



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



**Universidad de
Guatemala**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Auditoría de Desempeño al Proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo
Local “Hotel Plaza”**

Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Contabilidad

Autora: Lic. Alexandra Knight Charadan

Tutores: Prof. Auxiliar. Dr.C. Sergio Pozo Ceballos

Prof. Auxiliar. Dr.C. Francisca Navarrete Limonta

Guatemala, 2018

SÍNTESIS

La Empresa Provincial Alojamiento Guantánamo, desarrolla el Proyecto de Iniciativa Municipal “Hotel Plaza” ubicado en el municipio de Baracoa. En dicha empresa, en las auditorías realizadas no se han evaluado temáticas relacionadas con el desempeño del proyecto. El uso de los medios materiales, informes administrativos, así como los estados financieros sirvieron de base para ejecutar la auditoría de desempeño como una herramienta de dirección, elemento esencial para el logro de los objetivos del plan de la Economía Nacional y del municipio. El proyecto local una vez implementado requiere de indicadores que posibiliten la evaluación del mismo en sus diferentes áreas de gestión. Realizar una auditoría de desempeño al Proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza” para medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto y su impacto en la sociedad; rendir un informe de auditoría que muestre una evaluación del desempeño del proyecto, resulta de interés para la dirección de la empresa, los Consejos de Administración Municipales, que constituye una estrategia de trabajo favoreciendo el desarrollo de los centros de servicios públicos para la satisfacción de actividades socialmente útiles, mejoras continua del Sistema de Control Interno en la áreas de gestión en función del cumplimiento de los objetivos del proyecto y así lograr una utilización eficiente de los recursos disponibles para la sustentabilidad del Hotel, aprovechando su principal potencialidad como uno de los atractivos turísticos que contribuye al desarrollo local municipal hasta el 2030.

Palabras Claves: Auditoría de desempeño, Proyectos de Desarrollo Local, Indicadores, economía.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón y espíritu e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía durante mi vida.

A mis abuelas, abuelos y seres protectores, quienes siempre me acompañan y protegen.

A mi papá, quien siempre estará vivo en mi corazón.

A mi mamá ejemplo de integridad y constancia.

A mi hermana ejemplo de fortaleza y confianza.

Al resto de mi familia y ahijadas, por su amor verdadero.

A mis amigos, por su amistad sincera.

Los quiero..... Alex.

AGRADECIMIENTO

Un peldaño más de los tantos que se van a recorrer, querido Dios gracias por darme la oportunidad de realizarme como profesional y como persona, gracias a mi familia que con su cariño apoyo y amor incondicional, han sabido guiarme y comprenderme durante este transcurso, a mis amigas y amigos que con su amistad me han sabido ayudar.

A los profesores que dictaron las diferentes materias de esta especialización, por permitirme aprender de ellos sus conocimientos, experiencias y conocimientos, en especial a mis tutores Sergio Pozo Ceballos y Francisca Navarrete Limonta.

Mi sincero agradecimiento a todo el personal de la empresa de Alojamiento Provincial, UB Baracoa y del Hotel Plaza, que con su colaboración y apoyo hicieron posible la culminación de esta tesis, en especial a Esperanza Pérez Quindelán y Alfonso García Diéguez.

Finalmente a todas aquellas personas y compañeros de trabajo que de una forma y otra me ayudaron para llevar a cabo la realización del este trabajo, especialmente a Malvis Luz Henry Agramonte, Linet Williams Navarrete y Sahily Monferrer Pérez.

En fin a todos, muchas gracias.

ÍNDICE	Página.
Introducción	1
CAPÍTULO 1: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.	8
1.1 Conceptos, clasificación, objetivos generales y específicos de la auditoría.	8
1.2 Características fundamentales de la auditoría de gestión que establecen las Directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).	12
1.3 Procedimientos generales para la planificación, ejecución e informe de la auditoría de desempeño en Cuba.	18
CAPÍTULO 2. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO AL PROYECTO DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL “HOTEL PLAZA”.	31
2.1 Procedimientos de valoración de riesgos.	33
2.1.1 Procedimientos de valoración del riesgo inherente.	34
2.1.2 Procedimientos de valoración del riesgo de control.	35
2.2 Procedimientos sustantivos.	36
2.3 Procedimientos analíticos.	40
CAPÍTULO 3. INFORME DE LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO AL PROYECTO DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL “HOTEL PLAZA”	46
3.1 Caracterización de la entidad.	46
3.2 Informe de la Auditoría.	54
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Con el triunfo de la Revolución en Cuba, el 1ro de enero de 1959, se inicia un cambio radical en las estructuras socioeconómicas del país, caracterizado por un proceso de socialización de la economía, al pasar la mayoría de los medios de producción privados a propiedad social bajo la administración del Estado. Este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal que determinó la modificación de los fines y objetivos de la fiscalización estatal, adecuándolos a los intereses de los nuevos propietarios de los recursos.

