efectuar esta actividad y los precios implantados por Finanzas y Precios.

La empresa ofrece servicios de recreación y alimentación, incluyendo su transportación a entidades y trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción y de otros Organismos vinculada con las Obras.

La entidad también tiene establecida normas para la distribución, estos Gramajes son los que se tendrán en cuenta para la comercialización de los Alimentos del Almacén Central a las UEB y de los Almacenes de las UEB a los Centros según los comensales, por tanto en los casos del pollo, cerdo,

pescado, carne de res, y el arroz existen varias Normas de Elaboración y cada una de ellas responde a un gramaje diferente en correspondencia con la oferta que se elabore por lo que de obviarse está y distribuir por el gramaje menor se obliga al centro a no realizar una adecuada variedad del Menú.

2.1.5. Caracterización del entorno.

Realización del diagnóstico estratégico. (Matriz DAFO)

Misión.

Satisfacer las expectativas del cliente ofertando servicios integrales de atención al hombre con alta consagración.

Visión.

Somos una Empresa de Servicio, caracterizada por su alta consagración y un Sistema de Gestión consolidado.

Análisis externo.

Amenazas:

1. Creciente demanda de los recursos energéticos.
2. No existencias de productos en el mercado para cubrir las necesidades por limitaciones resolutivas del M.E.P. Altos precios de la mercancía en Moneda Nacional.
3. Limitación en la adquisición de equipos de transporte para la reposición de la técnica en estado deficiente que no garantiza la continuidad en la prestación de los servicios de la Empresa.
4. No existencia en el Objeto Empresarial con posibilidades de adquirir CUC a terceros en actividades gastronómicas, alimentación y refrigeración que le permita a la Empresa poder adquirir recursos para mantener y mejorar las instalaciones y los medios de los Comedores, Ranchones, Albergues, taller de Transporte y de Equipos Domésticos.

Oportunidades:

1. Existencia en el territorio de organismos y entidades encargados de la superación de los trabajadores en gastronomía y los servicios.
2. La atención a los trabajadores juega un rol principal en las políticas del MICONS y la Empresa.
3. Aplicación en la Empresa del Perfeccionamiento Empresarial.
4. Desarrollo del Plan de Inversiones que garantiza la continuidad, elevación y calidad de los servicios.

Análisis interno.

Debilidades:

1. Limitación de equipos transportadores de alimentos para las obras donde presta servicios.
2. Limitación de Albergues para darle respuesta a las necesidades del sistema.
3. Técnica de transporte con estado técnico deficiente que limita la transportación.
4. Técnica y equipos de refrigeración y de fogones de petróleo en mal estado.

Fortalezas:

1. Fortalecimiento en la estructura de la Empresa con cuadros de experiencias y capacidad de trabajo.
2. Tener instalaciones de producción de alimentos y para la recreación y esparcimiento de nuestros trabajadores.
3. Se cuenta con el personal con la calificación requerida desde el punto de vista contable, además con medios para la automatización de la información contable y financiera, lo cual permite reducir los tiempos de trabajo y utilizar los especialistas para el análisis.
4. Mantenimiento de un colectivo preparado técnicamente en todas las áreas que nos permita poder ofrecer un servicio de calidad y con eficiencia, inmerso en la implementación del Perfeccionamiento Empresarial motivados por el crecimiento obtenido en el salario medio mensual y el crecimiento de la producción.

Valoración matriz DAFO (Ver anexo 3)

Los resultados del análisis del impacto de la Matriz DAFO se ubican en el primer cuadrante, por lo que se encuentra en una posición ofensiva ante el entorno, aunque por un escaso margen, por lo que tiene la posibilidad de utilizar las fortalezas para poder aprovechar las oportunidades, manteniéndose alertas para impedir que cambie esta situación.

De ahí se trazan los objetivos operativos y estratégicos: criterios de medidas para evaluar la gestión de cada actividad. **(Ver anexo 4)**

Principales proveedores. (Ver anexo 5)

La empresa de Servicios a Trabajadores Sercomax tiene proveedores permanentes y eventuales. Para la realización de la evaluación de los mismos

existe un Procedimiento con sus registros donde se miden y evalúan anualmente.

Se han desarrollado acciones por la alta dirección para incentivar la creatividad con vinculación a las mejoras en productos, procesos, servicios y/o tecnologías con los proveedores involucrándolos en nuestros problemas, invitándolos a participar en actividades y eventos entre otras cosas y también los estimulan tanto moral como material además haciéndolos participes de nuestros procesos.

La entidad mantiene excelentes relaciones con los proveedores, cumpliendo cada cual con los requisitos existente en lo pactado por los contratos y los involucramos en las problemáticas e incentivándolos y motivándolos con el resultado de las evaluaciones para que mejoren sus productos.

Satisfacción de los clientes.

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad la entidad cuenta con una Instrucción de quejas y reclamaciones (I-NOR-01) y un Procedimiento para la medición y seguimiento de la satisfacción del cliente (P-MED-02), encuestas, buzones de quejas y reclamaciones, entrevistas, encuentros o contactos con los trabajadores documentándose así las necesidades, deseos, expectativas y demandas, las cuales se chequean con frecuencia mensual en los Consejos de Dirección Reducidos, Ampliados, y de Calidad, según las variables específicas del mercado en el territorio en cuestión para con ellas retroalimentarse de la deficiencias que tienen y se les da tratamiento como No Conformidades del Servicio por el Registro R-NOR06-A, adoptándose las acciones correctivas y preventivas según demande el caso hasta eliminarlas para tener eficiencia en nuestros servicios. Según los resultados de este monitoreo se realizan ofertas a los clientes acorde con sus expectativas, constituyendo esto un elemento fundamental en el Sistema de Comunicación Empresarial y el Sistema de Atención al Cliente.

2.1.6. Identificación de las áreas funcionales de regulación y control:

De acuerdo con el estudio realizado en la empresa de Servicios a Trabajadores Sercomax y para la mejor obtención de evidencias en el corto espacio de tiempo, se decidió identificar las áreas funcionales.

Área funcional Dirección de Desarrollo.- Esta dirección se encargada de la comunicación empresarial, asesorando las normas de trabajo optimizando el correcto uso de capital humano de la empresa.

Área funcional de Contabilidad.- Esta dirección es la encargada de registrar las operaciones contables que se producen en la entidad, con el objeto de analizar la situación de la empresa al cierre del período contable.

Área Funcional de Asesoría Jurídica.- Esta área es la encargada de velar por todas las leyes, incluyendo el procedimiento de la contratación económica en toda la Empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río.

2.2. Planificación.

Toda auditoría debe ser planeada y supervisada según lo establecen todas las normas de auditoría, a continuación se presenta la planeación de la misma unido al trabajo de investigación.

Tareas a Realizar	Desde	Hasta
Trabajo de exploración previa. Características de la entidad, actividad fundamental, principales clientes y suministradores, revisión de los expedientes de auditorías, organigrama y análisis de los índices y razones y la revisión del control interno.	25/11/10	03/12/10
Ejecución.	04/12/10	13/01/11
Preparación del informe de Auditoría.	09/02/11	10/02/11
Presentación y Discusión del informe de Auditoría.	08/02/11	08/02/11
Presentación del trabajo de Diploma.	09/02/11	11/02/11
Pre defensa del trabajo Diploma.	14/02/11	14/02/11
Discusión del Trabajo Final	18/02/10	18/02/11

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Ejecución de la Auditoría Interna de Gestión por Áreas Funcionales.

Teniendo en cuenta la planificación de la auditoría juega un papel importante la evaluación de los riesgos y la necesidad de tener conocimiento de cómo se comporta, la Empresa de Servicios a Trabajadores Sercomax, se auxilió del análisis de los elementos obtenidos en la etapa de exploración o examen preliminar, decidiendo evaluar los sistemas de control interno asociados a cada área, mediante los flujo gramas.

Para la comprobación de cada área funcional se tomará como muestra la Dirección de la empresa.

2.3.1. Área funcional de Desarrollo.

2.3.1.1. Área funcional de Capital Humano.

Para la realización de la auditoría nos basamos en el flujo grama de Recursos Humanos, obteniendo claras y necesarias evidencias para darle cumplimiento a los objetivos. **(Ver anexo 6)**

La Dirección de Recursos Humanos de la empresa cuenta con un personal especializado en esta actividad, que conjunto al director de esta área, son los encargados de confeccionar y proponer para la aprobación de la plantilla de la organización al director de la entidad.

Cuando se aprueba la plantilla, se realiza la solicitud a la Dirección del Trabajo y este es el encargado de enviar el personal que el centro necesite, posteriormente se procede a seleccionar el personal, si este es aprobado se confeccionará el contrato y expediente de trabajo.

El personal es controlado a través de las hojas de firmas registrándose los horarios de entrada y salida, además se confecciona el análisis periódico de asistencia, a partir de asistencia se confeccionan las pre-nóminas para efectuar el pago a los trabajadores.

Se actualizan los expedientes laborales y se realizan las informaciones que le son inherentes a esta área, cumple y hace cumplir la legislación vigente en cuanto a:

1. Política de empleo.
2. Seguridad Social.
3. Organización del trabajo y los salarios.
4. Protección e Higiene del Trabajo.

Existe un técnico especialista y un contador en cada una de las UEB de la entidad, encargado de las actividades administrativas, que es el encargado de elaborar el dato primario, que es enviado según el tipo de información los diferentes especialistas que laboran en el dirección, luego estos según su actividad procesan y envía información, la pre nomina que se envía al departamento de economía para la confección de la nómina de pagos.

También se le envía información a la dirección de trabajo informaciones de indicadores laborales de trabajo, y estimulación.

Esta área dentro de sus informaciones tiene la de enviar informaciones mensuales trimestrales, anuales, las UEB envían información a la Dirección de la empresa, y esta envía al Grupo Empresarial, y este al Ministerio de la Construcción.

Toda la información se emite al grupo empresarial MICOMS, órgano del trabajo, y al Ministerio de trabajo, estas generalmente son mensuales, trimestral, semestral, anual.

Se hace capacitación a todos los trabajadores según sea conveniente, por categoría se da la capacitación.

Se analizó los expedientes laborales de los trabajadores de la Dirección de la empresa, en la cual se verifico que 7 trabajadores no tenían fotos en sus expedientes.

Se verifico que 10 certificados médicos no estaban archivados en los expedientes laborales.

Análisis del comportamiento de la plantilla. (Ver el anexo 7)

Al realizarse este análisis se pudo comprobar que el mismo se comporta en un 100%, aunque existen trabajadores que están en vacaciones o licencia de maternidad y otros se encuentran realizando misiones y movilizados.

Muestreo de la plantilla por cargo. (Ver el anexo 8)

La plantilla por cargo de la dirección de la empresa tiene 33 trabajadores, siendo esta correcta y además verificadas con las nóminas pagadas en el mes de noviembre del 2010, sin encontrar ninguna alteración.

Además se revisaron los contratos del período y los documentos de análisis periódicos de asistencia no encontrando error alguno.

Se verificó el libro de entrada y salida de los trabajadores siendo este llevado correctamente por un auxiliar de personal.

Análisis del Cumplimiento del fondo de salario, salario medio y la correlación con la Productividad. (Ver el anexo 9 y 10)

En el análisis del fondo de salario se comportó en un 95% respecto a la plantilla aprobada, en el mes de diciembre del año 2010, este incumplimiento es debido a que se utilizó menos fuerza de trabajo.

En el salario medio sobre cumplió en un 4% en el mes de diciembre del 2010 porque el real está por encima de lo planificado.

La productividad por trabajador se comportó en un 139%, siendo favorable para la entidad ya que en ese mes aumento de la productividad bruta y la disminución del promedio de trabajadores.

Con respecto a la correlación de la productividad con el salario medio este se comportó en 1.61 pesos siendo favorable para la entidad ya que la productividad por trabajadores estuvo por encima del salario medio.

2.3.1.2. Área funcional de Calidad.

En el flujo grama de Calidad, se obtienen claras y necesarias evidencias para darle cumplimiento a los objetivos. **(Ver anexo 11)**

La alta Dirección se implica en la planificación, establecimiento y revisión de los Objetivos de Calidad participando en la programación, proyección y desglosamiento de los Planes de Producción, los Planes de Negocios con los Proveedores y Clientes, en la Planificación Estratégica y en la fiscalización de los Indicadores Económicos.

En la entidad el Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) se encuentra divulgado y promovido en todos los centros que la componen mediante las diferentes vías establecidas como son: Política de Calidad, Objetivos, Murales, Matutinos, Asambleas, Consejos de Dirección, de Calidad, Plenarias, Contacto con los trabajadores, Boletines, Activos etc. no solo en los servicios que ofrecen sino que también se realiza para incrementar los niveles de gestión en el mercado, las relaciones con los proveedores, para obtener mejores resultados en la Satisfacción del Cliente, al mismo tiempo posee

Una Página Web, e Intranet la cual brinda información acerca de los servicios que ofertan y la calidad de estos para que no solo llegue a las Empresas pertenecientes al MICONS sino también a todo el país, etc.

Las informaciones que les proporcionan las UEB, esta área las receptionan, las procesan y las evalúan tanto cualitativamente como cuantitativa. Además ésta a su vez le emite orientaciones a las UEB, según el sistema implantado y esta después le rinde informaciones a la Dirección General de la empresa, al grupo empresarial, estas informaciones son trimestrales, semestrales y al Ministerio de la Construcción son mensuales, anuales.

Existe un técnico integral en cada una de las UEB quien lleva las funciones del departamento de desarrollo, el mismo que evalúa, cuantifica la información de

la empresa sobre las encuestas que se aplican para medir el grado de satisfacción de los clientes a los cuales se vende el servicio.

Mensualmente cada UEB le envía informaciones (sobre las compras, utilidades, proveedores, cumplimiento de los contratos, las encuestas, quejas, entre otras) a la Dirección de desarrollo al área de calidad, después esta área realiza las correcciones pertinentes y posteriormente las envían a las UEB.

Después se unifican las correcciones y se realiza un informe general para los directores departamentales, y es analizado a su vez mensual, trimestral, y semestral en el Consejo de Dirección.

El área de calidad mensualmente le envía al Ministerio de la Construcción toda la información recopilada de las UEB, con el informe general.

Mensualmente realiza encuestas a todos los trabajadores de la Dirección de la empresa, evalúa y revisa el sistema de atención a las quejas y reclamaciones.

Se hace auditorías de calidad a cada una de las áreas y en las UEB, dirigidas a todos los procedimientos implantados, se realiza auditorías programadas que se realiza en el primer semestre y la auditoría de seguimiento que se efectúan en el II semestre, con resultados satisfactorios para cada una de las áreas.

El Sistema de Gestión de Calidad implantado en la Empresa está diseñado según la ISO-NC-9001/2008 con el cumplimiento de cada una de sus requisitos, el mismo cuenta con un Manual de la Calidad, donde se describen la Política, los Objetivos, los Procesos, las relaciones entre Clientes y Proveedores, los Valores el Objeto Social, la implementación e implantación de cada uno de los Procedimientos que se aplican en cada una de las áreas para cada unos de los procesos y con ellos fiscalizar el control y funcionamiento de ellos para la obtención de una mayor eficacia en el Sistema de Calidad, teniendo un peso fundamental dentro del mismo la medición y satisfacción del cliente con una constante mejora continua que nos permita obtener constantemente una eficiencia en los objetivos y metas trazadas dentro de la estrategia de la empresa según nuestro objeto social.

Análisis de la calidad. (Ver anexo12)

En cuanto a la calidad, indicador que resume los servicios que se prestan, se observa seriamente afectada este indicador en la aplicación de las encuestas por las siguientes causas.

Las encuestas a aplicar es un plan basado en la cifra a partir de la cantidad de comensales existentes en la organización, las cuales se multiplican por dos para que cada comensal sea encuestado como mínimo dos veces al mes, o sea en el año 2009 contabamos con 73 164 multiplicado por 2 es igual a 146 328 y el año 2010 era de 74 215 por la misma operación es 148 430 y las encuestas aplicadas son el real de las que se realizaron.

Se observa que hubo un incremento de número de personas encuestadas debido a las brigadas constructoras de viviendas Plan Mambí.

El número de quejas se redujo debido a que la calidad de servicios de la empresa mejoro, el servicio prestado, como la elaboración de las ofertas, la calidad, de los servicios que presta.

Las no conformidades es la inconformidad que se produce en el cliente y se conoce por la queja que entrega mediante la encuesta o buzón de quejas y sugerencias debido al incumplimiento de algún requisito, establecido en las normas de servicio o elaboración: ejemplo el cliente da a conocer la queja (poca variedad del plato fuerte), esto provoca en él una no conformidad, a la que de forma inmediata se le realiza una acción correctiva o preventiva donde se busca y refleja la causa del porque surgió el problema para eliminarla y así poder satisfacer al cliente y que esta quede cerrada es decir que se cumpla o elimine la no conformidad.

En proceso no se cerraron por problemas de financiamiento y quedaron pendientes.

2.3.1.3. Área funcional Ciencia y Técnica.

El flujo grama de Ciencia y Técnica, se obtiene claras y necesarias evidencias para darle cumplimiento a los objetivos. **(Ver anexo13)**

El área de Ciencia y Técnica tiene dos sistemas implantados en la empresa de trabajadores SERCOMAX, el sistema de gestión de innovación, y el sistema medio ambiental. Este se realiza una comparación de las inventivas que se realizaron a nivel empresarial, se puede observar en el **(anexo 14)** existe un incremento en el año 2010 a partir de la elevada participación de los trabajadores con nuevas inventivas, que se desarrollaron a partir del banco de problemas, esto se debió a que las empresas motivaron la iniciativa de sus trabajadores a participar en el FORUM.

El sistema de innovación recoge todo lo de FORUM de Ciencia y Técnica, Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y Propiedad Industrial; a continuación se describe cada uno de los que conforman este sistema:

Fórum de Ciencia y Técnica.

✓ Sistema de Gestión de Innovación.

1. FORUM.

El Fórum se lleva a los trabajos de innovación que se hace a las UEB y en la empresa, se realiza un evento técnico en el cual mediante un jurado, selecciona los trabajos más relevantes de mayor repercusión tanto económico como social, los trabajos que participan en el FORUM hacen referencia al objeto social, aunque también se hacen trabajos relacionados con el perfeccionamiento empresarial que tiene que ver con el medio ambiente, calidad, seguridad del trabajo, el FORUM es anual.

Al inicio del año se realiza por cada área de la empresa y en cada una de la UEB un banco de problemas en la cual consta cada una de las deficiencias que presentan, para lo cual se realiza los trabajos para dar respuesta a la necesidad que se presenta, se realiza un programa en el cual consta las actividades a desarrollarse en el año.

Plan de Generalización.

En este plan se detecta los problemas que se va a llevar al banco y se comienza a realizar los trabajos para dar solución y estos se inscriben en el comité estatal de estadística, en el mes de abril y marzo se realiza el preforum en todas las comisiones de base en cada una de las UEB y en la Dirección ,en el mes de Julio se hace a nivel de MICOMS, todas las empresas que pertenecen a este organismo, luego de ello se generaliza todos los trabajos que son de interés para luego generalizar en la empresa partiendo de propuestas realizadas por personas que pueden o no pertenecer a la empresa

2. ANIR.

La ANIR, recoge las inventivas y creaciones de los trabajadores ya sean premiados o no trabajos de repercusión económico y social, que resuelva una situación dada, estos trabajos se plasman y se tramitan en un libro de registros, entonces a la vez que se tramita se paga a los autores de estos trabajos, según

la ley 38 de los innovadores, esto es anual, la ANIR se basa en un plan temático de la tareas que se realiza durante el año.