En momentos en que el país actualiza su modelo económico con los Lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido como pautas de las necesarias transformaciones, se requiere que el sistema empresarial esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces.

La Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba en sesión celebrada el día 1ro de agosto de 2009, correspondiente al Tercer Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura, mediante la Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República de Cuba”, extingue el Ministerio de Auditoría y Control como organismo de la Administración Central del Estado y transfiere todas sus funciones y atribuciones a la Contraloría General de la República, creado como órgano estatal.

Mediante la Resolución 340 del 2012 se aprueba las Normas Cubanas de Auditoría por la Contraloría General de República de Cuba, de aplicación para el Sistema Nacional de Auditoría, con el objetivo de establecer conceptos, técnicas, herramientas para que sean utilizadas por el auditor en el proceso de las auditorías, que contribuyan a su calidad.

El Reglamento de la Ley 107 establece en su sección tercera, los tipos de auditorías de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persiguen, se clasifican en: Auditorías de Desempeño, Financieras, de Cumplimiento, Fiscal y Forense, en este caso la auditoría de desempeño consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios

de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios, sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse como una organización que debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios, para lo cual debe desarrollar procedimientos y análisis que conlleven a un estricto control de los recursos que dispongan para su gestión empresarial, pues la auditoría de desempeño consiste en medir el grado de cumplimiento de los objetivos, al alto nivel competitivo existente buscando que con cada acción que se realice conseguir las metas empresariales.

Implementar indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto de iniciativa de desarrollo local y su impacto en la sociedad en función de la Economía, Eficiencia y Eficacia, es prioridad para el desarrollo de los entes económicos encaminados al desarrollo local de los municipios en el territorio, como una de las fuentes de ingresos económicos que realizan las empresas en función de las prioridades de los Consejos de Administración municipal.

En la empresa Alojamiento Guantánamo no se observan limitaciones de progreso que puedan conllevar a que no se puedan alcanzar las metas y objetivos que se han planteado cumplir en un tiempo determinado. En el año 2013 comenzó la ejecución de un proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local “Hotel Plaza” ubicado en el municipio de Baracoa, con la finalidad de prestar servicios de alojamiento en la localidad, ya que es de gran afluencia turística ocasionado por los varios eventos socioculturales que se planifican en la ciudad. Actualmente la entidad cuenta con 3 proyectos de desarrollo iniciativa Local.

Generalmente las principales deficiencias en la gestión de los proyectos en el municipio Guantánamo han estado asociadas a insuficiencias relacionadas a incumplimiento de Procedimientos Financieros de los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local establecidos en la Resolución 187 del año 2011 del

Ministerio de Finanzas y Precios, siendo las fundamentales: la no apertura de la cuenta bancaria, no funciona como una actividad autofinanciada, no se realizan los registros contables a un centro de costo independiente ajustado a las características del proyecto y aportes de las utilidades incorrectos, entre otras.

La auditoría de desempeño no se ha utilizado como una herramienta de dirección en la empresa Provincial de Alojamiento para evaluar la revisión objetiva y confiable sobre los proyectos, sistemas, operaciones, programa o actividades si operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos proyectados. En el diagnóstico realizado a la Empresa Provincial Alojamiento Guantánamo, se detectaron las siguientes insuficiencias:

- La entidad no cuenta con el expediente completo del proyecto.
- Elevado el costo por peso con respecto al plan.
- Bajos salarios de los trabajadores.
- Insuficiente análisis de la gestión integral del proyecto.
- No se han aplicado auditorías de desempeño al proyecto.

Estas insuficiencias permiten plantear el siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo evaluar el desempeño del Proyecto de iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza” de la Empresa Provincial Alojamiento Guantánamo, mediante la aplicación de la auditoría de desempeño?

La aplicación de la auditoría de desempeño, tiene como principal cualidad la flexibilidad, refiriéndose con esto, a que se puede aplicar en cualquier segmento o área de la empresa, por lo que existen **interrogantes** que se deben responder como:

- ¿Es utilizada la auditoría de desempeño como una herramienta para medir el cumplimiento de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia a los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local?
- ¿Cómo realizar una auditoría de desempeño a los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local para medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía, que permitan elevar integralmente el control de los recursos

humanos, financieros y administrativos y, promover el avance hacia las metas, objetivos, misión y visión?

En esta investigación se pretende dar respuestas a estas interrogantes a partir de la experiencia práctica, lo cual se define el siguiente **Objeto de investigación**: Proyecto Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza”. En correspondencia con el objeto se determina el **Campo de acción**: Auditoría de desempeño.

En la búsqueda de soluciones al problema de investigación se determina como **objetivo general**: realizar una auditoría de desempeño al Proyecto Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza”, de conformidad con los principios de economía, eficiencia, y eficacia para mejorar la gestión integral de la dirección del proyecto.

Los **Objetivos específicos** se refieren a:

1. Argumentar los conceptos generales y contextos asociados a la auditoría, con énfasis en la auditoría de desempeño.
2. Evaluar las normas y los procedimientos establecidos para realizar la auditoría de desempeño al proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza”.
3. Presentar el informe de la auditoría de desempeño realizada al proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza”.

Para la realización de esta investigación se proponen las siguientes **Tareas a desarrollar**:

- Revisión de la bibliografía existente relacionada con los sistemas de auditoría en el ámbito nacional e internacional.
- Extractar las informaciones necesarias relacionadas con la actividad de auditoría de desempeño que permita el estudio de las técnicas a utilizar.
- Explorar la situación actual de la empresa y del proyecto.
- Efectuar consultas en la entidad que rige la actividad de auditoría en Guantánamo, Contraloría General de la República.

- Comprobar los procedimientos operativos de trabajo, los programas utilizados por el auditor y las normas vigentes aplicables a la actividad, para la ejecución de la auditoría de desempeño que permita conocer el nivel de eficiencia, eficacia y economía del Proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.

La **Hipótesis de la investigación** se define como:

Si se ejecuta una auditoría de desempeño al Proyecto Inicitiva Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza” se podría verificar el desempeño de los indicadores y el cumplimiento del control interno como una herramienta de gestión integral en desarrollo del proyecto local.

Se tuvieron en cuenta los [métodos](#) de [investigación](#) teóricos y empíricos tales como:

Métodos teóricos:

- La investigación desarrollada se basa, fundamentalmente, en el método dialéctico materialista que permite el análisis y las síntesis teóricas en la fundamentación del problema, partiendo de la objetividad de la necesidad de ejecutar una auditoría de desempeño en la empresa de Alojamiento Guantánamo. Este método permite además concretar las insuficiencias existentes que generan argumentos que imposibilitan la ejecución de una auditoría de desempeño en la empresa.
- Análisis y síntesis: Se utilizó en la definición de la información documental para la determinación de condiciones del problema planteado, el análisis de las normas cubanas de auditoría de la Contraloría General de la República.
- Análisis histórico lógico: Se evidencia en el análisis del problema objeto de investigación y determinar las tendencias y evolución del conocimiento de las auditorías en cuba.
- El método de inducción-deducción se empleó en el establecimiento de la hipótesis que se presenta en la tesis.

Métodos empíricos:

- Observación participativa: Esta técnica se utiliza para vincularse de forma directa al trabajo de auditoría, así como otras áreas que inciden en el desarrollo

del trabajo, lo cual nos permite conocer aspectos que no pueden dejar de considerarse en la auditoría de desempeño a ejecutar en la empresa Alojamiento Guantánamo.

- Análisis documental: al seleccionar las ideas informativas más relevantes de un documento para expresar su contenido sin ambigüedades, recuperar la información en él contenida, así como los documentos que refrendan leyes, normas, planes y reglamentos establecidos.
- Se aplican además otros métodos de recogida, procesamiento y validación de información como: encuestas, entrevistas, observación, criterio de expertos, herramientas estadísticas y los propios de la auditoría.
- Entrevista: para la realización del trabajo se efectúan entrevistas a directivos, especialistas y trabajadores para conocer opiniones e intereses así como el dominio del personal de las áreas escogidas por la auditoría para el perfeccionamiento y el desarrollo del contenido a presentar.

Los resultados se exponen en tres capítulos sustentados en la bibliografía estudiada a tono con las disciplinas abordadas, conclusiones, recomendaciones y anexos de soporte, desglosados como sigue:

- En el primer capítulo se enuncia la referencia al marco teórico necesario para los conocimientos y las bases necesarias para poder llevar acabo el desarrollo práctico, conceptos, objetivos generales y específicos y clasificación de la auditoría, enfoque de control interno vigente en el país, antecedentes y actualidad.
- En el segundo capítulo se evalúan los procedimientos de valoraciones de riesgos inherentes de control, sustantivos y analíticos, así como se proponen las áreas a revisar y los indicadores de gestión a calcular para el análisis del desempeño del proyecto.
- En el tercer capítulo se describe la caracterización de la Empresa Provincial Alojamiento Guantánamo y del Proyecto Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza”, desde su fundación, constitución legal, objeto empresarial,

estructura orgánica, misión, visión, objetivos estratégicos y se presenta el informe de la auditoría de desempeño ejecutada al Proyecto.

Capítulo 1: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.