La ANIR tiene un buro que tiene cada empresa, y CIR está en cada una de las UEB, todos los presidentes del BIR Y CIR tienen que hacer un plan temático, ya que cada uno tiene tareas, todos los trimestres se realiza el cumplimiento del plan temático, se habla de lo que se conmemora, las tareas de la empresa.

3. Propiedad Industrial.

La Propiedad Industrial trata acerca de patentar todos los trabajos que se hagan en la empresa así como también el lema de la empresa, existe una Oficina Nacional que se llama (OCPI), oficina cubana de la propiedad industrial, existe un acuerdo de confidencialidad que se hace a quienes van a participar en el FORUM, estos se comprometen a no divulgar los trabajos presentados.

Objetivos del Sistema Interno de Propiedad Industrial (SIPI)

- Cumplir la legislación vigente en Propiedad Industrial y respetar los derechos concedidos en nuestro país, tanto a nacionales como a y extranjeros.
- Proteger los resultados tecnológicos por patente u otras modalidades de la Propiedad Industrial o por el Derecho de Autor.
- Proteger la Información No Divulgada.
- Utilizar la Información de Propiedad Industrial en las actividades relacionadas con el desarrollo y los cambios tecnológicos y con la transferencia y asimilación de tecnologías.
- Capacitar a los dirigentes, técnicos y funcionarios en los aspectos fundamentales de la Propiedad Industrial y utilizar estos conocimientos en la toma de decisiones sobre asuntos de índole productiva, económica y comercial.
- Proteger y mantener los signos distintivos previstos en la ley, fortaleciendo la imagen corporativa de la Empresa.
- Determinar el valor de las tecnologías y los signos distintivos que forman parte del patrimonio de la entidad, realizando el "avalúo de los intangibles", para las negociaciones relacionadas con ellos.

✓ **Sistema Medio Ambiental.**

La Empresa tiene incorporada la Gestión Ambiental de los procesos productivos y de los servicios, como parte del Sistema de Dirección y Gestión, con el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos

negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios.

La gestión ambiental es responsabilidad del director general de la empresa y cuenta con la participación consciente y efectiva de todos los trabajadores proporcionando al cliente los Aspectos Ambientales, Requisitos legales y una evaluación de los impactos ambientales asociados a su instalación. Existe un coordinador ambiental para las operaciones de la empresa, que asesora y garantiza el desarrollo eficiente de la gestión ambiental en la misma, así como también en cada UEB.

La Empresa con su Gestión Ambiental, garantiza:

- Incorporar la dimensión ambiental en la planificación y administración de la empresa.
- Identificar los aspectos e impactos ambientales, tanto negativos como positivos de aquellos procesos y servicios que los generan.
- Identificar y seleccionar las alternativas de solución a los impactos negativos, para lograr que sus procesos y los servicios que brinda la empresa, sean más competitivos, contribuyendo de forma efectiva al desarrollo sostenible.
- Revisar e implantar medidas para la mejora continua de la Gestión Ambiental.

Los elementos a considerar en un Sistema de Gestión Ambiental, en el marco de aplicación de la legislación actual vigente, son:

- Diagnóstico de su situación ambiental.
- La educación ambiental a todos sus trabajadores.
- Superación y capacitación de todo su personal.
- Aplicación de la legislación ambiental vigente.
- Política Ambiental, objetivos estratégicos y metas ambientales, dentro de la Estrategia Integral de la empresa.
- Elaboración del programa de Gestión Ambiental, como parte del Plan Anual de la empresa.

Principales problemas:

- Aún no se ha logrado todo en el funcionamiento de las Comisiones del Fórum de la Empresa y UEB, aunque en años anteriores el funcionamiento fueron eficientes en estas comisiones y principalmente las de los centros, pues es ahí donde se decide la efectividad del Fórum.
- En ellas no siempre participan todos los factores requeridos. Se debe trabajar más en la preparación y desarrollo de sus reuniones, así como en la acción dirigente que estas deben ejercer alrededor de las labores del Fórum. Deben trabajar más integralmente, exigiendo más la responsabilidad individual de cada integrante. Deberán definir más las líneas, objetivos y direcciones de trabajo específicos de cada una de ellas. Las direcciones administrativas no brindan toda la atención necesaria a las mismas, cuestión que es imprescindible para su adecuado funcionamiento.
- Es necesario aumentar la sistematicidad, los aportes a la eficiencia y calidad, la masividad, el rigor, y fundamentalmente las acciones por la Generalización. En estos aspectos se debe concentrar la mayor atención de las comisiones del Fórum y los dirigentes administrativos en general.
- En la confección del Banco de Problemas no es suficiente. Se debe continuar perfeccionando el mismo, basarlo más en los objetivos fundamentales, que persiguen las UEB y la Empresa para la ejecución eficiente y con calidad de las producciones, la disminución de los costos y plazos de ejecución, la eficiencia y disponibilidad de los equipos, la mejor utilización de las fuerzas productivas, el aumento de la productividad, mejorar los resultados en la eficiencia energética, construcción de viviendas, atención al hombre y otras direcciones no menos importantes. Para lograr esto es indispensable que este banco se confeccione a cada nivel por las áreas de responsabilidad, pero en su confección deberán participar no solo los especialistas de cada una de ellas, sino los cuadros y los trabajadores. Ese banco no solo debe aprobarse por cada Consejo de Dirección, sino que éste debe chequearlo periódicamente a través de rendiciones de cuenta de los jefes de áreas y de la dirección de la Comisión del Fórum ante el mismo, para poder evaluar el grado de solución que tienen los problemas.
- No se han logrado que todos los trabajos tengan impacto y además que tengan complejidad, ni relevancia en la cuantía que se debiera, en

correspondencia con la labor que se desarrolla, por lo que es de vital importancia que en el orden de las mayores prioridades sea labor de las comisiones del Fórum y de los directivos, dirigir los esfuerzos del mismo hacia aquellos problemas de mayor complejidad en las diferentes entidades, teniendo en cuenta que lo más importante de cada trabajo, es su aporte probado a la eficiencia y calidad. El rigor, tanto técnico, como del aporte a la dirección priorizada que la solución brinda, serán elementos de suma importancia en cada caso. De la misma manera el rigor, profundidad y análisis de los que avalan las ponencias y trabajos, será cuestión de prioridad para obtener una mayor calidad. Todo lo anterior debe surgir desde la propia base, ya que es el lugar donde se desarrollan las acciones más decisivas y es por ello que es el lugar en el que debemos concentrar las acciones de todos, la mayor exigencia y la evaluación sistemática de las soluciones, para que presenten todos los requerimientos indispensables.

➤ Hay que profundizar en la confección del Plan de Generalización, debe ser un objetivo de primer orden y en él deben participar todas las áreas de responsabilidad a cada nivel. Se debe aprobar en el Consejo de Dirección a las diferentes instancias y su cumplimiento se deberá chequear trimestralmente en el mismo. La introducción de tecnologías novedosas y soluciones de probada eficiencia deben ser tareas centrales de nuestras comisiones y áreas de trabajo, así como de las direcciones administrativas.

➤ En cuanto a la información estadística del Fórum, la misma no ha logrado el nivel requerido en cuanto a su calidad, por lo que será un propósito nuestro, computarizarla en esta etapa.

➤ En la capacitación de los cuadros de dirección de nuestras unidades en lo referente al Fórum de Ciencia y Técnica, aún no se ha logrado que estos dominen adecuadamente los conceptos, y propósitos del mismo, como herramienta para el trabajo y no como un trabajo más; fundamentalmente los dirigentes administrativos, por lo que en esta edición, aparte de seminarar a todos los que sean necesario, se debe coordinar con los departamentos de Cuadro y la Dirección de Capital Humano para introducir en seminarios y/o cursos, todo lo relacionado con esta actividad.

➤ No todas las organizaciones de masa y sociales de la empresa en las labores del Fórum no se han hecho con la misma intensidad, ni han explotado

todas sus posibilidades, por lo que es uno de nuestros propósitos, lograr que la ANIR, tenga un mejor desempeño.

2.3.1.4. Área funcional de Perfeccionamiento.

La Empresa de Servicios a Trabajadores Pinar del Río, Sercomax se encuentra en perfeccionamiento, la misma fue elegida por el gobierno que cumple con los requisitos de los 18 sistemas de acuerdo a la legislación que existe en el país, es eficiente y competitiva, nos basamos en el flujo de información en el que observamos cómo se encuentran implantados en cada uno de las áreas. (**Ver anexo 15**).

Toda la empresa aplica los 18 sistemas, cada uno de los departamentos utilizan los sistemas en base al trabajo que desarrolle, se realiza consejos en los cuales se ve cómo se van cumpliendo los sistemas, realizando una comparación con el año pasado para ver cuánto se cumplió satisfactoriamente en el año, si se pudo llegar a cabo, lo que se planificó en el año, y se realiza las estrategias que se hace en el año y se va conformando todas las estrategias y objetivos.

La dirección empresarial es la mayor responsable, ya que lleva la fiscalización de esas áreas.

Cada año se establecen los objetivos estratégicos de la empresa, se hace una comparación al final del año para ver si los objetivos se cumplieron a cabalidad de acuerdo al plan. (**Ver anexo 16**)

Ventajas del perfeccionamiento empresarial:

1. Trabajadores con un salario mayor.
2. Ambiente de trabajo.
3. Las comunicaciones e informaciones fluyen mejor.
4. Obtiene mayores utilidades en los indicadores económicos.
5. Existe mayores controles.
6. Contratación, clientes, proveedores, etc.

A continuación se detalla los 18 sistemas de perfeccionamiento empresarial los cuales se encuentran implantados en la empresa.

✓ I Sistema de Organización General.-

Este sistema permite establecer la estrategia que se tiene planificado en el año, realizando un análisis de lo que se planifico en el año y verificar si se llega a dar cumplimiento a lo establecido tiene como se caracteriza, este sistema

permite coordinar y regular todo el órgano estructural de la entidad para cumplir con todo lo establecido para el mejor desempeño de la empresa.

✓ **II Sistema Métodos y estilo de Dirección.-**

Los Principales Métodos de Dirección a utilizar por los directivos de la empresa de servicio a trabajadores son: Métodos Administrativos que permiten identificar a mediano y largo plazo los objetivos principales anuales a alcanzar, Métodos Económicos incluye la elaboración del Plan de Negocios anual y los Presupuestos para su ejecución, el Análisis Económico Mensual así como su balance anual, Métodos Políticos que se Basan en la aplicación de Sistemas de educación integral, mediante información a todos los trabajadores sobre temas de carácter económico, político, científico-cultural, y el reconocimiento social en caso que sea merecido.

✓ **III Sistema de Dirección y Gestión.-**

La Empresa aplica el Sistema de Dirección y Gestión, para el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción y en la elevación de sus conocimientos técnicos, mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores, anualmente se elabora el programa de atención al Hombre y el programa de mejora dirigido al Ambiente Laboral se orientan hacia la satisfacción de necesidades al fortalecimiento de valores en el colectivo.

✓ **IV. Sistema de Organización de la realización del servicio.**

El proceso de realización del servicio tiene como producto final un servicio de alta calidad, para lograr este se integra la participación de las diferentes UEB con la UEB de Aseguramiento y Distribución la cual suministra los recursos y a partir de su distribución estos recursos pertenecen a las Brigadas de Trabajo Socialista que a su vez están dirigidas técnicamente por el Director de su UEB.

✓ **V Sistema de Gestión de la Calidad:**

La Empresa aplica el Sistema de Dirección y Gestión mediante el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos en los Servicios de Gastronomía y Alojamiento No Turístico a los trabajadores del MICONS en la Provincia, estando Certificados por la ONN según las Normas NC-ISO-9001/2001 y la NC-143/2001. Además el mismo comprende: el Sistemas de Gestión Medio Ambiental, de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Sistema de Gestión del Capital Humano los cuales están en proceso de

Implantación según las Normas ISO-14001/2005, NC- 18001/2005 y la NC – 3001/2005 respectivamente.

✓ **VI Sistema Gestión del Capital Humano:**

El Sistema de Gestión del capital humano en la Empresa Sercomax, se aplica de forma creadora por sus cuadros, dándoles una participación plena a todos los trabajadores. Esta incluye las políticas, objetivos, responsabilidades, funciones, procedimientos, reglamentos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión del capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

✓ **VII Sistema De Gestión Ambiental:**

La Empresa tiene incorporada la Gestión Ambiental de los procesos productivos y de los servicios, como parte del Sistema de Dirección y Gestión, con el propósito de prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que estos procesos causan al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios.

Sercomax, como parte de su programa ambiental, planifica los gastos asociados a todas las acciones que los requieran, tanto las de inversiones como las de mantenimiento y rehabilitación que se requieran para dar cumplimiento a los objetivos ambientales propuesto.

✓ **VIII Sistema Gestión de Innovación:**

El objetivo de la Implementación y mejora sistemática del Sistema de Gestión de la Innovación y su Programa en la empresa es contribuir al desarrollo económico de nuestra sociedad mediante la introducción de Nuevas Tecnologías en la prestación de nuevos servicios, la sustitución de importaciones y la elevación de la calidad y la eficiencia de los servicios que presta la Empresa.

✓ **IX Sistema de Planificación:**

La Empresa de Servicio a Trabajadores, utiliza la planificación como instrumento de dirección básico, la cual contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales y financieros de forma integral, con la activa participación de los trabajadores en los resultados.

✓ **X Sistema de Contratación Económica:**

Las relaciones entre la Empresa y el resto de las organizaciones económicas que operan en la Economía Nacional se realizan mediante Contratos, estos son:

- Contratos de Servicios prestados por la Empresa a los Clientes.
- Contratos con los Proveedores a la Empresa (Productos alimenticios y materiales, piezas y accesorios automotrices, servicios de reparación y mantenimiento general, combustibles, comunicaciones, etc.)

✓ **XI Sistema de Contabilidad:**

En la empresa la Contabilidad se encuentra descentralizada por Unidades Empresariales de Base, éstas poseen un grupo de trabajo contable que le permite, a ese nivel, registrar, procesar y analizar contablemente los hechos económicos de la actividad que realice, emitiendo un balance de comprobación de saldos de sus operaciones, el cual es enviado al área de contabilidad y finanzas de la empresa para su integración, para que la misma emita los estados financieros correspondientes.

Mensualmente se elaboran Estados Financieros los cuáles son entregados al Grupo Empresarial de la Construcción en el tiempo y la forma establecidos.

✓ **XII Sistema de Control Interno:**

En la empresa de Servicios de Trabajadores de Pinar del Río tiene confeccionado el Plan de Prevención de Riesgos, que le permitan garantizar el desarrollo de las operaciones de la empresa, existe un adecuado ambiente de control donde prevalece una estructura organizativa efectiva, sanas políticas de administración y se cumplen las leyes y políticas en general.

La Administración rinde cuenta de la gestión de la empresa ante los trabajadores en las Asambleas Sindicales donde transmite informaciones y lleva al debate a los mismos.

✓ **XIII Sistema de Relaciones Financieras:**

En la empresa se establecen las normas de carácter general para el funcionamiento financiero que constituye instrumento de política económica y permite la correlación entre la prestación de servicios y la circulación monetaria, Estas se realizan cumpliendo con las legislaciones vigentes emitidas por el Estado y basándose en el sistema tributario, los procedimientos para la formación y utilización de las reservas obligatorias para contingencias,

la creación de reservas por la empresa, en moneda nacional (CUP), a partir de las utilidades después de impuesto, el reglamento de impuestos sobre utilidades, aporte por el Rendimiento de la Inversión Estatal, como concepto de ingreso no tributario.

✓ **XIV Sistema de Costos:**

En la Empresa de Servicio a Trabajadores se utiliza el costo como instrumento normativo y evaluador para los trabajadores y directivos de la entidad, lo que posibilita el logro de la eficiencia y eficacia. Este se utiliza basándose en los siguientes principios, los elementos de gastos que se utilizan en nuestra empresa son los siguientes:

Materias primas y materiales, Combustibles, Energía, Salarios, Otros gastos de la fuerza de trabajo, depreciación y amortización, otros gastos monetarios.

✓ **XV Precios:**

El sistema de precios de la Empresa se rige por la Metodología General para la Formación de Precios y Tarifas y en los Lineamientos de la Política de Precios vigentes y las orientaciones y metodologías establecidas por el Ministerio de Finanzas y Precios.

✓ **XVI Sistema Informativo:**

La dirección de la Empresa de Servicios a Trabajadores (Sercomax) tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.

La totalidad de la información (técnica y administrativa) que se genera en la Empresa se procesa automáticamente mediante el empleo de tecnologías informáticas, las cuales se encuentran interconectadas y administradas en una Intranet Corporativa a través de una Red de Alcance Local (LAN), y cuyo sistema operativo es Windows XP, para la protección de todas las tecnologías de información de la empresa se dispone de un Plan de Seguridad Informática (PSI).

✓ **XVII Sistema de Mercadotecnia:**

El presente sistema tiene como objetivo orientar la misión y la visión de la Empresa hacia las necesidades, deseos, preferencias y demandas de la Sociedad y los clientes para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

El procedimiento para la realización de la mercadotecnia en la empresa establece tres momentos o procesos fundamentales los cuales son, Concertación del negocio, Realización del contrato, ejecución del servicio.

✓ **XVIII Sistema De Comunicación:**

En la Empresa de Servicios a Trabajadores y sus Unidades Empresariales de Base el sistema de comunicación es una herramienta fundamental para la dirección de la Entidad con el objetivo de lograr un sistema de comunicación coherente y armónica que posibilite una mayor integración interna, fortalecimiento de los valores de la cultura y de la identidad.

En la empresa este sistema de comunicación empresarial, está encaminado tanto al público interno, integrado por todos los trabajadores de la empresa, como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, proveedores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales, organizaciones políticas y de masas que de una forma u otra se relacionan con la Empresa.

2.3.1.5. Área funcional de Sistemas Informáticos:

Para la realización de la auditoría nos basamos en el diagrama de flujo de la información del departamento de sistemas informáticos. (**Ver anexo 17**)

La informática en la entidad dirigida por el área de informática subordinada a la dirección de desarrollo, cuya misión es garantizar el funcionamiento de los servicios informáticos de la empresa, que le permitan la automatización de las funciones de dirección.

El impacto de la información está dado en que en caso de ocurrir alguna incidencia o violación sobre los medios informáticos provocaría una situación muy seria para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa, lo cual incidiría en la toma oportuna de soluciones eficientes para la obtención del mercado, control de la producción, las preparaciones técnicas de las obras y el control económico de la dirección.

El sistema informático está regido por un plan de sistema informático, el director de la de desarrollo técnico, el director de la empresa, y el responsable de la seguridad informática, elaboran el plan, se lo hace una vez, este se va actualizando de acuerdo a las condiciones tecnológicas, cada U.E.B tiene un plan de seguridad independiente, existiendo un responsable de la seguridad informática en cada una de las Unidades.

En la dirección se controlan todos los programas informáticos, la entidad inspecciona todas las medidas para ver si se cumple o no con los planes de seguridad, como se puede observar en el anexo existen dos tipos de servidores:

- ❖ Servidores de clientes ligeros.- es donde se almacena toda la información, de todas las maquinas de la dirección, toda la información va al servidor profesional.

- ❖ Servidor profesional.- transmite y recibe información de comunicaciones, que pueden ser entre empresas, entre el organismo, etc.

- ❖ Servidor central.- se recibe y se envía información a este servidor que pertenece al Grupo Empresarial de la construcción.

Como se puede observar en el **(Anexo 18)** con respecto al incremento la cantidad de computadoras con la instalación de 20 clientes ligeros, para todas las áreas se disminuyó el índice de trabajador por máquina, ya que cada trabajador de la entidad posee una para su trabajo y a la vez aumentaron los servicios en la intranet corporativa, esta adquisición de máquinas fue solo para la Dirección.