1.1 Conceptos, clasificación, objetivos generales y específicos de la auditoría.

Según los criterios de diferentes autores e instituciones, la auditoría se define como:

- Arthur W Holmes: La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y [documentos](#) (...) La comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones, y certificar los estados e informes que se rindan.”(Holmes, Arthur W: “Auditoría: Principios y Procedimientos”. México. Editorial Hispano América. 1952. Tomo I, p. 1.)
- Andrés S. Suarez: “acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar, es toda actividad de control “ex post”, o “a posteriori” de la actividad económica-financiera.” (Andrés S. Suarez. “La moderna Auditoría”. Tomado de www.monografias.com. Consulta: 15/08/2017).
- Arthur Warren Hanson: “La intervención de cuentas, el examen de todas las anotaciones de contabilidad a los fines de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los Estados de Situación que dichas anotaciones produzcan.” (Arthur Warren Hanson. “Teoría y Práctica de Intervención y Fiscalización de contabilidad”, Tomado de www.monografias.com. Consulta: 18/07/2017).
- Alvin A. Arens y James K. Loebbecke: “Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencias, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos”. (Alvin A. Arens y James K. Loebbecke, Auditing: An Integrated Approach, 2da. Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1980, p. 3.

- American Association Accountants: “Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.” (8 American Association Accountants. Cook and Winkle: “Auditoría”, Tomo I cap. I, p. 5.).
- Decreto Ley No. 159/1995 De la Auditoría, artículo 2: “Proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.”
- Ley No. 107/2009 De la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), artículo 11: “Proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.”

Tomando en consideración las diferentes definiciones expuestas anteriormente, a juicio del autor, se define la auditoría como:

“Proceso sistemático, practicado por personal especializado de conformidad con las normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos”.

Esta definición se asume considerando que las evidencias se obtienen y evalúan de manera objetiva y que el auditor debe realizar sus labores con una actitud de independencia y neutralidad frente a los documentos y las acciones que realiza.

Los objetivos de la auditoría son los siguientes:

- Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados, así como la efectividad de los sistemas de control interno implementados.
- Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de lo establecido en las disposiciones legales vigentes, dictaminando sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los Estados Financieros, así como evaluar otros elementos que permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
- Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
- Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera en las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
- Prevenir, detectar y enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad de los recursos humanos, materiales y financieros.

Según el Reglamento de Ley No. 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, las auditorías se clasifican en auditorías externas y auditorías internas. La auditoría externa se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización que se audita y se realiza por:

- La Contraloría General de la República.
- La Oficina Nacional de Estadísticas e Información, en cuanto a la auditoría a los sistemas de información estadística.
- El Ministerio de Finanzas y Precios, mediante la Oficina Nacional de Administración Tributaria en cuanto a la auditoría fiscal.
- El Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente en relación con los temas ambientales y de calidad.

- El Ministerio de las Comunicaciones en los temas de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- El Ministerio del Interior en cuanto a la atención en temas de la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática.
- Las sociedades civiles de servicio que practican la auditoría independiente, autorizadas expresamente por el Contralor General de la República.

La auditoría interna se practica por profesionales facultados que son empleados de la propia organización, para la valoración independiente de sus actividades, con la finalidad de evaluar la consecución de los objetivos del control interno y contribuir a la prevención y detección de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa que pueden afectar el control de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone. Funciona como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

A partir de la actualización del Reglamento de la Ley 107 de 2009 de la Contraloría General de la República, se modifica en fecha 15 de septiembre de 2017 el artículo No. 46, sobre los tipos de auditorías, clasificándose de la siguiente forma:

- Auditoría de desempeño: consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.
- Auditoría financiera: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-

financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.

- Auditoría de cumplimiento: es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad y evaluar el control interno.
- Auditoría fiscal: consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho, evaluando el Sistema de Control Interno.
- Auditoría forense: consiste en la investigación y verificación de informaciones, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa y evaluar el control interno.

Los temas relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones; ambientales y de calidad; la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática, pueden ser evaluados en cualquiera de los tipos de auditoría enunciados, según proceda.

De todo lo anterior se puede afirmar que la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina en las organizaciones y permite descubrir fallas en las estructuras o las vulnerabilidades existentes, para eliminar o atenuar la probabilidad de ocurrencia de indisciplinas, robos, desvíos o manifestaciones de corrupción.

1.2 Características fundamentales de la auditoría de Desempeño.

Según las directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés) la **Auditoría de Rendimiento**, que en la actualidad en Cuba se denomina **Auditoría de Desempeño**, se enfoca en la actividad y los resultados más que en los informes o cuentas y el objetivo principal

es promover la economía, eficiencia y eficacia por encima de brindar informes sobre el cumplimiento de normativas.

Las Normas de Auditoría de la INTOSAI (NA 1.0.38 y 1.0.40) afirman lo siguiente: “El ámbito de actuación de la fiscalización pública abarca las auditorías de regularidad y las operacionales o de gestión”, y “La auditoría o fiscalización operacional o de gestión significa auditoría de economía, de eficiencia y de eficacia, y comprende:

- El control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativas razonables y con las directrices señaladas.
- El control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas; y
- El control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos”.