Se actualizó el plan de seguridad informática, esto se lo reforma cada vez que haya cambios.

Se pudo constatar que no en todas las máquinas que pertenecen a la dirección, tienen instalado el correo electrónico, ni hacen uso requerido de las máquinas.

2.3.2. Área funcional Asesoría Jurídica-

Se puede observar en el **(Anexo 19)** el flujo de información de la asesoría Jurídica.

El asesor jurídico de la empresa es el encargado de velar por todas las leyes, organiza, dirige, asesora y controlar la actividad jurídica incluyendo el procedimiento de la contratación económica en toda la Empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río, El Director de la Unidad de Servicio a la que pertenece el Contrato lo somete a la revisión del Comité de Contratación de la cual él forma parte y que además la integran: Director General, el Director de Contabilidad y Finanzas, Director Capital Humano, Director Desarrollo Técnico, Asesor Jurídico, Directores de Unidades de Servicios.

Cada uno de los miembros del Comité de Contratación emite su consideración y se somete a su aprobación, En caso de que el Contrato no sea aceptado por

el Comité de Contratación, el Secretario de la misma lo notifica al Jefe del Área responsable para su conocimiento, los contratos son archivados en la Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento, el abogado de la empresa es quien aprueba el contrato, se envía a la dirección trimestralmente todo lo referente a sanciones y violaciones que se realiza a las normas de la empresa.

Los contratos de estos proveedores son firmados por el Director General de la Empresa, en la que constan las condiciones a las que se llegó con los proveedores.

Es quien asesora, y controla el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, así como también propone medidas para contribuir al desarrollo de la conciencia jurídica en los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la Empresa de Servicios a trabajadores de Pinar del Río.

Las relaciones entre la Empresa y el resto de las organizaciones económicas que operan en la Economía Nacional se realizan mediante Contratos, estos son:

- Contratos de Servicios prestados por la Empresa a los Clientes.
- Contratos con los Proveedores a la Empresa (Productos alimenticios y materiales, piezas y accesorios automotrices, servicios de reparación y mantenimiento general, combustibles, comunicaciones, etc.).

Como se puede observar en el **(Anexo 20)** se verificó los contratos del año 2009 que fue de 53, mientras que en el 2010 se incrementó en 9 contratos, esto fue debido a que los proveedores existentes no abastecían para la distribución de insumos en la provincia, y se debió buscar proveedores fuera de la Provincia.

2.3.3. Área funcional de Contabilidad y Finanzas:

Contabilidad:

El departamento de contabilidad es quien emite documentos y valores hacia el banco, además de entregar y recibir cheques para posteriormente realizar conciliaciones bancarias, por la información que recibe y se procesa se considera un área importante en la entidad. **(Ver anexo 21)**

A diario se contabiliza en el almacén de aseguramiento, quien es el encargado de la distribución de insumos para la preparación de la comida, en cada una de las U.E.B y centros, en los comedores se elaboran la comida y se entrega a los trabajadores que pertenecen al MICOMS.

En la empresa la Contabilidad se encuentra descentralizada por Unidades Empresariales de Base, éstas poseen un grupo de trabajo contable que le permite, registrar, procesar y analizar contablemente los hechos económicos de la actividad que realice, emitiendo un balance de comprobación de saldos de sus operaciones, el cual es enviado al área de contabilidad y finanzas de la empresa para su integración, para que la misma emita los Estados Financieros correspondientes.

La dirección del área contable-financiera recae en el director contable-financiero de la empresa, este tiene subordinado 2 grupos de trabajo con especialistas y contadores. Estableciendo medidas para evitar irregularidades o fraudes y así dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios:

1. No existe ningún especialista o contador que maneje una transacción completa de principio a fin.
2. Existe separación de la custodia de los activos, de los registros de éstos en la contabilidad.
3. Ninguna persona tiene un control completo sobre el diseño del sistema, la programación y la operación de las computadoras.
4. Las personas encargadas de emitir y firmar los cheques, no son las mismas que se encargan de la conciliación del efectivo depositado en banco.

Mensualmente se elaboran Estados Financieros los cuáles son entregados al Grupo Empresarial de la Construcción en el tiempo y la forma establecidos, estos son:

- Estado de Situación: Muestra la situación de la empresa en el mes que se analiza, la situación económica y la capacidad de pago de la empresa en la fecha analizada.
- Estado de Resultado: Presenta el resultado (utilidad o pérdida) del un ejercicio económico del mes.
- Estado de Costo de la Producción o de mercancías vendidas: Se determina el costo de los servicios prestados correspondientes.
- Estado del movimiento de la Inversión Estatal: Presenta el movimiento por conceptos de débitos y créditos de la cuenta de Inversión Estatal, del periodo

analizado, partiendo del saldo inicial, hasta obtener el saldo de la fecha de análisis.

- Estado de origen y aplicación de fondos: Muestra las variaciones de los saldos que integran el Capital de Trabajo de la empresa, y las fuentes y aplicaciones que fundamentan la variación de dicho Capital.
- Estado de Flujo de Efectivo.
- Gastos por Elementos: presenta la información de un ejercicio económico del periodo analizado, mostrando los gastos incurridos en la empresa desglosados por elementos, y los servicios facturados en el período.
- Balance de Comprobación Corporativa.

La empresa debe acompañar a los Estados Financieros de las Notas o Anexos que completan las informaciones que los mismos contienen:

- Situación Económico-Financiera y comentarios. Con razones económicas y financieras, entre las que se el Capital de Trabajo, el Índice de Solvencia, de Liquidez, Margen de Utilidad, Rentabilidad Financiera, y Rentabilidad de la Inversión entre otras, Ciclo de cobros y pagos.
- Relación de cuentas por cobrar y pagar con entidades y cantidad de expedientes.

El área contable financiera participa, de conjunto con el director general de la empresa, en la creación de la comisión para realizar autocontroles al resto de las áreas de regulación y control de la empresa y sus unidades empresariales de base, el análisis de los costos en la empresa constituye uno de los elementos necesarios en el cumplimiento de la eficiencia a nivel de empresa y de unidades empresariales de base.

- La empresa tiene Gastos directos, tienen que ver con la actividad de comedores, alojamiento y recreación.
- Con los gastos variable en los que están el combustible energía, los salarios, etc.
- Gastos fijos los gastos de teléfono, electricidad, agua, etc.
- Gastos controlables, los que se identifican directamente con un nivel de actividad administrativa.
- Gastos no controlables, pueden ser de las inversiones, obligaciones y erogaciones en gastos comunes a todas las áreas.

Lo elementos de gastos que se utilizan en la empresa son los siguientes:

Materias primas y materiales: Al aprobarse la compra de materiales (de materia prima alimenticia, productos de limpieza, materiales de oficina, etc.) este es comprada por las áreas de Aseguramiento y Distribución después que el mismo llega al almacén el gasto es contabilizado en el momento en que se hace el vale de salida del producto del almacén hacia el centro de costo donde va a ser utilizado el material para prestar el servicios de comedor, recreación o alojamiento.

Energía: Se contabiliza en él la energía en pesos gastada por cada centro de costos subordinado a la empresa.

Salarios: Se contabiliza el salario y todos los gastos que se desprenden del mismo (gastos relacionados con la fuerza de trabajo), son contabilizados por cada centro de costo.

Depreciación y amortización: El gasto de amortización de activos fijos se realiza por cada activo fijo y teniendo en cuenta el centro de costo donde está ubicado el activo mediante el programa informático Versat Sarasola.

✓ **Combustible.-**

La empresa de servicio a trabajadores Sercomax tiene como una cuenta principal al combustible, este es utilizado a diario por los carros que trabajan en la distribución del servicio que ofrece.

El combustible que se entrega a la empresa se contabiliza a través de una tarjeta magnética, la misma que se la recarga en FINCIMEX, para el control de combustible se lleva un registro de todas las tarjetas con sus respectivos saldos, cada U.E.B tiene tarjetas para los vehículos, estas son entregadas al chofer es el encargado de llevar la tarjeta al servicentro, para la carga de combustible.

Contabilidad se encarga de recargar la tarjeta con el energético de la empresa, este también realiza un informe mensual al Director General sobre el uso del combustible, el mismo es quien autoriza la carga del combustible en las tarjetas, una vez que sea requiera por las U.E.B.

MICOMS NACIONAL dispone del combustible a cada delegación del MICOMS en la provincia y este lo asigna a la empresa a través de una programación, cada entidad presenta la asignación que tiene, mediante ello se distribuye el combustible.

Cuando la tarjeta es devuelta a la caja, el cajero se da al cargador mediante un documento, para que este sea recargado y este mismo documento sirve para la devolución del cajero.

Las tarjetas magnéticas deben estar guardadas y custodiadas por el cajero, ya que es el responsable de las mismas, cada tarjeta tiene un submayor, se realiza una comparación del plan y lo real del año 2009 y el año 2010, en el cuál se comprobó que existe una disminución debido a que el organismo asigno menos combustible, se debió ahorrar recursos (disminución de los viajes), y otros recursos. **(Ver anexo 22)**

Se verifico que las hojas de ruta empleadas en la entidad carecen de folio impreso lo que se aparta de lo establecido en la resolución 184/00 del Ministerio del transporte, ya que los registros se lo hacen escritos a mano, y carecen de soporte digital.

Se pudo verificar que la dirección no consta con las tablas de distancias por territorios para el control de viajes.

✓ **Cuentas por pagar**

Se verifico la documentación de los proveedores quienes suministran a la entidad insumos y materiales, los cuales se detallan a continuación.

Los proveedores de la empresa en Moneda Nacional permanentes son; Industria alimentaria, Industria cárnica, Empresa avícola, Acopio, Empresa de productos alimenticios, Empresa pesquera, Empresa láctea, de la misma manera los proveedores en Divisa, Dive, Sime, Copextel, Sasa, empresa de alimentos y pieza de transporte.

La entidad tiene cuentas por pagar a corto plazo en el mes de Noviembre del año 2010 por el valor de \$ 118.069 de los cuales en moneda nacional, el valor de \$ 117.607 y en MLC el valor de \$ 462, existiendo dentro del organismo \$ 14.540 y existiendo deudas en otras partes que no están vencidas, con respecto al año anterior la entidad tiene cuentas por pagar por el valor de \$472.372 de las cuales \$9.137 en MLC y en Moneda Nacional por un valor de \$ 463.235, se nota una disminución en el año 2010 de cuentas por pagar \$ 354.303 debido a que la empresa realizo su compra en efectivo.

(Ver anexo 23).

✓ **Cuentas por Cobrar:**

Se comprobó la correspondencia existente entre el saldo en libros y lo reflejado en los estados financieros al cierre del mes de noviembre del 2010, se comprobó la documentación existente en expedientes de clientes, en la cual no se encontró irregularidades.

La empresa tiene cuentas por cobrar dentro del organismo, las cuentas por cobrar se comportan dentro de los parámetros establecidos, encontrándose el ciclo de cobros y pagos en moneda nacional por debajo de los 40 días, lo que influye positivamente en el ciclo de cobros y pagos de la entidad.

La empresa tiene cuentas por cobrar en el año 2010 de \$ 522.799, de las cuáles en moneda nacional tienen por un valor de \$ 521.449 y en MLC por un valor de \$1.350, con respecto al año anterior que las cuentas por cobrar tienen por un valor de \$ 439.613 de las cuáles en moneda nacional el valor de \$ 442.722, y en MLC un valor de \$ 3.109, se nota un incremento en el año 2010 de cuentas por cobrar, por un valor en \$ 80.007 debido al incremento de trabajadores de las empresas a las cuales brinda servicios la entidad. **(Ver anexo 24)**

✓ **Activos fijos Tangibles.-**

Con respecto a los activos se comprobó que en cada área se encuentran actualizados los controles de activos, encontrándose en lugares visibles y seguros y cada responsable de área tiene firmada un acta de responsabilidad material de los activos.

En esta entidad se deprecian mensualmente los activos fijos y se registran correctamente en los libros, esto se lo lleva en el sistema informático de contabilidad Versat Sarasola.

Cuando el activo esta nuevo se aplica una tasa de depreciación de acuerdo a la categoría del medio, existe una cuenta que aporta al presupuesto del estado, que se manda mensualmente, estos valores se pagan a través de un cheque.

Se realizó en la empresa una constatación física de los activos fijos en el departamento de calidad, y Ciencia y técnica pudiendo observar que no existen irregularidades en cuanto a los activos, pues todos constan tanto físicamente como en documentos, existiendo un acta de responsabilidad firmada por los encargados en cada departamento **(Ver anexo 25).**

✓ **Caja:**

Para hacer este arqueo acudimos a la persona autorizada para la custodia del efectivo y comprobamos que la caja no contaba con diferencia entre el total de efectivo asignado y el total del efectivo arqueado, este resultado fue en la dirección general de la empresa. **(Ver anexo26).**

Se verifico los vales de los depósitos que realiza la UEB de Santa lucía en la caja de la dirección.

Los comedores tienen un sistema de venta el cajero de la Dirección General de la empresa presta servicios a Santa Lucía a los 4 centros que están en Pinar del Río, ya que es complejo realizar estos depósitos en Santa Lucía, por la distancia que se encuentra esta Unidad, estos realizan el depósito los días lunes, miércoles, y viernes, estos depósitos son chequeados por el cajero de la entidad y se hace un recibo de caja, donde se especifica

Contabilidad es quien confecciona la nómina para después enviársela al cajero, quien la revisa, la suma, y solicita el cheque a Contabilidad para la extracción del dinero para poder cancelar a los trabajadores, la Unidad Empresarial de Base de Pinar del Río es quien también envía al cajero la nómina de pago, debido a que esta unidad no tiene cuenta en el banco, debido a que están ubicados en la misma Ciudad, y no se puede hacer extracciones de dinero en el banco el mismo día, ya que existe una fecha para la sacar dinero, y a la vez también una fecha para el correspondiente pago a los trabajadores, estos pagos se los hace en efectivo en la caja tanto de la Dirección como en las U.E.B, en un sobre con el respectivo valor.

La U.E.B de Pinar del Río entrega una nómina con el valor calculado, la Dirección entrega un documento en donde esta detallado la cantidad de Billetes, la nómina debe regresar a manos del cajero una vez que ya esté firmado por los trabajadores, en un plazo de 72 horas.

Existe un fondo de gastos menores de caja tiene un fondo de 300 pesos M/N para gastos menores que pueden ser; pasajes, tramites, gastos de viaje, para estos pagos firma el Director de la empresa, cada vez que se efectuó un pago, se lleva un modelo de reembolso de pagos para fondos menores, Contabilidad firma y devuelve este fondo fijo a caja, existen 2 arqueos sorpresivos y uno planificado en el mes, cabe recalcar que no se trabaja en la caja con moneda de libre convertibilidad.

Se pudo verificar que la caja fuerte en donde se encuentra el dinero de la caja chica, está rota por lo que resulta muy peligroso para la entidad.

✓ **Ventas totales:**

Al cierre del mes de diciembre del año 2010 se observa un sobre cumplimiento del plan de ventas totales y las ventas de producción del 28% por encima de lo que estuvo planificado, que fue de \$ 873,5 MP lo que significa que se ingresó \$ 242.900 más, lo que resulta positivo para la entidad, ya que se incrementó la producción, debido a que hubo mayor actividad, debido a que la entidad busco nuevas alternativas como las del proyecto Mambí, Se debe significar que aunque existió sobre cumplimiento de las ventas existió un notable disminución de las mismas con respecto al año anterior, ya que sus ventas reales fueron de \$ 1143,5 existiendo una disminución de \$27.100 con respecto al año 2010, esta disminución se debió a que los insumos aumentaron de precios para el proceso productivo. **(Anexo 27)**

✓ **Ingresos:**

Al cierre del mes de diciembre del 2010 se observa un sobre cumplimiento del plan de ingresos de 32 % lo que quiere decir que se superó a lo que estaba previsto en el año, el plan está en \$ 873,5 MP mientras que el plan real es de \$1157,1MP es decir que la empresa a ingresado \$ 283,600 por encima de lo previsto, existiendo una disminución con respecto al año anterior en cuanto a los ingresos, en \$ 8.400, debido a que se redujo las ventas y por ende se redujo los ingresos. **(Ver anexo 28)**

✓ **Gastos:**

En cuanto a los gastos se observa un sobre cumplimiento de los resultados en un 33%, debido a que se tuvo que gastar más de lo previsto, para aumentar las ventas, el plan de gastos se encuentra en \$ 871,0 con respecto al plan real que se encuentra en \$ 1155,0 es decir que la empresa aumento sus gastos por el valor de \$ 284,00 pesos, por encima de lo previsto, con respecto al año anterior que se gastó \$1138,2 existiendo un aumento en cuanto a los gastos en el año 2010 de \$ 16.800. **(Anexo 29)**

✓ **Utilidad:**

Al cierre del mes de diciembre del año 2010 como se incrementaron los gastos no se cumplió con lo previsto en el plan lo que resulta negativo, ya que la utilidad en el plan está en \$2,5 millones de pesos, con respecto al plan real que

se encuentra en \$ 2.1 millones, existiendo una disminución de 400.00, analizando este indicador con respecto al año anterior que se sobre cumplió el plan de utilidad al cierre del mes de diciembre en un 500% superior a lo que estuvo planificado lo que corresponde a que la entidad en ese año cumplió de una manera eficiente, con respecto al 2010 existe una disminución de las utilidades de una manera considerable de \$ 8,4 millones de pesos, con respecto al año anterior lo que resulta que la empresa no cumplió con lo que estaba previsto, debido a que existieron varios gastos en la empresa. **(Ver Anexo 30)**

✓ **Valor Agregado:**

Al cierre del mes de diciembre del 2010, en el análisis efectuado es favorable ya que se cumple el plan al 92%, ya que existió una disminución con respecto al plan el mismo que se encontraba en \$ 458,900 y en el plan real fue de \$420,900 existiendo una disminución de \$ 38.000, debido a que las ventas fueron mayores, a los gastos materiales y a los servicios recibidos, con respecto al año anterior que también fue favorable ya que existió una disminución con respecto al plan y al plan real de \$ 154,900 y al compararlo con el año anterior tuvo un incremento de \$152.300 con respecto a este año.

✓ **Productividad/ Valor Agregado:**

En cuanto a la productividad en el mes de diciembre se observa que se cumplió con lo establecido en el plan en un 100%, ya que el plan real fue de 901, con respecto al año anterior que existió una disminución con respecto al plan, debido a que es fue \$830 y el plan real fue de \$481, existiendo un aumento con respecto al año anterior de \$ 420 debido a que existió un incrementó en el promedio de trabajadores, esto se debió a que existe nuevos proyectos y por ende se contrató trabajadores. **(Ver anexo31)**

Costo por peso de producción Bruta:

Por lo anteriormente expuesto el resultado obtenido en el comportamiento del costo por peso de ingreso es positivo, en el año 2010 fue de 1,002 pesos en el plan real, con lo planificado que fue de 1.001, con respecto al año 2009 que su costo por peso es de 0.999, pero se comporta de forma negativa con respecto al plan que es de 1.001. **(Ver anexo32).**

✓ **Gasto Material:**

Se realizó un análisis de los gastos materiales los que influyen en la producción o prestación de un servicio, con respecto al año 2010 los gastos materiales sobrepasaron en un 80% de lo que estaba planificado, que fue de \$ 345,8 pesos y el plan real fue de \$ 621,8 existiendo un aumento de \$276.00 más de lo que estaba previsto en el plan, esto resulta negativo debido a que la entidad sobrepaso a lo que se tubo previsto en cuanto a los gastos materiales, con respecto al año anterior que también sobrepaso pero en un porcentaje del 66% que corresponde a \$ 302.0 de lo que estaba previsto en el año, con respecto a este año existe una disminución de \$ 136,2. (**Ver anexo 33**)

✓ **Gasto Material /Peso Producción:**

En el análisis realizado a la entidad en el año 2010 refleja en los gastos materiales un incremento y a la vez también en las ventas totales, lo que refleja que el gasto material por peso de producción es negativo ya que se encuentra mayor al 100%, lo que refleja que no se cumplió con el plan que fue de 0,396, debido a que el plan real se encuentra en 0.557, debido a que se incrementaron los gastos materiales para el proceso productivo, con respecto al año anterior que también se sobre cumplió en un 39% con respecto al plan.

✓ **Productividad Bruta:**

El aumento de la productividad tomando como base las ventas totales, con respecto al Año 2010 que se sobre cumple en un 40%, debido a que en el plan está en \$1713 pesos ya que el plan real fue de \$ 2391 pesos, lo que corresponde que existió un aumento de \$678 pesos, con respecto al año anterior que sobre cumplió en un 9% debido lo que corresponde a \$, lo que resulta positivo para la entidad ya que las ventas se superaron en lo previsto, y el promedio de trabajadores es superior a lo previsto en el plan.

✓ **Gasto salario /Peso Pro. Bruta:**

Se realizó un análisis del gasto de salario lo que resulta positivo ya que las venta totales son mayores a los gastos materiales en el año 2010 se cumplió con el plan ya que no sobrepaso, el plan real fue de \$ 0.245 con respecto al año anterior, que el plan real fue de \$ 0,269 no sobrepaso al plan que se estableció.

2.4 Presentación del informe.

INFORME AUDITORÍA

Introducción

La Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río surge como Empresa el 10 de Julio del año 2002, proveniente del Establecimiento de Servicio a Trabajadores en Obras (STO). La creación de esta Organización es autorizada por el Ministerio de Economía Planificación (MEP) mediante Resolución 189/2002; aprobando en la misma su Objeto Empresarial el que fuera modificado mediante Resolución 309/2007, donde se basa en:

- Ofrecer servicios de alimentación, incluyendo su transportación a entidades y trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción y de otros Organismos vinculada con las Obras de la Batalla de Ideas, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico, de recreación y de alimentación asociados a este, a entidades y a trabajadores, en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de alquiler de locales, de climatización, audio y gastronómicos asociados a éstos, a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción y de otros Organismos, y a trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción. en pesos cubanos.
- Prestar servicios de recreación y alimentación asociados a éste, solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción y a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos.
- Brindar servicio de recepción, limpieza de locales y áreas exteriores, pizarra telefónica y piquera, solo a la oficina central del GEC de Pinar del Río en pesos cubanos.
- Efectuar la elaboración y comercialización mayorista de conservas, vinos, vinagre. dulces y productos cárnicos a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.
- Prestar servicios de reparación y mantenimiento de equipos de climatización. neveras, cajas de agua, fogones de gas y petróleo a las entidades del sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista ropa, calzado y artículos de aseo, vinculados con la atención al hombre así como de medios y equipos de

protección del trabajo. a las entidades del sistema del Ministerio de la Construcción en pesos cubanos.

- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios correspondientes a las asignaciones autorizadas por el Ministerio del Comercio Interior, así como las centralizadas por el balance nacional, a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción y de otros Organismos vinculadas con las Obras de la Batalla de Ideas, en pesos cubanos.
- Brindar servicios personales a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción vinculados con la atención al hombre tales como: barbería, peluquería, manicure, tintorería, reparación y mantenimiento de equipos electrodomésticos y de enseres menores y reparación de calzado, todos ellos en pesos Cubanos.
- Ofrecer servicios de alquiler de almacenes; de parqueo; de fregado y ponchera a equipos de transporte automotor; de congelación y almacenamiento de alimentos: de alquiler de equipos; de asistencia técnica, consultoría y asesoría en las actividades de elaboración de alimentos y la alimentación, todos ellos en pesos Cubanos.
- Producir, procesar y comercializar de forma mayorista, productos agropecuarios y especies acuícola de agua dulce, a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción así como los excedentes en periodos picos de producción, previa autorización del Organismo y de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal y a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos.
- Efectuar la elaboración y comercialización mayorista de vinos, vinagre, dulces y productos cárnicos a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos
- Producir y comercializar de forma mayorista adornos florales y de naturaleza muerta, en pesos cubanos.

La auditoría tuvo como objetivo fundamental: evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río Sercomax, que le permitirá a la dirección mejorar la utilización de sus recursos materiales, humanos y financieros.

Se consideraron las operaciones comprendidas en el año 2010. En el trabajo realizado se cumplieron las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y los objetivos de trabajo sin limitaciones.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación realizada, se evalúa a la Gestión de la Empresa de Servicio a Trabajadores de Pinar del Río, Cuba, de ACEPTABLE y evaluamos su gestión que la misma trabaja con Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto en correspondencia con los objetivos de la misión encomendada, calificación otorgada de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 353/08, del extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), toda vez que las deficiencias detectadas no influye en el cumplimiento de los objetivos y la solución de las mismas no depende del accionar de la entidad auditada, no obstante se detectaron las siguientes irregularidades:

- La caja fuerte en donde se encuentra el dinero de la caja chica, está rota por lo que resulta muy peligroso para la entidad.
- Las ventas totales esta disminuyó en el año 2010 debido a que los insumos aumentaron de precios para el proceso productivo, afectando también a los ingresos de la entidad.
- Las hojas de ruta empleadas en la entidad carecen de folio impreso lo que se aparta de lo establecido en la resolución 184/00 del Ministerio del transporte, ya que los registros se lo hacen escritos a mano, y carecen de soporte digital.
- Se pudo verificar que la dirección no consta con las tablas de distancias por territorios para el control de viajes.

Resultados:

Los hallazgos detectados se exponen a continuación:

Con relación a la gestión de los recursos humanos existen incumplimientos de la legislación vigente de la política de empleo y de la seguridad social como son:

- Se analizó los expedientes laborales de los trabajadores de la Dirección de la empresa, en la cual se verifico que 7 trabajadores no tenían fotos en sus expedientes.
- Se verificó que 10 certificados médicos no estaban archivados en los expedientes laborales.

➤ Se debe capacitar a los compradores y distribuidores con los procedimientos de

Compras P-REC-03.

En el área de ciencia y técnica existen insuficiencias que conspiran con la calidad del trabajo a desarrollar, detallándose las mismas:

➤ Aún no se ha logrado todo en el funcionamiento de las Comisiones del Fórum de la Empresa y de las unidades empresariales de base, debido a:

- En ellas no siempre participan todos los factores requeridos.
- Insuficiente trabajó en la preparación y desarrollo de sus reuniones, así como en la acción dirigente que estas deben ejercer alrededor de las labores del Fórum.
- No desarrollan un trabajó integral, ni se exige la responsabilidad individual de cada integrante.
- No se definen las líneas, objetivos y direcciones de trabajo específicos de cada una de ellas
- Las direcciones administrativas no brindan toda la atención necesaria a las mismas, cuestión que es imprescindible para su adecuado funcionamiento.
- No existe la correspondiente sistematicidad, los aportes a la eficiencia y calidad, la masividad, el rigor, y fundamentalmente las acciones por la Generalización.

En estos aspectos se debe concentrar la mayor atención de las comisiones del Fórum y los dirigentes administrativos en general para que exista un adecuado funcionamiento del mismo.

En revisión al correcto funcionamiento de los equipos informáticos se detectó:

➤ Se pudo constatar que no en todas las máquinas que pertenecen a la dirección, tienen instalado el correo electrónico, ni hacen uso requerido de las máquinas.

En revisión al control uso y destino del combustible asignado al parque de vehículos que tiene la entidad, existen insuficiencias que limitan que podamos determinar si se hace un uso adecuado de este recurso, como son:

- Las hojas de ruta empleadas en la entidad carecen de folio impreso lo que se aparta de lo establecido en la resolución 184/00 del Ministerio del transporte, ya que los registros se lo hacen escritos a mano, y carecen de soporte digital.

- Se pudo verificar que la dirección no consta con las tablas de distancias por territorios para el control de viajes.

Además en la acción de control que desarrollamos se incumplen con un procedimiento de control interno administrativo que puede propiciar eventos no favorables con relación a los recursos monetarios que tiene la entidad debido a:

- Que la caja fuerte en donde se encuentra el dinero de la caja chica, está rota por lo que resulta muy peligroso para la entidad.

Recomendaciones:

Tomar de inmediato las medidas que procedan, con vista a erradicar en breve plazo la deficiencia reportada por la auditoría realizada, la que deberá reflejarse en un Plan de Medidas elaborado al efecto. Que la entidad tome las medidas necesarias para resolver las deficiencias detectadas.

Este informe fue analizado con el Consejo de Dirección de la entidad de acuerdo con el Decreto Ley No.159, de la Auditoría, el mencionado Consejo, debe discutir el resultado de la auditoría, siendo el Jefe de la entidad el máximo responsable de adoptar las medidas que permitan erradicar las deficiencias consignadas en el informe. Nos sentiríamos complacidos en proporcionar cualquier ayuda que pudieran requerir para implementar las recomendaciones. De existir alguna discrepancia con el contenido del informe, la entidad auditada debe comunicar sus descargos a los auditores actuantes, en un término que no excederá los 10 días naturales a partir de la recepción del informe final, teniendo en cuenta el procedimiento establecido en el Anexo único de la Resolución No. 453/06 del MAC.

De acuerdo con la Resolución No 24/2006 del Ministerio de Auditoría y Control, la entidad deberá informar en un término no mayor de 30 días a partir de la fecha de recepción del informe, el Plan de medidas elaborado para erradicar las deficiencias detectadas.

Asimismo, de acuerdo con el decreto Ley No 159 “De la auditoria”, capítulo IV, artículo 7, inciso K, la entidad debe informar al grupo de auditores en un término no mayor de 180 días a partir de la fecha de terminación de la auditoria, la situación que presentan las deficiencias detectadas.

Despedida

Deseo expresar nuestro agradecimiento a los dirigentes y trabajadores de la entidad, la colaboración prestada durante el desempeño de la auditoria.

Atentamente,

Auditora

CONCLUSIONES

- Se demuestra la importancia del trabajo ejecutado para la dirección, al constituirse el mismo en una herramienta que facilita la toma de decisiones.
- La propuesta metodológica brinda ventajas al auditor que influyen en la calidad y seguridad del examen de auditoría.
- La gestión de la dirección evidencia resultados positivos al evaluar el proceso de toma de decisiones.
- Todos los objetivos estratégicos propuestos mantienen niveles aceptables de cumplimiento, lo que contribuirá de forma decisiva a la obtención de resultados superiores al finalizar el año.
- Se comprobó la factibilidad del método empleado en la ejecución de la auditoría.
- Se califica a la entidad de aceptable en el grado de cumplimiento de los niveles de economía, eficiencia y eficacia de sus objetivos estratégicos, aunque se encontraron algunas deficiencias:
 - a. La caja fuerte en donde se encuentra el dinero de la caja chica, está rota por lo que resulta muy peligroso para la entidad.
 - b. Las ventas totales esta disminuyó en el año 2010 debido a que los insumos aumentaron de precios para el proceso productivo, afectando también a los ingresos de la entidad.
 - c. Las hojas de ruta empleadas en la entidad carecen de folio impreso lo que aparta de lo establecido en la resolución 184/00 del Ministerio del transporte, ya que los registros se lo hacen escritos a mano, y carecen de soporte digital.
 - d. Se pudo verificar que la dirección no consta con las tablas de distancias por territorios para el control de viajes.

RECOMENDACIONES

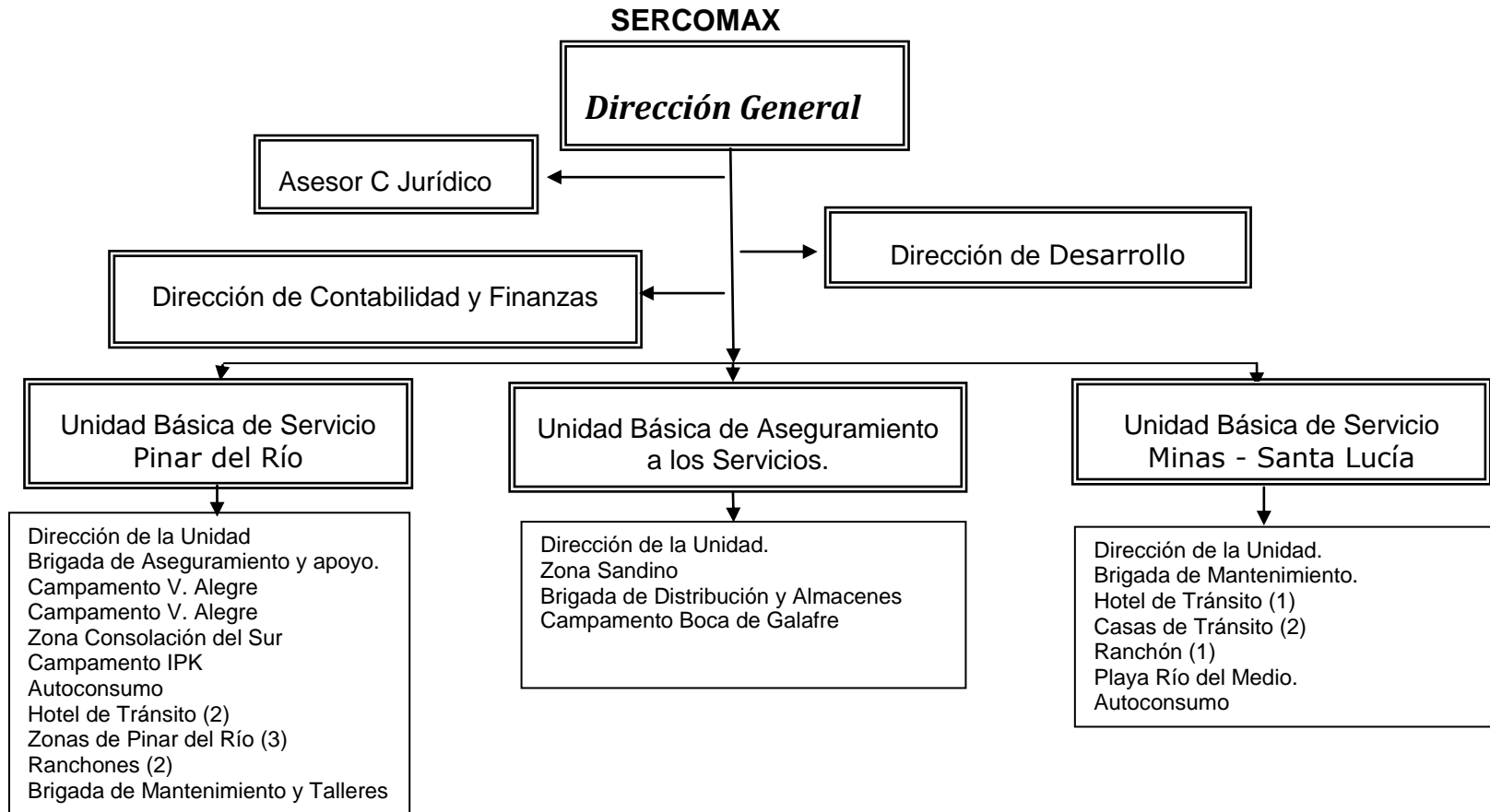
- Evaluar por parte de la dirección sistemáticamente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Profundizar en los resultados del trabajo realizado a fin de obtener los mayores beneficios posibles.
- Discutir con los trabajadores los resultados de la auditoría ejecutada.
- Profundizar en el método empleado a fin de lograr su perfeccionamiento.
- Continuar la realización de este tipo de auditoría.
- Eliminar de manera inmediata los hallazgos detectados que influyen negativamente en los resultados de la razón social de la entidad.

BIBLIOGRAFIA.

1. Carmona González M. 1999. "La Auditoría Interna de Gestión" Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. Trabajo Presentado para la Obtención del Grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.
2. Carmona González M. Modelo de ejecución de la Auditoría Interna de Gestión.
3. Fuente: Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. 1998. Oficina Nacional de Auditoría. Cuba.
4. Gallart Molina, Y. 10 de julio de 2008. *Auditoría y Control Interno* [25 de octubre del 2010] <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduría/auditoría-de-gestión-en-el-Área-financiera.htm>
5. González Iglesias Dr. R y Lope tegui Cantillo M. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.
6. González Peralto, R. Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión. [consultado el día 21 de octubre del 2010].
7. www.monografías.com/trabajos43/auditoría/auditoría.shtml
8. Guillarte Quevedo, Y. Enero 2007. Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público [consultado el día 25 de octubre del 2010] <http://www.monografías.com/trabajos43/bases-de-auditoría/bases-de-auditoría2.shtml>
9. Hevia E. 1996. Manual de Auditoría de Gestión. España. Edición Especial. Diario "Expansión"
10. Proyecto Responsabilidad Anticorrupción en las Américas/AAA. 2000. El Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado. [Consultado el día 22 de octubre de 2010] <http://www.respondanet.com>.
11. Manual de funciones. Empresa de Servicio a Trabajadores. Sercomax. Pinar del Río.
12. Reglamento del Comité de Control de la empresa de Servicio a trabajadores de Pinar del Río y sus UEB.

ANEXOS

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.



Fuente: Empresa de servicios a trabajadores de Pinar de Río, Sercomax.

Anexo 2

PT: 2

Fecha: 18/11/10

Auditor: NVBV.

**PLANTILLA DE LA EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE
PINAR DEL RÍO. SERCOMAX**

Categorías	Dirección	UEB Aseguramiento a los Servicios	UEB Minas Santa Lucia	UEB Pinar del Río	Total
Obrero	3	46	43	130	222
Servicios	4	31	27	58	120
Administradores		4	1	2	7
Técnicos	18	6	5	10	39
Directores	1				1
Especialistas	2	5	8	11	26
Total	28	92	84	211	415

Fuente: Empresa de servicios a trabajadores de Pinar de Río, Sercomax.

Anexo 3

PT: 3
 Fecha: 25/11/10
 Auditor: NVBV

VALORACIÓN DE LA MATRIZ DAFO EN LA EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
 SERCOMAX.

FACTORES EXTER- NOS.	AMENAZAS.				SUB. TOTAL.	OPORTUNIDADES.				SUB. TOTAL	TOTAL.	
	A-1	A-2	A-3	A-4		O-1	O-2	O-3	O-4			
DEBI- lida- des.	D-1 D-2	1	2	3	1	7	5	4	3	5	17	24
		2	1	1	3	7	1	3	1	5	10	17
	D-3 D-4	4	5	4	1	14	2	3	1	5	11	25
		1	2	3	1	7	4	4	4	4	16	23
	SUB. TOTAL.	8	10	11	6	35	12	14	9	19	54	99
Forta- lezas	F-1 F-2	4	1	1	4	10	3	3	2	5	13	23
		1	1	1	3	6	3	2	3	4	12	18
	F-3 F-4	1	2	2	2	7	5	4	2	1	12	19
		5	1	5	4	15	5	4	1	3	13	28
SUB. TOTAL.	11	5	9	13	38	16	13	17	13	59	97	
TOTAL.	19	15	20	19	73	28	27	36	32	123	196	

Fuente: Empresa de Servicios a trabajadores Pinar del Rio, Sercomax.

Anexo 4

PT: 4

Fecha: 25/11/10

Auditor: NVBV.