La **Auditoría del Desempeño** se basa en decisiones tomadas por el Poder Legislativo o en los objetivos establecidos por éste, y puede llevarse a cabo en todo el sector público.

La **Auditoría del Desempeño** debe disponer de una amplia selección de métodos de investigación y evaluación, y actuar desde una base de conocimientos muy distinta a la auditoría tradicional; no se trata de una forma de auditoría basada en una lista de comprobación. Las características especiales de la **Auditoría del Desempeño** se deben a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su actividad. Dentro de su mandato legal, la auditoría del rendimiento debe tener la libertad necesaria para examinar todas las actividades del sector público desde diferentes perspectivas (NA 4.0.4, 4.0.21-23 y 2.2.16).

La **Auditoría del Desempeño** es una manera de que los contribuyentes, financistas, órganos legislativos, directivos, ciudadanos normales y medios de comunicación lleven a cabo un control y obtengan una perspectiva acerca de la

ejecución y los productos de las diferentes actividades de la administración pública. Es una forma de responder a preguntas como la siguiente: *¿Obtenemos valor a cambio de dinero, o podría gastarse el dinero de un modo más adecuado o más inteligente?* Además, un criterio de correcta gobernanza es que todos los servicios públicos o todos los programas de la administración se sometan a la ejecución de auditorías. La legitimidad y la confianza son valores esenciales para todas las actividades de la administración, y la **Auditoría del Desempeño** puede contribuir a fortalecer estos valores elaborando información pública y fiable sobre la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas gubernamentales. Esto se ve facilitado por el hecho de que la auditoría es independiente de los ministerios del Gobierno cuyas actividades se someten a fiscalización, de este modo se obtiene una visión independiente y fiable del desempeño del programa o elementos fiscalizados.

Las cuestiones básicas es que todos los programas o empresas del sector público y la mayoría de los procesos que generan pueden analizarse empleando una fórmula que describe el modo de pasar de una a otra posición para determinar los objetivos específicos. En la **Auditoría del Desempeño** esto se lleva a cabo respondiendo a dos preguntas básicas:

- ¿Las tareas se están haciendo en la forma correcta?
- ¿Se están haciendo las tareas correctas?

La primera pregunta se dirige primariamente al “productor” y significa, en sentido amplio, si las decisiones políticas se están aplicando en la forma adecuada. Esta pregunta suele asociarse con una perspectiva normativa, es decir, el auditor desea saber si el directivo ha cumplido las reglas o los requisitos establecidos. Con el propósito de ensanchar el análisis, la pregunta puede ampliarse en el sentido de descubrir si las actividades realizadas son las que se consideran más apropiadas, siempre con la condición de que se hagan las tareas correctas. Hasta este momento, la auditoría se ha ocupado primordialmente de diferentes aspectos de la economía o la eficiencia de las actividades.

El alcance del análisis se amplía notablemente planteando la segunda pregunta: ¿se están haciendo las cosas correctas? Otra manera de plantear la cuestión sería preguntarse si las políticas aprobadas se han aplicado en la forma adecuada o si se han empleado los medios adecuados. Así, esta clase de pregunta hace referencia a la eficacia o al influjo ejercido sobre la sociedad. De hecho, la pregunta podría llegar incluso a implicar que una empresa del sector público o una medida elegida para lograr un objetivo determinado corre el riesgo de ser puesta en tela de juicio.

Como se ha dicho con anterioridad, la **Auditoría del Desempeño** se ocupa básicamente de examinar la *economía, la eficiencia y la eficacia*.

De acuerdo con las Normas de Auditoría, economía significa reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar una actividad, con la calidad requerida. La economía sólo podrá medirse si existe un criterio razonable o motivos para hacerlo.

La eficiencia está relacionada con la economía. También en este caso la cuestión central se refiere a los recursos utilizados, si estos recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos o similares objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del plazo de tiempo, con menos recursos.

La eficacia constituye esencialmente un concepto de logro de objetivos. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos. La eficacia consta de dos partes: la cuestión sobre si se han logrado los objetivos de la política, y la cuestión sobre si esto puede atribuirse a la política aplicada, con la finalidad de juzgar en qué medida se han logrado los objetivos.

A lo largo de los años los órganos de la administración y otras entidades han empleado numerosos enfoques analíticos para evaluar las funciones y los resultados de los programas, políticas, actividades y organizaciones del sector público. La **Auditoría del Desempeño** y los estudios de evaluación han sido diseñados para juzgar la forma en que actúan los programas específicos, y

pueden diferir mucho entre sí. Un aspecto particular consiste en la relación existente entre la medición del rendimiento, la evaluación de programas y la **Auditoría del Desempeño**.