PLAN DE ACCIÓN

Objetivo No. 1 Lograr el cumplimiento del plan de ingresos total obteniendo resultados financieros superiores, consolidando la descentralización de la contabilidad por las UEB.						
No.	Acción	Fecha	Participantes	Responsable	Controla	Recursos
1	Garantizar todos los recursos de forma que se posibilite el cumplimentar de todos los indicadores económicos de forma eficiente.	En el mes	Trabajadores	Director de Desarrollo Técnico, Recursos Humanos y Económico	Director General	Desglosados en el Plan por meses.
Objetivo No. 2. Profundizar y sistematizar la aplicación de los sistemas de precios de la Empresa.						
1	Trabajar por los sistemas de precios aprobados en la actividad de Ranchones y Hotelito de tercera categoría más el 15%.	En el mes	Trabajadores	Director Contabilidad y Finanzas.	Director General	Humanos
2	Aplicar los precios de albergamiento y prestación de servicios regidos por las partes interesadas según contratos firmados.					
3	Aplicar los precios conveniados en la actividad de comedores por la administración y el sindicato en aquellos casos que los productos no satisface los costos.	En el mes	Trabajadores	Director Contabilidad y Finanzas.	Director General	Humanos

Objetivo 3. Garantizar una política de reparación y mantenimiento en todas las instalaciones de la Empresa que nos permita Consolidar el Sistema de Gestión de la calidad en la actividad de Producción y elaboración de alimentos.						
1	Cumplimentar el plan de reparación y mantenimiento de las instalaciones de la Empresa.	Según Plan	Trabajadores	Director de Desarrollo Técnico y Económico	Director General	Desglosados en el Plan por meses
Objetivo No. 4 Mantener la Condición de Modelo y del Pueblo y Para el Pueblo de las cocinas comedores, comedores y cafeterías de atención a los trabajadores con la adecuada calidad de la prestación de los servicios y utilizándolas como medio de esparcimiento						
No.	Acción	Fecha	Participantes	Responsable	Controla	Recursos
1	Lograr que de los 55 comedores existentes mantengan la condición del Pueblo y para el Pueblo.	Según Plan	Trabajadores	Director de Desarrollo y de UEB	Director General	Según las necesidades de cada centro
2	Lograr que disfruten más de 1300 núcleos familiares de estas instalaciones durante la Jornada de verano y 500 núcleos en la temporada de Invernal a través del sistema establecido y conveniado con el sindicato, con una rotación de 6 usuarios por cabañas.	Mayo a Septiembre	Trabajadores	Director de Desarrollo y de UEB Aseguramiento	Director General	Según asignación
3	Mantener el servicio de Ranchones durante ambas jornadas prestando servicio a más de 3000 trabajadores del sector.	Año	Trabajadores	Director de Desarrollo y de UEB	Director General	Según asignación
Objetivo No. 5: Aplicar un sistema de trabajo tecnológico y medio ambiental en todas las instalaciones de la Empresa.						
1	Consolidar la aplicación de la implantación del Sistema Interno de Propiedad Industrial.	Año	Director de Desarrollo Especialista. Designado.	Director de Desarrollo	Director General	Desglosados en el Plan por meses
2	Lograr la certificación del Sistema de Medio	Año	Director de	Director de	Director	Desglosados en

	Ambiente		Desarrollo y Especialista.	Desarrollo	General	el Plan por meses
Objetivo No. 6. Continuar trabajando por la masividad de las tareas del FORUM de Ciencia y Técnica y de la ANIR en todas las UEB.						
1	Lograr mayor participación de nuestros trabajadores en la búsqueda de soluciones a los problemas.	Julio.	Trabajadores.	Director de Desarrollo y de las UEB	Director General	Humanos.
2	Proteger los intereses de los miembros de la ANIR, perfeccionando el reconocimiento espiritual y material de los analistas.	Año	Trabajadores.	Director de Desarrollo y de las UEB	Director General	Humanos.
No.	Acción	Fecha	Participantes	Responsable	Controla	Recursos
3	Fortaleciendo el BIR de la Empresa y los CIR de las UEB.	Año	Trabajadores.	Director de Desarrollo y de las UEB	Director General	Humanos.
Objetivo No. 7: Evaluar de forma sistemática los resultados de la eficacia del sistema integrado de gestión de la calidad.						
1	Garantizar la certificación del sistema integrado.	Según Plan	Trabajadores.	Director de Desarrollo UEB.	Director General	Desglosados en el Plan por meses
Objetivo No. 8 Perfeccionar las políticas de gestión de compras de productos, encaminadas al mejoramiento de todo el sistema en la Atención de los Trabajadores.						
1	Realizando compras de artículos y productos en Moneda Nacional, que permitan asegurar junto al reforzamiento, una dieta balanceada de nuestros	Según Plan	J de Brigada de aseguramiento y apoyo y Técnicos en	Director de UEB Aseguramiento.	Director General	Desglosados Plan transportación por meses

	constructores de acuerdo a las normas establecidas por los organismos competentes.		gestión comercial			
2	Garantizando la compra de Materia Prima y materiales que den continuidad a la producción del centro de elaboración para mejorar la prestación de los servicios.	Según Plan	Técnicos gestión comercial	Director de UEB Aseguramiento y Jefe centro de elaboración.	Director General	Desglosados Plan transportación por meses
Objetivo No. 9. Logrando incrementar las producciones agropecuarias encaminadas a aumentar la oferta en nuestros comedores						
1	Lograr cosechar en el año 51.1Ton de arroz, 5.5 Ton de granos, 106.9 Ton de viandas y 30.6 Ton de vegetales.	Según Plan	Trabajadores.	Director General y Jefes UEB.	Director General	Desglosados en el Plan por meses
2	Cumplimentar los planes de consumo de pienso animal	Según Plan	Trabajadores.	Director General y J UEB P del R.	Director General	Desglosados en el Plan por meses
3	Lograr procesar como conservas el 100% de las cosechas destinadas a este uso.	Según Plan	Trabajadores Centro Elaboración.	Director General y Jefe UEB Aseguramiento	Director General	Desglosados en el Plan por meses
Objetivo No. 10 Optimizar los indicadores en el uso y explotación de los equipos de transporte y decocción de los alimentos y alcanzar un 100 % de efectividad de las acciones que conforman el plan de equipos.						
1	Mantener el cumplimiento de los indicadores de la dirección de equipo	Según plan mensual	Brigada de Mantenimiento y choferes	Departamento UEB Aseguramiento.	Director General	Desglosados en el Plan por meses
Objetivo No.11 Cumplir con el uso racional de los portadores energéticos de acuerdo con las normativas y orientaciones						

emitidas al respecto.						
Objetivo No. 12: Perfeccionar la política de gestión de los Recursos Humanos encaminados al mejoramiento de todo el sistema Empresarial en atención a los trabajadores de la Empresa y sus UEB.						
No.	Acción	Fecha	Participantes	Responsable	Controla	Recursos
1	Garantizar el 100% de los medios de Protección y S O para las actividades cuyos riesgos para la vida del trabajador lo requieren.	Mensual	Trabajadores	Director de R. Humanos	Director General	Humanos
No.	Acción	Fecha	Participantes	Responsable	Controla	Recursos
2	Elevar el dominio de los trabajadores de las normas y reglas de seguridad de los puestos de trabajo.	Mensual	Trabajadores	Director de Desarrollo	Director General	Humanos
Objetivo No. 14: Supervisar y ajustar la implantación del Perfeccionamiento Empresarial de modo que se logre la condición de competentes en el 100% de las Empresas del Grupo.						
No.	Acción	Fecha	Participantes	Responsable	Controla	Recursos
1	Asesorar y orientar las acciones necesarias para la actualización del diagnóstico empresarial y los ajustes que de él se deriven, para lograr la aplicación de la DPO y la DPV	Mensual	Trabajadores	Director de Desarrollo	Director General	Humanos, según desglose del PIG
2	Perfeccionar el funcionamiento de los Órganos Colectivos y Asesores de Dirección.	Mensual	Consejo de Dirección	Director de Desarrollo	Director General	Humanos, según desglose del PIG
3	Garantizar la certificación del Sistema Integrado.	Año	Trabajadores	Director de Desarrollo	Director General	Humanos, según desglose del PIG
4	Controlar el cumplimiento de la Estrategia Maestra de Empresa.	Mensual	Trabajadores	Director de Desarrollo	Director General	Humanos, según desglose del PIG
Objetivo No. 15 Continuar el proceso de reordenamiento de comedores						

1	Mantener actualizados la plantilla de tiempo de guerra, Registros Militares y declarados modelos según las instrucciones emitidas y los planes de la guerra y contra catástrofe de la Empresa y sus UEB.	Mensual	Trabajadores	Director General	Director General	Humanos.
Objetivo No. 16: Mantener y controlar la condición de Listo para la Defensa en la II Etapa y lograr el requisito para optar por esta condición en la III Etapa						
1	Mantener actualizados la plantilla de tiempo de guerra, Registros Militares y declarados modelos según las instrucciones emitidas y los planes de la guerra y contra catástrofe de la Empresa y sus UEB.	Mensual	Trabajadores	Director General	Director General	Humanos.
Objetivo No. 17: Mantener estricto control de la vigilancia y protección de la Empresa y sus UEB.						
1	Mantener actualizado los planes de Seguridad de cada objetivo, planes contra de disturbios y de seguridad informática de la Empresa y sus UEB, así como	Mensual	Trabajadores	Director General	Director General	Humanos.
Objetivo No. 18 Lograr un adecuado chequeo y control de la prevención de las posibles manifestaciones de indisciplinas, corrupción e ilegalidades						
1	Valorar el cumplimiento del plan de Prevención en os Consejos de Dirección, controlando su actualización	Mensual.	Trabajadores.	Director de Desarrollo	Director General	Materiales, Humanos.
2	Desarrollar eventos de Prevención según programa.	Mensual.	Trabajadores.	Director de Desarrollo	Director General	Materiales, Humanos.
Objetivo No. 19 Asegurar el desarrollo y la implementación del sistema informativo de la Empresa.						
1	Garantizar que todas las áreas y UEB aplican las acciones diseñadas para la implantación del Sistema de Información de	Mensual.	Trabajadores.	Director de Desarrollo	Director General	Humanos, computadoras

	la Empresa.					
2	Garantizando la implantación del sistema archivístico.	Mensual.	Técnico designado	Director General	Director General	Local, Materiales oficina y archivos.
Objetivo No. 20: Lograr una adecuada preparación y atención a los trabajadores de la Empresa, así como mantener control del personal atendido y la respuesta que se da en todos los casos.						
1	Mantener estricto control de los casos atendidos tanto dentro como fuera de la Empresa y las respuestas que en cada caso se den.	Mensual.	Técnico designado	Director General	Director General	Local, adecuado

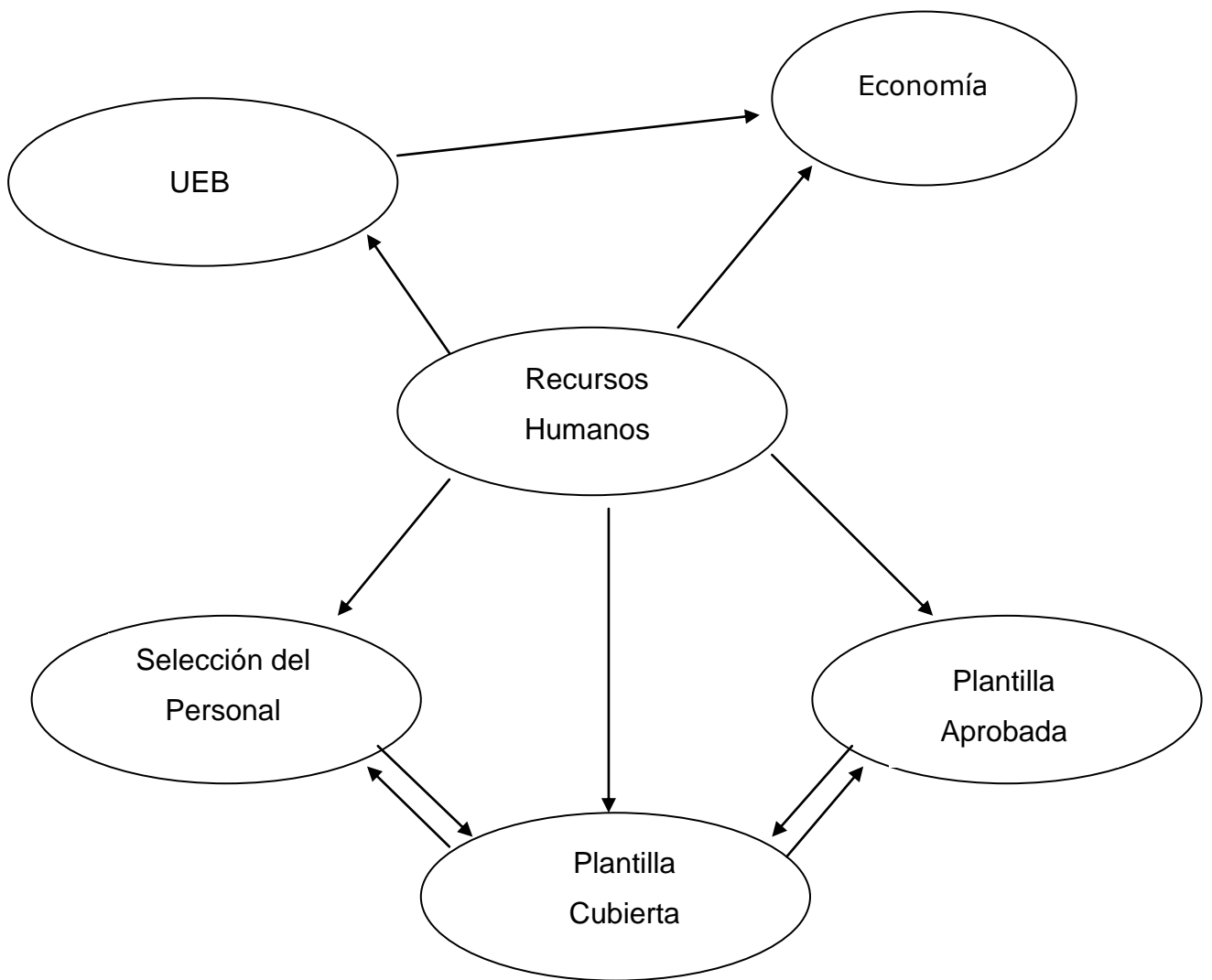
Fuente: Empresa de Servicios a trabajadores, Pinar del Río, Sercomax.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

▪ CAN	▪ DIVEP	▪ EPIA
▪ UNIÓN CARNICA	▪ MIP	▪ MINAZ
▪ COMBINADO CARNICO	▪ ETECSA	▪ MIMBAS
▪ FRUTAS SELECTAS	▪ INDECONS	▪ PESCA CARIBE
▪ CUPET	▪ CARIBE MAR	▪ INRH
▪ DELEGACIÓN MINAGRI	▪ EMP. PROD. LACTEOS	▪ EMP. DE TRANSP. Y COMERC.
▪ FABRICA LA CONCHITA	▪ PEXAC	▪ EMPRESA DE PROD. AGROP
▪ ESCAMBRAY	▪ COMERCIAL GUAMÁ	▪ ACOPIOS
▪ EMP. CEREALES JAE	▪ ENPA	▪ CAI ARROCERO
▪ SUMINISTROS AGROPECUARIOS	▪ EMPAI	▪ EMP. DE PROD. INDUSTRIAL.
▪ EMP. DE PROD. UNIVERSALES	▪ COMBINADO LÁCTEO	
RELACION DE PROVEEDORES EVENTUALES		
▪ GECA	▪ UDECAM	▪ SOMEK
▪ EDESCON	▪ COPEXTEL	▪ POLIGON
▪ CUBALSE	▪ CIMEX	▪ ACINOX
▪ ALASTOR	▪ ARTEX	▪ ITH

Fuente: Empresa de Servicios a trabajadores, Pinar del Río, Sercomax.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX
FLUJO GRAMA DEL AREA FUNCIONAL DE CAPITAL HUMANO**



Fuente: Elaboración propia.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO
SERCOMAX.**

**Análisis del Cumplimiento de la Plantilla
Noviembre de 2010**

Categoría ocupacional	Plan	Real	%
Obreros	291	291	100
Servicios	177	177	100
Técnicos	53	53	100
Directivos	1	1	100
Especialistas	37	37	100
TOTAL	559	559	100

Dirección Empresa

**Análisis del Cumplimiento de la Plantilla
Noviembre de 2010**

Categoría ocupacional	Plan	Real	%
Obreros	6	6	100
Servicios	5	5	100
Técnicos	20	20	100
Directivos	1	1	100
Especialistas	3	3	100
TOTAL	35	35	100

Fuente: Empresa de servicios a trabajadores Pinar del Río, Sercomax.

EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO. SERCOMAX**Dirección Empresa****Plantilla de Cargos Noviembre de 2010.**

Empres a	UEB	Colectivo	Código o cargo	Cargo	Grupo escala	Categoría	Nivel de preparación	Cubierta	Clasificación
EST	Dirección Empresa	Dirección	2412	Director General	XVI	D		1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2353	Téc. Seguridad y Protección	VIII	T	T/M	1	SP
EST	Dirección Empresa	Dirección	2833	Secretaria.	VI	T	T/M	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2897	Asesor C Jurídico	X	T	NS	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2861	Auditor B Asistente	VIII	T	TM	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	1600	Chofer C	V	O	NM	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección		Director Contabilidad y Finanzas	XIV	D	NS	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2864	Contador D	VIII	T	TM	4	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2901	Contador C	X	T	NS	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	1586	Chofer D	IV	O	NS	1	AE

EST	Dirección Empresa	Dirección	2908	Esp. en ahorro y uso Racional de la Energía	X	T	NS	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección		Director Desarrollo	XIV	D	RC	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2870	Técnico. A Gestión R/H	VIII	T	NMS	2	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2818	Especialista de Salud del Trabajo.	X	T	NS	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2912	Especialista. Gestión R/H	X	T	NS	2	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	1586	Chofer D	IV	O	MM	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2904	Especialista B Fórum y Técnica	X	T	NS	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2913	Especialista C Gestión de Calidad	X	T	NS	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2872	Técnico. Ciencias Informáticas	VIII	T	TM	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	1586	Chofer D	IV	O	NM	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2829	Actividades Generales	VII	D	NM	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2812	Telefónica	III	S	NM	1	SP
EST	Dirección Empresa	Dirección	2790	Auxiliar de Limpieza	I	S	RC	1	AE
EST	Dirección Empresa	Dirección	2360	ASP	VI	S	NM	3	SP
EST	Dirección Empresa	Dirección	3109	Jardinero	III	O	NM	1	AE

EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO SERCOMAX.
Análisis Fondo de Salario, Salario Medio, la Productividad y la Correlación
Productividad, Salario Medio.