La *medición del rendimiento* significa habitualmente el proceso continuado de control e información sobre los logros de los programas, sobre todo en su consecución de las metas preestablecidas. Las mediciones del rendimiento pueden hacer referencia al tipo o nivel de las actividades del programa que se llevan a cabo (proceso), los productos o servicios directos realizados por un programa, y/o los resultados de éstos. La medición del rendimiento se centra en que un programa haya logrado sus objetivos o requisitos, expresados como normas mensurables del rendimiento. La medición del rendimiento, debido a su naturaleza continuada, puede servir como sistema de alerta temprana para la dirección, y como vehículo de mejoramiento de la rendición de cuentas ante el público.

Es una fiscalización que se centra en el rendimiento, más que en los gastos y la contabilidad. Tiene su origen en la necesidad de análisis independientes acerca de la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas y los organismos gubernamentales.

El rasgo característico de la **Auditoría del Desempeño** se debe en parte a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su labor. Todas las actividades de la Administración pueden analizarse mediante la utilización de una fórmula que describe cómo pasar de una posición a otra, a través de un medio determinado, para lograr objetivos específicos.

En algunos países las **auditorías del Desempeño** pueden incluir muchas clases de estudios e incluso diversas evaluaciones de programas. En ese sentido la evaluación de programas puede considerarse como una de las numerosas “herramientas” posibles que emplea la auditoría de rendimiento.

Es un trabajo de investigación que exige flexibilidad, imaginación y capacidad analítica. Los procedimientos, métodos y normas excesivamente detallados pueden obstaculizar en la práctica el funcionamiento de este tipo de auditoría.

El mandato de la **Auditoría del Desempeño** acostumbra a especificar los requisitos mínimos de fiscalización e información, especifica qué se requiere del auditor y le confiere a éste la autoridad necesaria para llevar a cabo la actividad e informar acerca de los resultados (NA 2.2.12, 2.2.19, 1.0.3238, 1.0.42 y 1.0.47).

El mandato debe estar definido por la legislación, y con frecuencia se necesitan reglamentaciones especiales que especifiquen las condiciones de la auditoría de rendimiento.

Se debe abarcar la totalidad del presupuesto del Estado, incluidas todas las empresas públicas y todos los servicios públicos pertinentes, debe establecer auditorías de las entidades individuales de la administración y de las grandes empresas de interés público que son de propiedad estatal, así como de los programas que hacen referencia a toda la Administración desde distintas perspectivas.

El auditor debe tener libertad para seleccionar áreas de fiscalización dentro del mandato de **Auditoría del Desempeño**, las decisiones y los objetivos políticos establecidos por la legislatura deben constituir el punto de partida de la auditoría.

Todos los auditores de la administración deben actuar con honradez, imparcialidad, objetividad, competencia y profesionalidad, pero, debido a las características de la **Auditoría del Desempeño**, esto adquiere una importancia especial. El auditor debe poseer una formación adecuada y tener experiencia en trabajos de investigación/evaluación. Las cualidades personales también son de una importancia considerable (capacidad analítica, creatividad, receptividad, habilidades sociales, honradez, criterio, resistencia y adecuadas competencias de comunicación oral y escrita).

La **Auditoría del Desempeño** es una actividad basada en el conocimiento, y debido a sus rasgos especiales y a sus estrechos vínculos con la política es un trabajo de elevada calidad, representa el factor individual de mayor importancia para reconocerla.

La eficacia, la profesionalidad y el cuidado deben guiar el trabajo de auditoría, y deben cumplirse los principios de una correcta administración. Los auditores

tienen que notificar a las entidades de la Administración que intervienen en el programa cuáles son las características del compromiso.

Antes de utilizar expertos, el auditor debe asegurarse de que es necesario y garantizar que los expertos son independientes. Aunque el auditor puede utilizar como prueba el trabajo de los expertos, él continuará siendo plenamente responsable de las conclusiones.

En resumen, la **Auditoría del Desempeño** examina la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas y los organismos de la administración, se basa en las decisiones tomadas y las metas fijadas por el Poder Legislativo, y puede llevarse a cabo en todo el ámbito del sector público.

1.3 Procedimientos Generales para la planificación, ejecución e informe en la auditoría de Desempeño en Cuba.

Los principios generales que se presentan para realizar una **Auditoría del Desempeño** son fundamentales, existen los principios que el auditor debe considerar antes de iniciar su trabajo (principios generales) y durante el proceso de auditoría (aquellos relacionados con las fases de la auditoría).