Indicadores	U/M	Diciembre del 2009			Diciembre del 2010		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%
Ventas Totales	MP	958,3	1143,5	119	873,5	1116,4	128
Ventas de Producción	MP	958,3	1143,5	119	873,5	1116,4	128
Ingresos Totales	MP	961,3	1148,7	120	873,5	1157,1	132
Gastos Totales	MP	959,5	1138,2	119	871	1155	133
Utilidad	MP	1,8	10,5	600	2,5	2,1	83
Valor Agregado	MP	423,5	268,6	63	458,9	420,9	92
Productividad / Valor Agregado	P	830	481	58	900	901	100
Salario Medio	P	574	551	96	564	585	104
Ingresos Monetarios / Valor Agregado	MP	0,691	1,144	166	0,627	0,649	104
Promedio de Trabajadores	U	510	558	109	510	467	92
Productividad Bruta	P	1879	2049	109	1713	2391	140
Fondo de Salario	MP	292,5	307,2	105	287,8	273,3	95
Gasto Material	MP	456,0	758,0	166	345,8	621,8	180
Gasto Salario/ Peso Prod. Bruta	MP	0,305	0,269	88	0,33	0,245	74
Servicio Recibido	MP	78,9	116,9	148	68,8	73,6	107
Costo por peso de Producción. Bruta	P	1,001	0,995	99	0,997	1,035	104
Gasto Material/peso producción		0,476	0,663	139	0,396	0,557	141

Fuente: Empresa de Servicios a trabajadores, Pinar del Río. Sercomax.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO
SERCOMAX.**

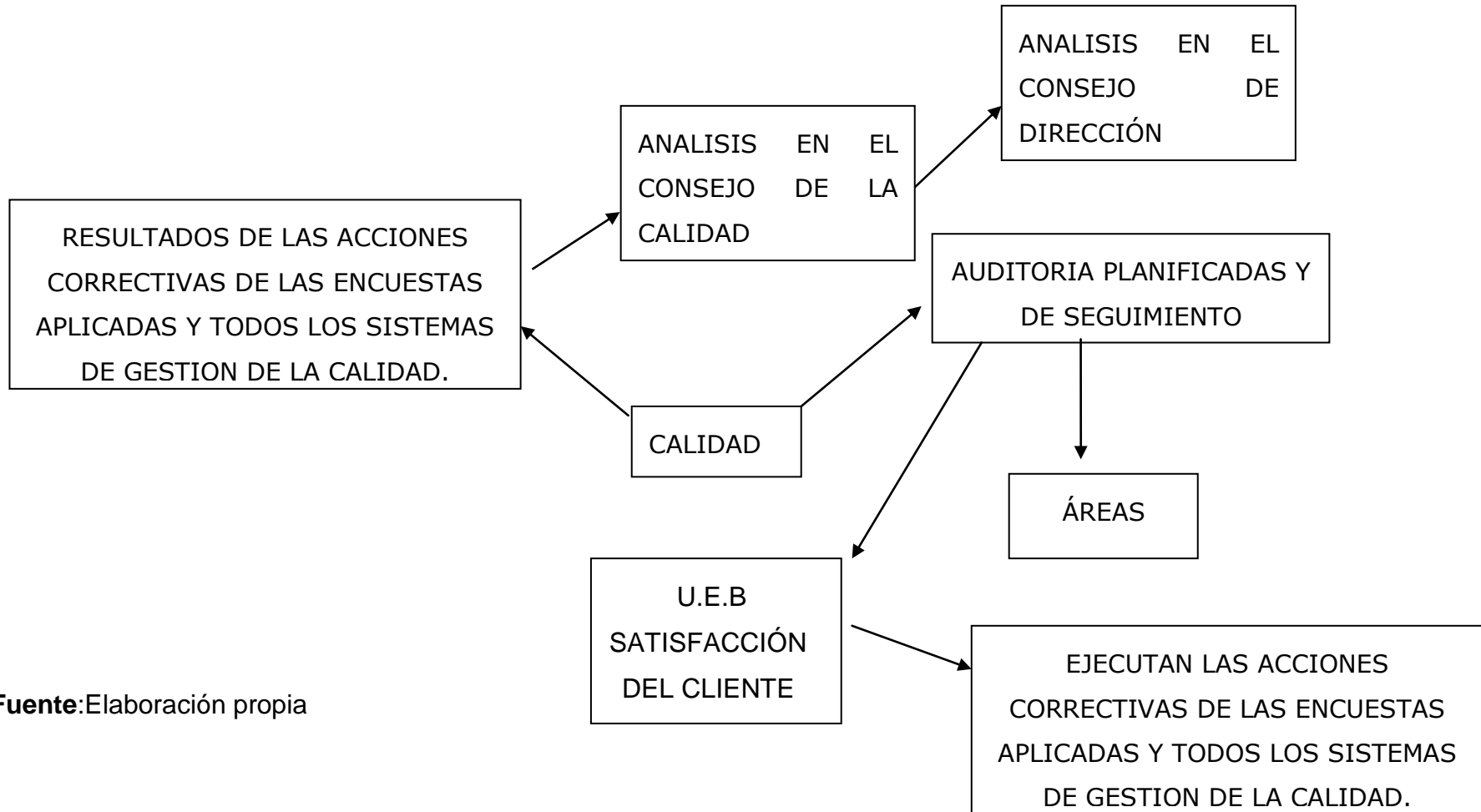
Dirección Empresa

Correlación de la productividad diciembre 2010

Indicadores	UM	Plan	Real	%
Valor de venta	MP	873.5	1116.4	127
Fondo de salario	MP	287.8	273.3	94.9
Promedio de trabajadores	U	510	467	91.6
Productividad	P	1713	2391	139.6
Salario Medio	P	564	585	103.7
Correlación Productividad- Salario Medio				1.35

Fuente: Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río. Sercomax.

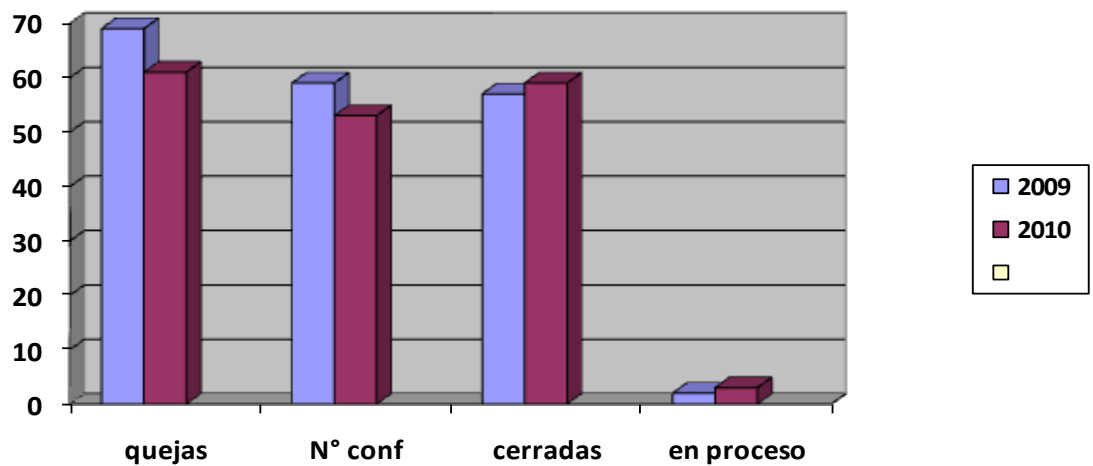
EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO. SERCOMAX
FLUJO GRAMA DEL AREA FUNCIONAL DE CALIDAD



Fuente:Elaboración propia

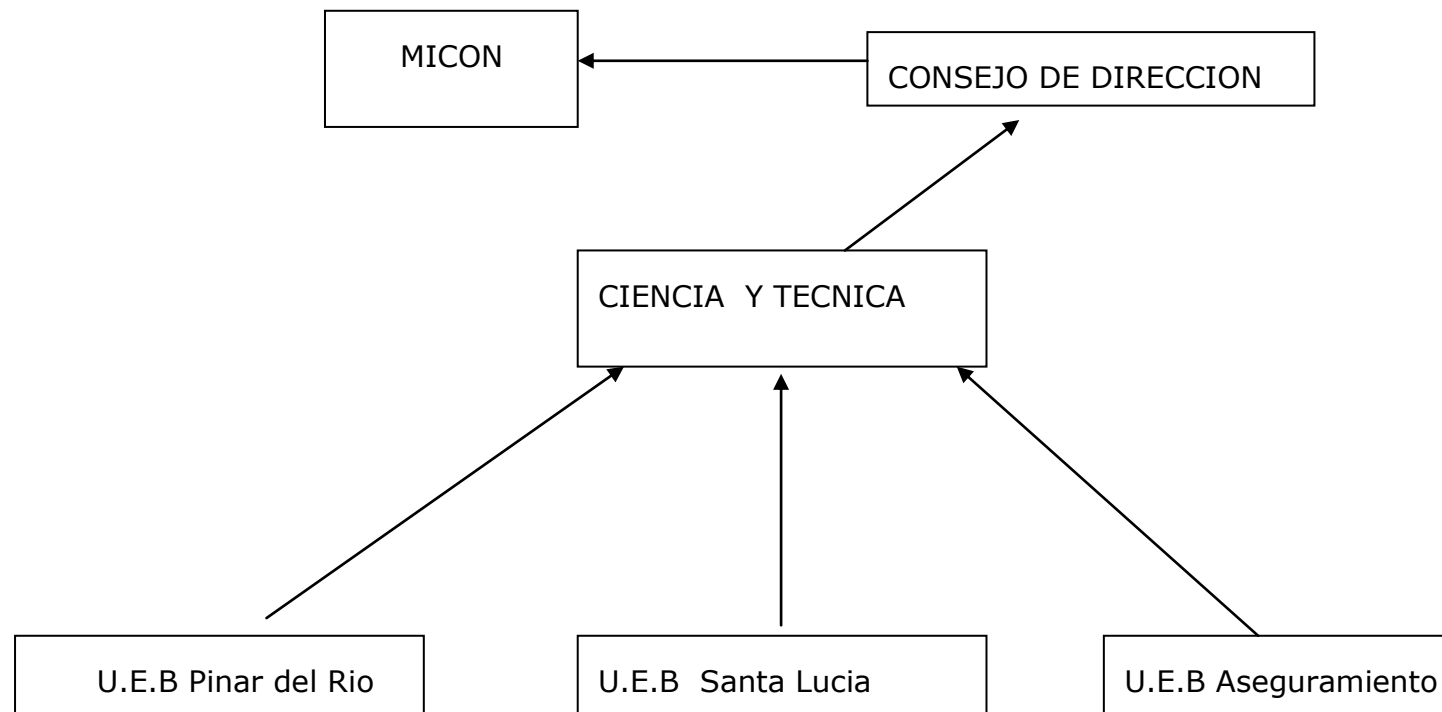
**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX
ENCUESTAS, QUEJAS Y RECLAMACIONES.**

Años	Encuestas		%	Quejas	Reclamaciones	No Conf.	Cerradas	En Proceso
	A aplicar	Aplicadas						
2009	146328	145975	99.7	69	-	59	57	2
2010	148143	147799	99.8	61	-	53	50	3
Total	509511	507983	99.7	283	-	184	175	9



Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO. SERCOMAX
FLUJO GRAMA DEL AREA FUNICIONAL DE CIENCIA Y TECNICA.



Fuente: Elaboración propia.

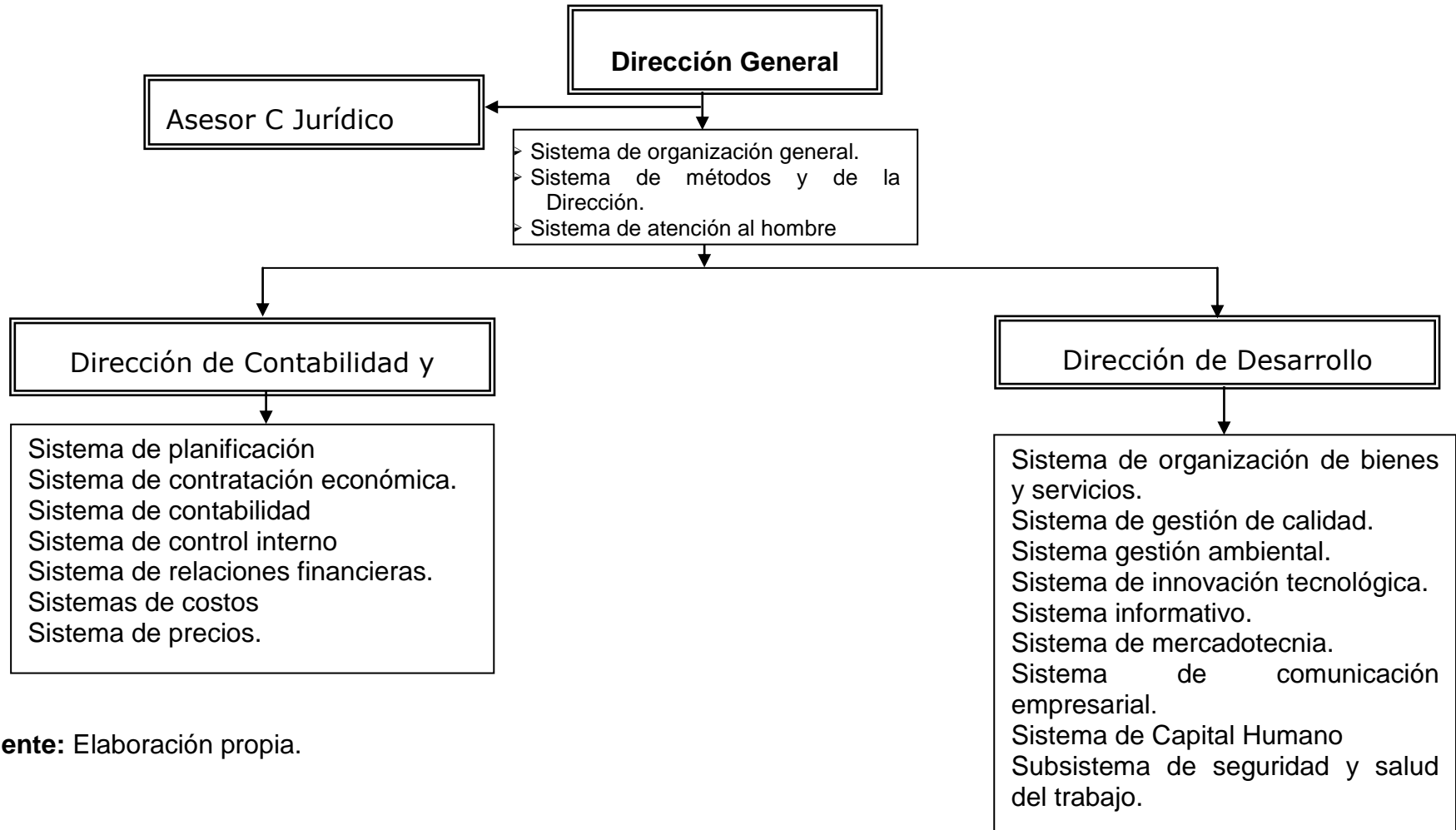
**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

En las actividades de Ciencia Y Técnica desarrollados en los últimos dos años.

Actividad	2009	2010	%
Trabajos del Fórum inscriptos en CEE	342	386	112
Disminución de problemas en el banco mediante soluciones del Fórum	8	11	137
De un total	62	59	95
% de Participación de los trabajadores	67	76	113
Trabajos Tramitados por la ANIR	58	63	108
UEB Diagnosticadas para certificar SGMA	7	10	142
Propuestas para la obtención del RAT	0	1	
Obtuvieron el RAT	0	1	
UEB que con su emblema y lema comercial inscripto el OCPI	6	10	166

Fuente: Elaboración propia

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO. SERCOMAX
FLUJO DE INFORMACION DEL AREA FUNCIONAL DE PERFECCIONAMIENTO**



Fuente: Elaboración propia.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

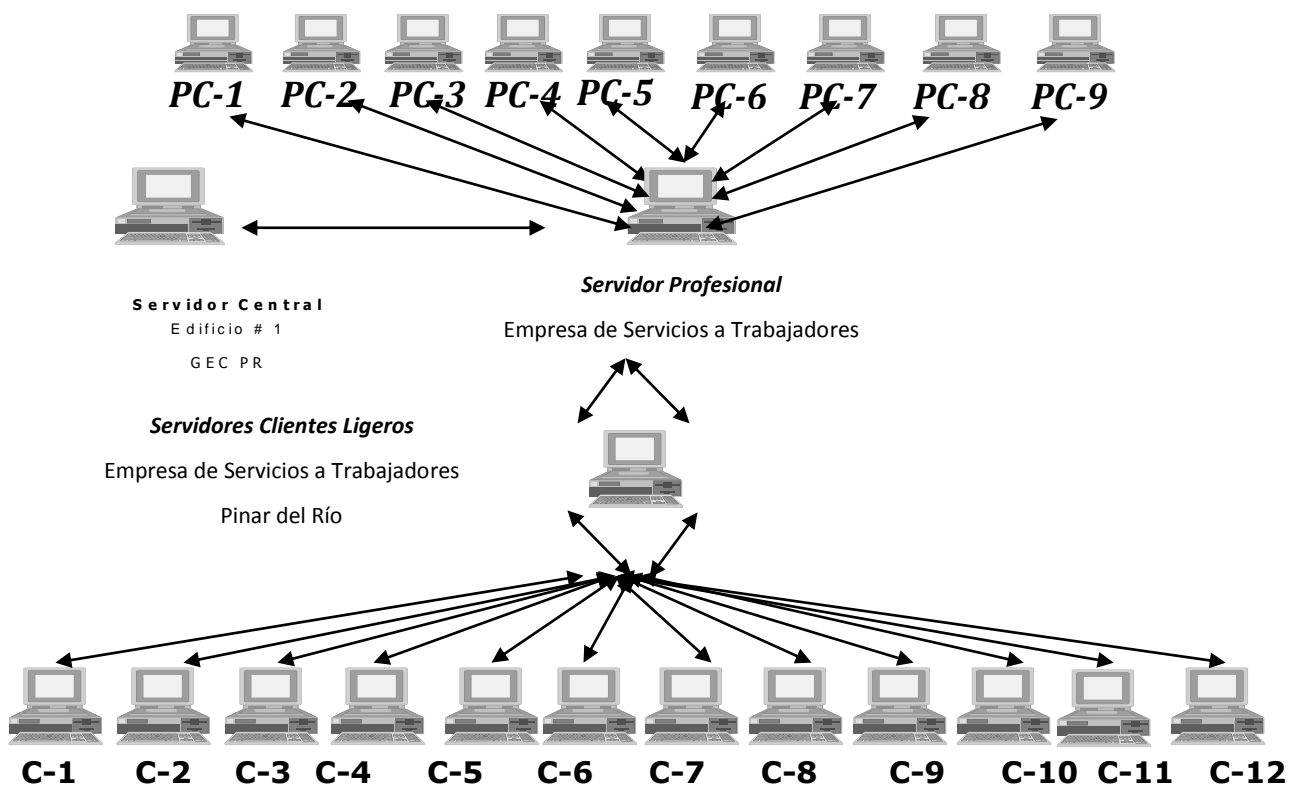
AREA DE RESULTADOS CLAVES Y FACTORES CRITICOS DE EXITO

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL AÑO 2010
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia Económica Empresarial y obligaciones Financieras y Tributarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salud contable, financiera de la Organización y un riguroso control interno. ➤ Automatización de las operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad en la prestación de servicios de comedor a los trabajadores del Sistema ➤ Efectividad en la Prestación de Servicios Gastronómicos, Ranchones y albergues. ➤ Mejoramiento constante del Control de la Calidad. ➤ Efectividad en el proceso de reorganización de cocinas. ➤ Generalización de los trabajos del FORUM y la ANIR. ➤ Efectividad en el cuidado del Medio Ambiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Área de Aseguramiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en las Compras de materias primas y materiales que garanticen la prestación de servicios de comedores y gastronómicos. ➤ Efectividad en las producciones del Centro de Elaboración para mejorar la alimentación en comedores. ➤ Incremento en las producciones agropecuarias para apoyar los abastecimientos de nuestros comedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Transporte, Reparación y Mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en el control y mantenimiento de los equipos. ➤ Efectividad en el control del consumo de portadores energéticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Capital Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reclutamiento, superación, motivación y estímulos por los resultados. ➤ Evaluación del desempeño en función de Objetivos, Estrategias y resultados de la Organización. ➤ Capacitación de los cuadros y trabajadores en

	<p>función del cumplimiento del Objeto Social.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en la aplicación de la NC- 3000
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y Salud Ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en la aplicación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional y el control y evaluación de los riesgos. ➤ Completamiento de los Medios de protección a los puestos que lo requieran.
<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento del Sistema Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El perfeccionamiento Empresarial, condiciones necesarias y determinante para la existencia y competitividad de la organización. ➤ Lograr la certificación de los Sistemas Integrados.
<ul style="list-style-type: none"> • Defensa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en la consolidación de la preparación para la defensa.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y Protección 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en el sistema de la seguridad y protección. ➤ Profundizar la lucha por la Prevención de los delitos, las ilegalidades y las indisciplinas graves.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Informativo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento del reglamento de la información ➤ Implantación del CMI ➤ Establecimiento del Sistema Archivístico
<ul style="list-style-type: none"> • Atención a la Población 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectividad en la atención a los trabajadores de la Empresa y de las organizaciones a las que se prestan servicios.

Fuente: Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río. Sercomax.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX
DIAGRAMA DEL FLUJO DE LA INFORMACION**



Fuente: Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río. Sercomax.

Anexo 18

P.T: 18

Fecha: 12/01/11

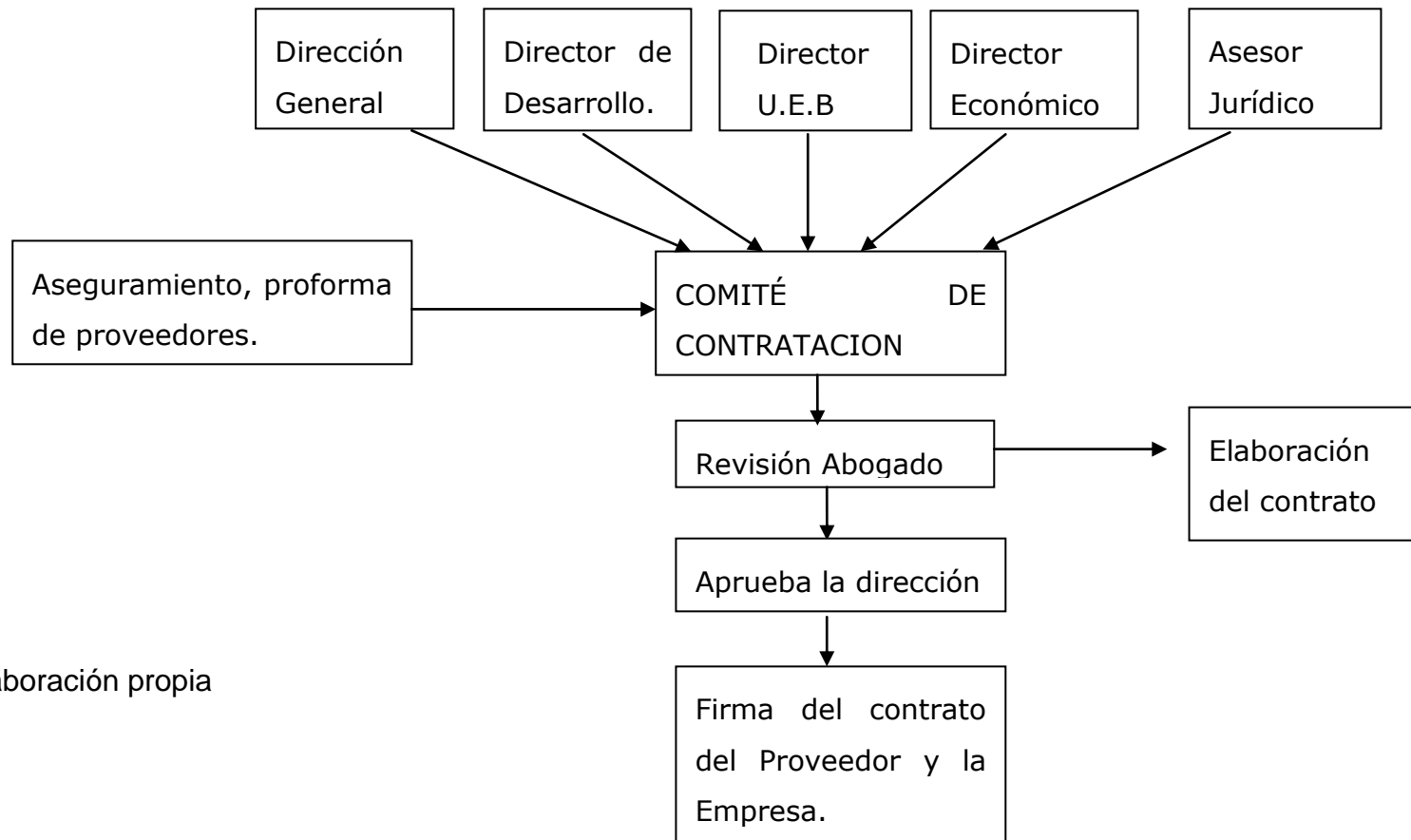
Auditor: NVBV

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX
SISTEMAS INFORMATICOS**

Centro	Computadoras	En Red	De ellas rotas	De ellas por Reposición	Total Clientes Ligeros	Clientes Ligeros Instalados
Año 2009	11	4				
Año 2010	20	20			20	
Dirección de la empresa	31	24	4		31	16 (1 Con HDD)

Fuente: Elaboración Propia

EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO. SERCOMAX



Fuente: Elaboración propia

Anexo 20

P.T: 20

Fecha: 13/01/11

Auditor: NVBV

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

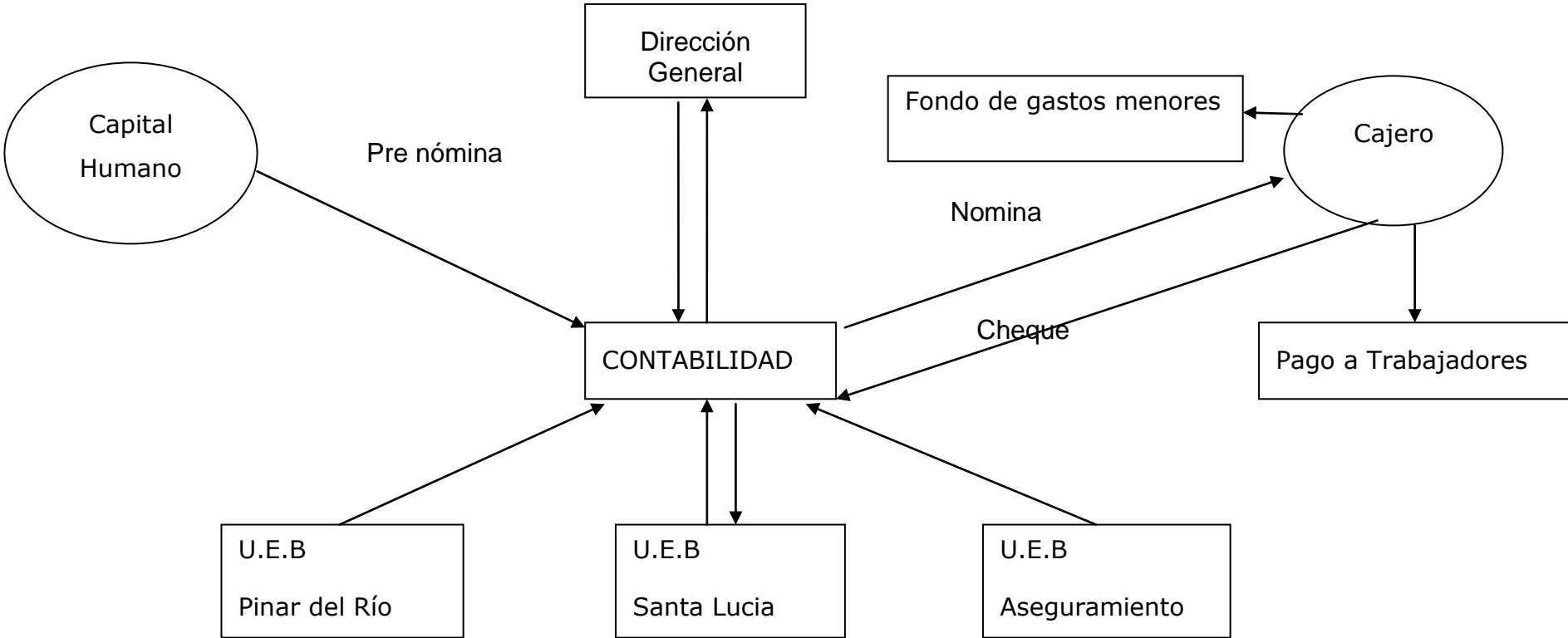
**REGISTRO DE CONTRATOS CON PROVEEDORES NOVIEMBRE Y
DICIEMBRE 2010**

PROVEEDOR	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA
Tecno azúcar	Benito Gonzales	23-11-2010
Industria Alimentaria	Industria Alimentaria	11-11-2010
Mármoles Cuba	Juan Quintero	11-11-2010
Industria Alimentaria	Elena Regalado	15-11-2010
Agropecuaria NINFAR	Ventura Gurbel	26-11-2010
Almacén Universal	Raquel Cabrera	02-12-2010
Empresa Cubana del Pan	Benito Gonzales	07-12-2010

Años	N° de Contratos
Año 2009	59
Año 2010	74
Incremento	15

Fuente: Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río. Sercomax.

EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO. SERCOMAX
FLUJO DE INFORMACION DEL AREA FUNCIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



Fuente: Elaboración propia.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX.**

ANALISIS DEL COMBUSTIBLE

Portadores	Um	Plan Mes	Plan Acum.	Real Mes	Real Acum.	Real A.A	R/P	R/RA.A
Energía Eléctrica	Mwh	38	604.8	25.6	508.59	529.28	84.1	0.96
de ellos Mayores	Mwh	25.3	415.8	15.8	364.78	309.2	87.7	1.18
Consumo Diesel	MI	36.0	454.0	24.86	417.3	451.69	91.9	0.92
de ellos en cocción	MI	10.2	127.2	4.44	107.03	120.21	84.1	0.89
Cons Gasolina	MI	1.7	19.4	2.25	20.96	19.72	108.0	1.06
Consumo G.L.P	Kg	7500	84000.0	4010	62521	70876	74.4	0.88
Cons. Lubricantes	MI	0.7	8.4	0.8	7.28	6.08	86.7	1.20
de ellos A. Motor	MI	0.6	7.2	0.57	5.92	5	82.2	1.18
de ellos A.Transm.	MI	0.06	0.7	0.23	1.13	0.8	156.9	1.41
de ellos Hidráulico	MI	0.04	0.5		0.23	0.28	47.9	0.82
Cons. Grasas.	Kg	12.0	48.0	3.0	166	184	345.8	0.90
Comensales Totales.	MC	138	1583.5	144	1640.4	1551.2	103.6	1.06
Comensales Diesel	MC	57.0	691.0	58.0	725.2	708.7	104.9	1.02
Comensales GLP	MC	50	520.0	45	542.3	521.3	104.3	1.04
Comensales Leña	MC	31	372.5	41	372.9	321.2	100.1	1.16
Producción	Mp	873.5	10482.0	157.1	12288.1	13204.8	117.2	0.93
Cons. Total	T	47.3	643.0	33.5	574.5	609.8	89.4	0.94
Cons.TCC	TCE	49.6	672.2	35.3	601.0	636.8	89.4	0.94

Fuente: Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río, Sercomax.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

CUENTAS POR PAGAR NOVIEMBRE 2010

OBLIGACIONES POR PAGAR	AÑO 2009			AÑO 2010		
	MONEDA NACIONAL	CUC	TOTAL	MONEDA NACIONAL	CUC	TOTAL
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (14+15)	463.235	9.137	472.372	117.607	462	118.069
<u>De ellas:</u> Dentro del Organismo	8.814		8.814	14.540		14.540
No Vencidas	463.235	9.137	472.372	117.607	462	118.069
Vencidas: (16a18)						
Hasta 60 días						
De 61 a 90 días						
De 91 a 180 días						
Más de 180 días						
<u>De ellas:</u> Dentro del Organismo						

Fuente: Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río. Sercomax.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

CUENTAS POR COBRAR NOVIEMBRE 2010

OBLIGACIONES POR COBRAR		AÑO 2009			AÑO 2010		
		MONEDA NACIONAL	CUC	TOTAL	MONEDA NACIONAL	CUC	TOTAL
Cuentas a cobrar a corto plazo		439.613	3.109	442.722	521.449	1.350	522.799
<u>De ellas:</u> Dentro del Organismo		396.326		396.326	477.458		477.458
No Vencidas		439.613	3.109	442.722	521.449	1.350	522.799
Vencidas:							
Hasta 60 días							
De 61 a 90 días							
Más de 90 días							
<u>De ellas:</u> Dentro del Organismo							

Fuente: Empresa de Servicios a Trabajadores de Pinar del Río. Sercomax.

Anexo 25**PT: 25****Fecha: 20/01/11****Auditor: NVBV****EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO. SERCOMAX****CONSTATAACION DE ACTIVOS FIJOS**

Prueba Física de los Activos Fijos Tangibles

AREA: Departamento de calidad y Ciencia y Técnica**FECHA:** 20/01/2011

Inventario No.	Descripción	Verificado		Valor		Destino o Procedencia	Observaciones
		Si	No	Sobrante	Faltante		
769013	Aire acondicionando	X		-	-	Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
769157	Estante de Madera	X		-	-	Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
766742	Sillas Plásticas.	X		-	-	Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
769115	Gavetero	X		-	-	Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
768919	Mesa de Computadora	X		-	-	Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
766740	Silla Plástica	x		-	-	Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
766712	Mesa Grande	X		-	-	Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
701470	Buro de madera	X				Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
701524	Gavetero	X				Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
501488	Computadora	X				Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado
501483	Computadora	X				Departamento de calidad, ciencia y Técnica.	Verificado

Fuente: Elaboración propia.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX
ARQUEO DEL EFECTIVO Y VALORES EN CAJA**

Fecha: 19/01/2011

Dirección: General

Hora comienzo: 13:15

Tipo de fondo: Ingreso Tipo de moneda: M/N

Hora terminación: 13.45

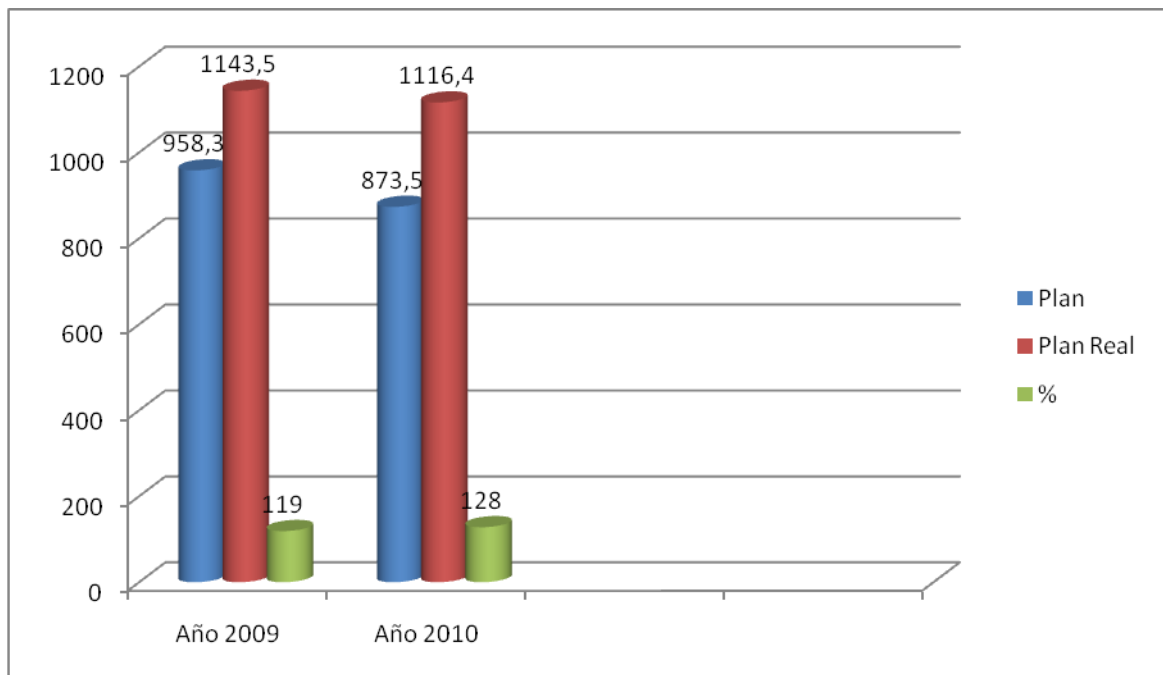
Denominaciones y valores en caja:

BILLETES			IMPORTE	
27	de	100.00	2700	
47	de	50.00	2350	
115	de	20.00	2300	
88	de	10.00	880	
58	de	5.00	290	
3	de	3.00	9	
97	de	1.00	97	
			Sub-Total	8626
MONEDAS			IMPORTE	
5	de	3.00	15	
35	de	1.00	35	
	de	0.50		
	de	0.40		
18	de	0.25		
	de	0.20	3.60	
35	de	0.05		
	de	0.02	1.60	
			Sub-Total	55.20
Total de Efectivo Arqueado				8681,2
Valores en Caja				
Total Arqueado				8681,2
Menos: recibos de efectivo por depositar (detalle al dorso)				
fondo autorizado				8681,2
Diferencia				
Detalle de documentos representativos de valor				

Certificación: Hacemos constar que en el día de la fecha se ha procedido a la comprobación de la totalidad del efectivo y documentos de valor en caja; mostrando el presente documento el resultado de la comprobación, la cual fue realizada por el auditor y devueltos a mi conformidad el efectivo y documentos de valor.

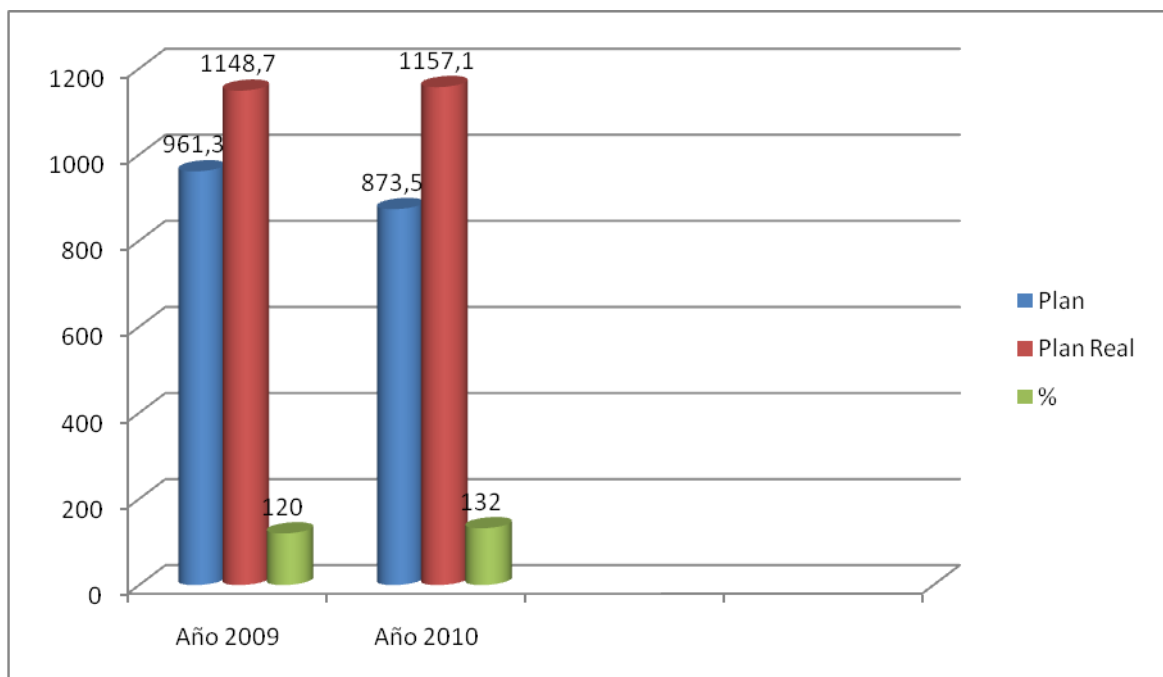
Fuente: Elaboración propia.