Para los objetivos y principios generales de la auditoría, el auditor debe:

- Identificar explícitamente los elementos de cada auditoría: auditor, parte responsable, usuarios previstos, criterios para evaluar el objeto de auditoría y la información del objeto de auditoría.
- Fijar un objetivo de auditoría claramente definido que se relacione con los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- Enfocar el diseño de la auditoría hacia Resultados: que evalúa si han logrado los objetivos de resultados o productos según lo previsto o si están funcionando los programas y servicios según lo previsto. En este enfoque, las deficiencias suelen definirse como desviaciones de las normas o criterios.
- Las recomendaciones, si se presenta, a menudo están dirigidas a disminuir tales desviaciones. La perspectiva es en ese sentido básicamente normativa. El problema que examina, verifica y analiza las causas de problemas específicos o las desviaciones de los criterios. El punto de partida es una desviación conocida

o sospechada de lo que debería o podría ser. Esta orientación se ocupa principalmente de la verificación y análisis del problema, normalmente sin hacer referencia a los criterios de auditoría predefinidos y sistemas que examina el funcionamiento apropiado de los sistemas de gestión y se basa en ideas y conceptos de la teoría del sistema, donde las empresas del gobierno o los programas son vistos como sistemas de interacción y elementos interdependientes funcionales.

Se deben establecer criterios adecuados, que se correspondan con los objetivos generales y específicos de auditoría y están relacionados con los principios de economía, eficiencia y eficacia. Los criterios pueden ser cualitativos o cuantitativos, generales o específicos y deben definir contra que se evaluará la entidad auditada, centrándose en lo que debe ser, de acuerdo a las leyes, reglamentos u objetivos; lo que se espera, según los principios sólidos, conocimientos científicos y mejores prácticas; o lo que podría ser (conforme a las mejores condiciones); por lo tanto, es crucial seleccionar criterios fiables y objetivos.

Examinar los criterios con las entidades auditadas mientras que se definen y se comunican los criterios durante la fase de planificación puede aumentar su fiabilidad y su aceptación general. En las auditorías que cubren cuestiones complejas no siempre es posible establecer criterios de antemano; en cambio ellos serán definidos durante el proceso de auditoría.

Los auditores necesitan ejercer el escepticismo profesional en todo el proceso de la auditoría y adoptar un enfoque crítico, manteniendo una distancia objetiva de la información proporcionada; efectuar evaluaciones racionales y descartar sus propias preferencias personales y las de los demás.

Deberán ser receptivos a los puntos de vista y argumentos; para evitar errores de juicio, considerar los problemas desde diferentes perspectivas y mantener una actitud objetiva y abierta a distintas opiniones y argumentos, para no pasar por alto importantes argumentos o evidencias clave.

Necesitan ser creativos, reflexivos, flexibles, ingeniosos y prácticos en sus esfuerzos para recoger, interpretar y analizar los datos; son igualmente importantes el respeto, flexibilidad, curiosidad y la voluntad de innovar.

La CGR debe asegurarse de que los auditores posean un dominio profesional adecuado para realizar sus tareas y que el equipo de auditoría, en su conjunto tenga la competencia profesional necesaria para realizar la auditoría. Además, que la auditoría sea un esfuerzo de equipo, con un líder de equipo seleccionado.

Debe mantenerse una educación continua y entrenamiento que incluya temas como los progresos actuales en la metodología de la auditoría de gestión o rendimiento, la supervisión, los métodos de investigación cualitativa, el análisis del estudio de caso, el muestreo estadístico, las técnicas de recopilación de datos cuantitativos, el diseño de la evaluación, el análisis de datos y la escritura basada en el lector. También puede incluir temas relacionados con el trabajo del auditor, tales como la administración pública, tecnología de la información u otras.

El auditor debe notificar a las entidades auditadas los aspectos clave de la auditoría, incluyendo el objetivo de la auditoría, las preguntas, las disposiciones legales o criterios, el alcance y los métodos, antes del inicio de la fase del Conocimiento del sujeto a auditar o después de la finalización de la planificación de la auditoría. Para respaldar esta comunicación, debe quedar evidencia escrita mediante acta.

La **PLANEACIÓN** se divide en cuatro fases, a saber:

1. *Estudio previo*: es un proceso que se realiza en un período corto, antes de comenzar el estudio principal, con el propósito de recopilar información para incrementar el conocimiento del auditor en el área de la auditoría; identificar los posibles problemas de auditoría y elaborar el plan general de la auditoría. En esta fase se obtiene información sobre los problemas más relevantes de economía, eficiencia y eficacia de la entidad que está siendo analizada, como lineamiento para la auditoría; además, proporciona el conocimiento de los antecedentes y la información necesaria para comprender la entidad, programa o función.