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS**



Fuente: Elaboración propia

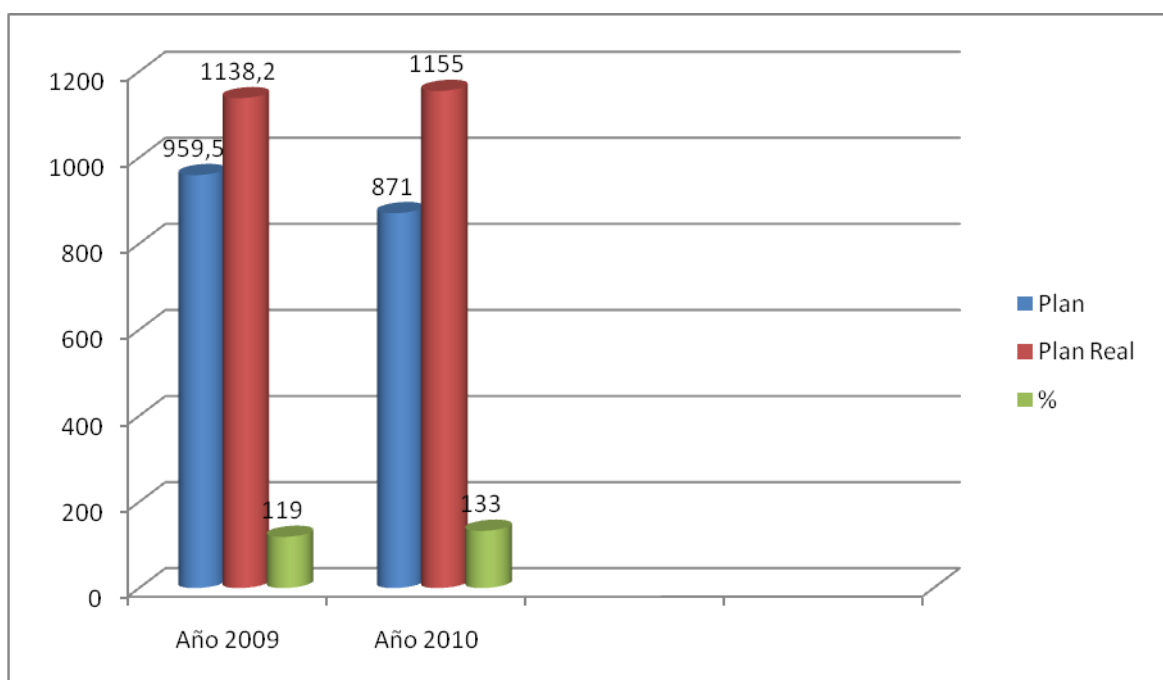
**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX
COMPORTAMIENTO DE INGRESOS TOTALES**



Fuente: Elaboración propia

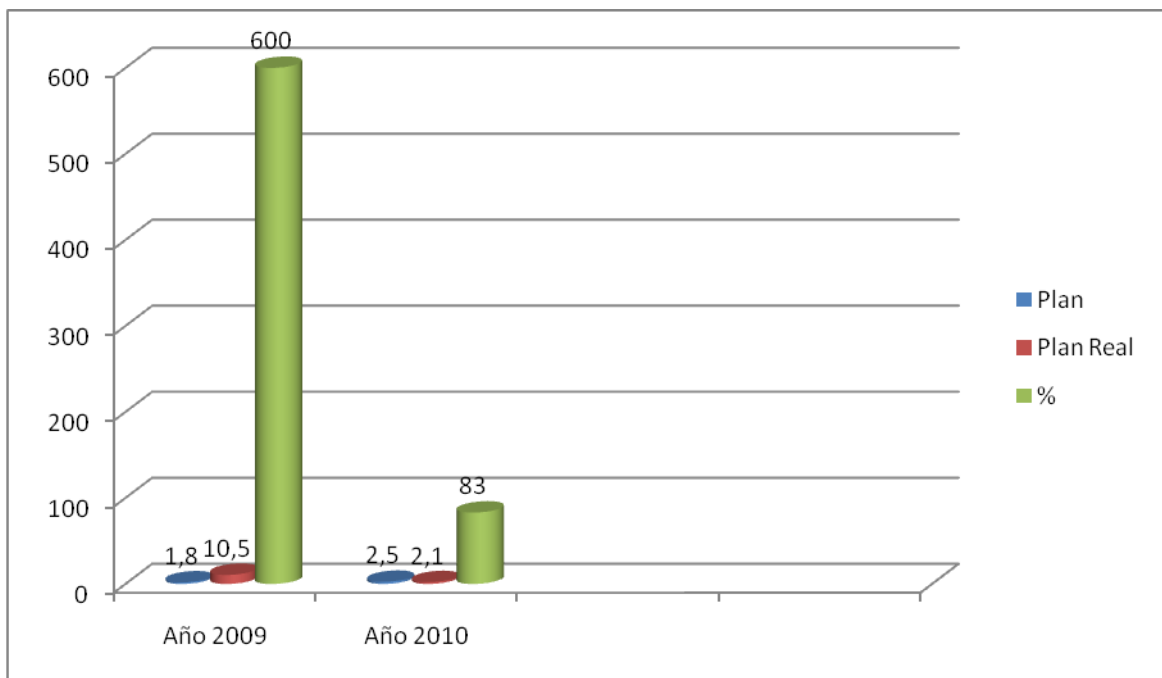
**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS



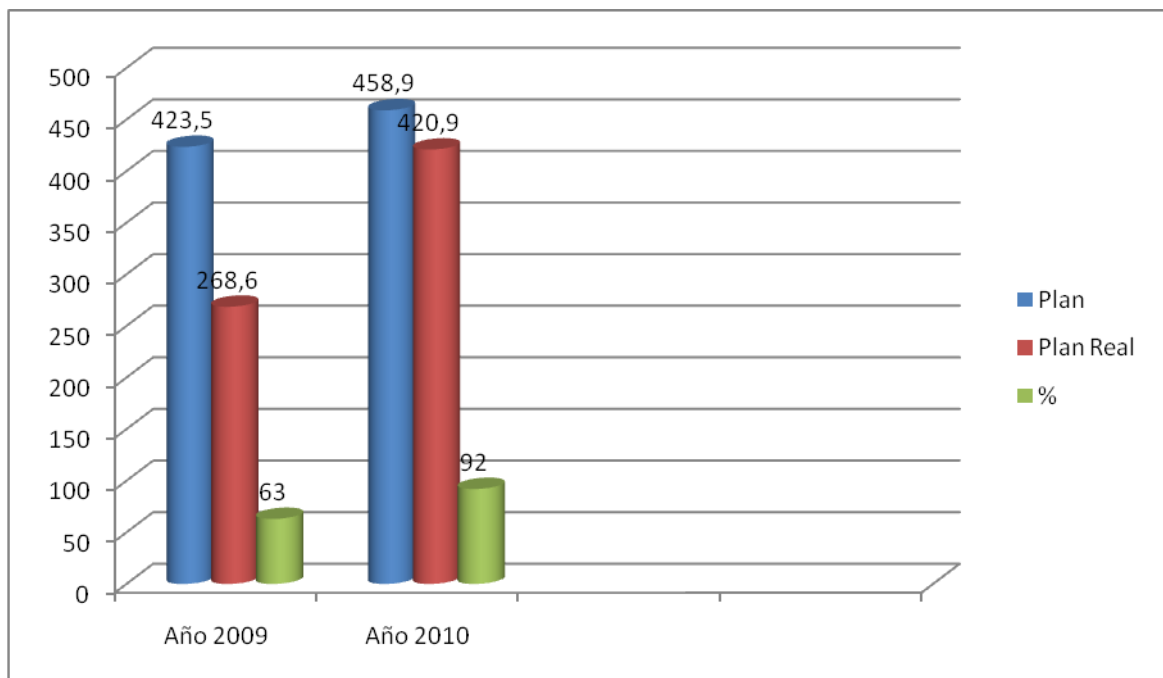
Fuente: Elaboración propia

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX
COMPORTAMIENTO DE LA UTILIDAD**



Fuente: Elaboración propia

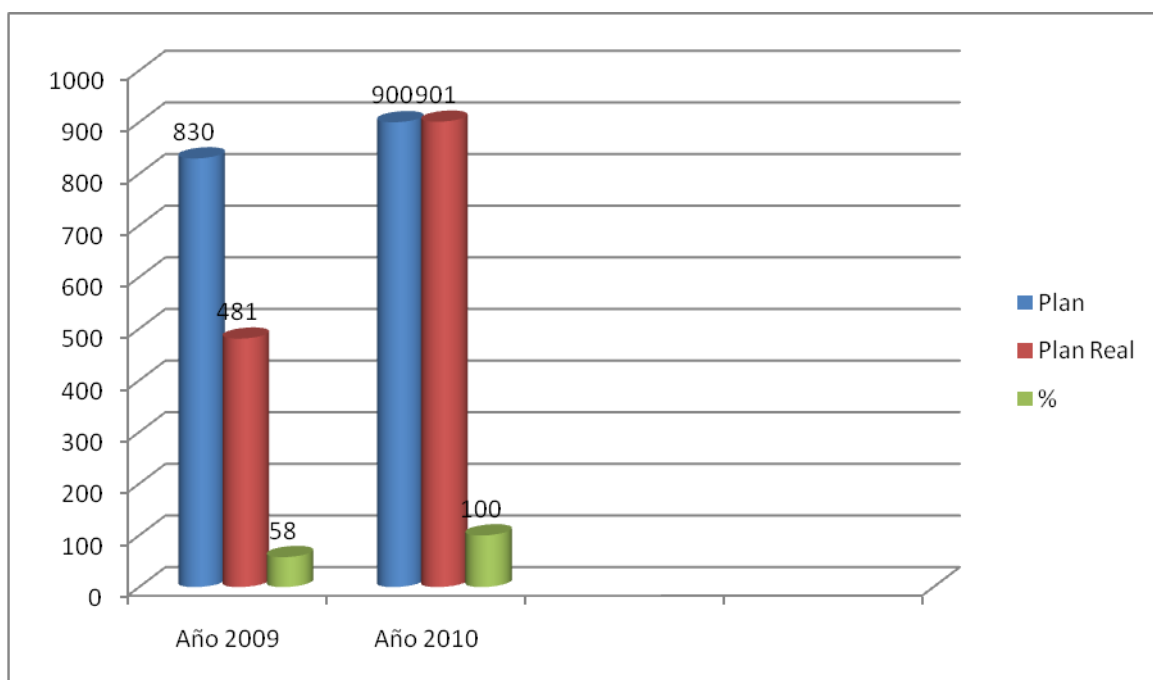
**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX
COMPORTAMIENTO DEL VALOR AGREGADO**



Fuente: Elaboración propia

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

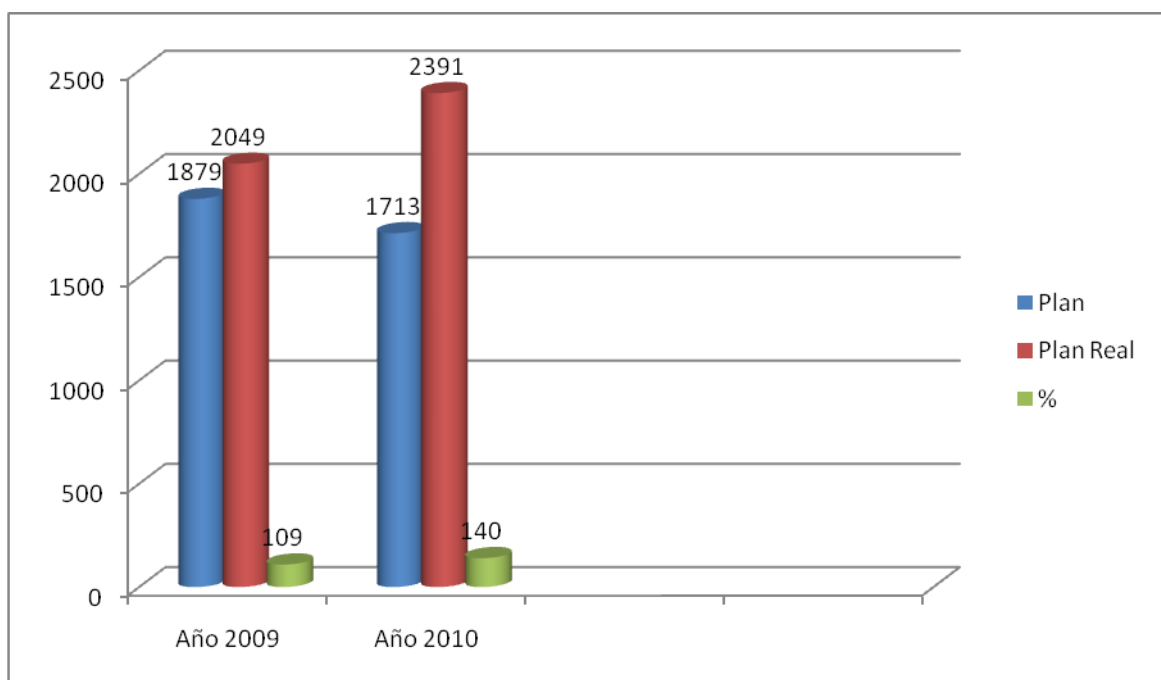
COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD VALOR AGREGADO



Fuente: Elaboración propia

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

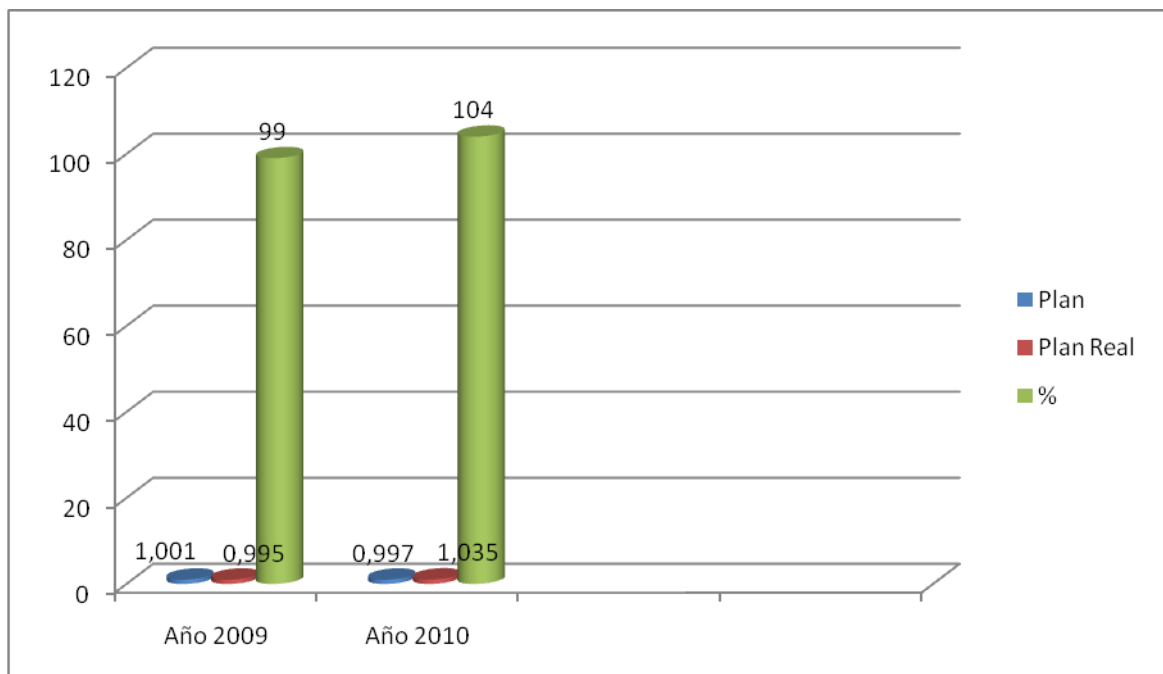
COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD BRUTA



Fuente: Elaboración propia

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

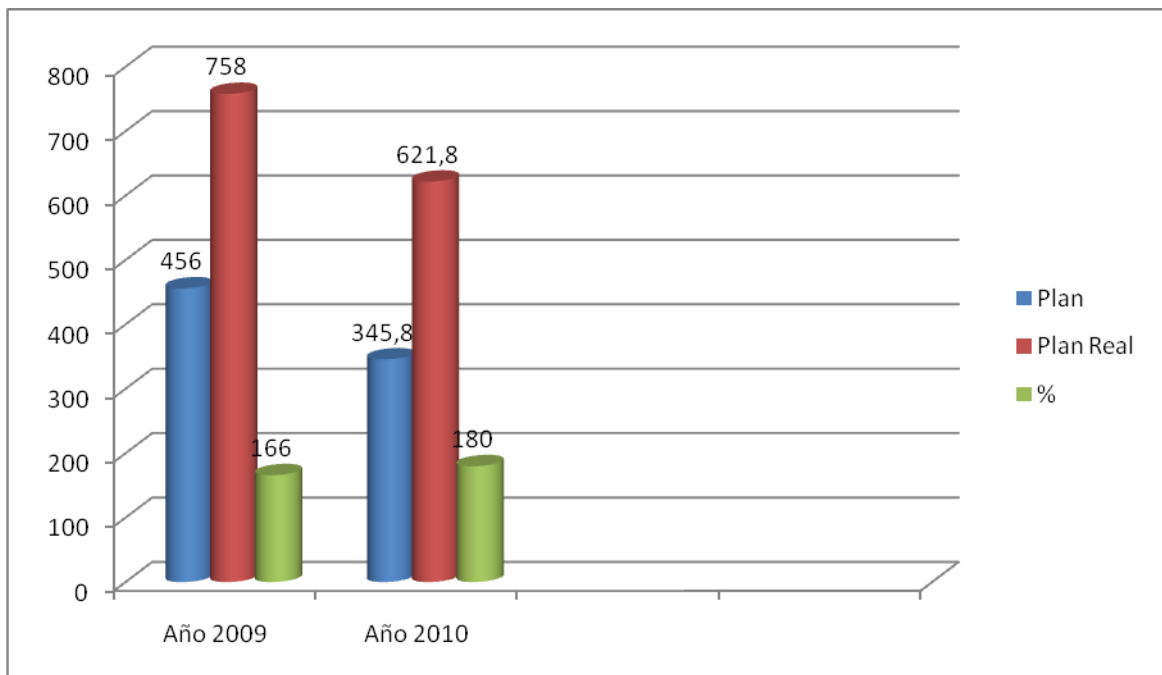
COMPORTAMIENTO DEL COSTO POR PESO DE PROD. BRUTA



Fuente: Elaboración propia

**EMPRESA DE SERVICIO A TRABAJADORES DE PINAR DEL RÍO.
SERCOMAX**

COMPORTAMIENTO DEL GASTO MATERIAL



Fuente: Elaboración propia