2. *Conocimiento del sujeto a auditar*: a partir de la información obtenida en el estudio previo se realiza una evaluación y análisis del manejo organizacional de la entidad, a través de:

- a) Análisis de la visión sistémica de la entidad: es el análisis organizacional de la entidad que contempla una evaluación de los factores internos y de los factores externos de su entorno que influyen en sus resultados e identificando qué hace realmente la entidad, cómo lo ejecuta, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones o el logro de sus objetivos, lo que permite conocer integralmente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.
- b) Análisis de los factores internos: se refiere a una evaluación de las áreas, procesos, actividades u operaciones que tienen propósitos específicos, interrelacionados entre sí, que representan factores claves, que condicionan el desempeño y la evaluación de la entidad, para lo cual se deben identificar las áreas de gestión siguientes: administrativa; financiera; comercial; de recursos humanos; de producción de bienes y servicios y de información.
- c) Análisis de la visión estratégica de la entidad: sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la entidad y contempla la situación futura, tomando como marco la planificación a corto, mediano y largo plazo, según corresponda. Los elementos que comprende la planificación, regulados todos por el cumplimiento del Plan de la Economía y del Presupuesto aprobado son:
 - Planificación de los objetivos de trabajo a corto, mediano o largo plazo, según el nivel de dirección que le corresponda al sujeto objeto de auditoría.
 - Plan anual de actividades.
 - Plan de trabajo mensual y plan de trabajo individual de jefes, cuadros y especialistas.

3. *Evaluación a priori del Sistema de Control Interno (SCI) y determinación de las áreas o temas a evaluar:* durante la evaluación del SCI, el auditor debe acumular información sobre el funcionamiento de los controles internos existentes e identificar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos y susceptibles a mejoras, que deben ser examinadas en la ejecución de la auditoría.

En el caso de que el SCI se califique de MALO, no se debe continuar con la Auditoría de Gestión o Rendimiento, procediéndose de inmediato a solicitar su reclasificación, como establece el artículo No. 44 del Reglamento de la Ley No. 107 de la CGR. Se debe utilizar la Guía de Autocontrol aplicada por la entidad.

Los resultados de la utilización de indicadores de gestión en el análisis de los indicadores existentes en la entidad o diseño de otros, se inicia desde la fase de planeación, en la revisión y evaluación del Sistema de Control Interno, con independencia de otros aspectos que se determinen para dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría, considerar para la elaboración de los programas de auditoría, los riesgos identificados y aquellos aspectos resultantes de la evaluación del SCI que presentan fallas o riesgos asociados que pueden afectar la gestión o desempeño de la entidad.

El auditor tiene que examinar si las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría anteriores han sido resueltas por la entidad auditada. Si no se han resuelto las recomendaciones importantes, sobre todo, las que todavía son relevantes para la entidad auditada, entonces, estas áreas deben ser consideradas al diseñar la auditoría. Probablemente estas indican las áreas de alto riesgo para el objeto de auditoría. Este análisis será útil para definir los objetivos de la auditoría y para centrarse en la misma.

En esta fase se debe realizar una evaluación y análisis a partir de la documentación recopilada y no basarse solamente en la existencia o no de la misma.; al finalizar, se debe conocer el quehacer de la entidad y la evaluación a priori del SCI, así como las limitaciones existentes; deben quedar determinadas las áreas de gestión, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos

dentro de la estructura organizativa, que serán analizadas con profundidad durante la ejecución de la auditoría y que conllevan al incumplimiento de leyes, reglamentos y procedimientos.

Para la definición del tema y de los objetivos se deben seleccionar los que maximizan el impacto esperado de la auditoría, al garantizar que los mismos son suficientemente significativos, que den lugar a beneficios relevantes para la gestión y finanzas públicas, la entidad auditada y el público en general. Se debe realizar un estimado preliminar de los posibles beneficios de la auditoría dentro de un tema, de manera que se centre en cuestiones que puedan añadir valor y ser de interés de las partes interesadas.

El tema de auditoría se debe seleccionar con base en el problema y/o evaluación de riesgos enfocados en los resultados obtenidos por medio de la aplicación de políticas y se basa en la descripción que hace el auditor, la consideración de los posibles problemas y el análisis de los hallazgos en el estudio previo. La evaluación de riesgos ayuda a evaluar las prioridades y decidir que incluir en el programa de la auditoría, para lo cual los auditores deben:

- identificar las áreas, operaciones y actividades susceptibles de ser poco rentables (es decir, la mala asignación y utilización de los recursos).
- identificar riesgos específicos.
- establecer los sistemas de control de desempeño y de gestión de información.
- evaluar el grado de riesgo en términos de probabilidad, frecuencia, importancia, magnitud o consecuencia.

El auditor, debe planear la auditoría de manera que contribuya a una auditoría de alta calidad, que se lleva de una manera económica, eficiente, eficaz y oportuna y de conformidad con los principios de buena gestión (planificar, organizar, asegurar, administrar, dirigir y controlar los recursos para lograr los objetivos).

Para el diseño de la **Auditoría del Desempeño** hay tres tipos de enfoques o una combinación de ellos:

- Orientado al problema: El objetivo es analizar las causas del problema e identificar las medidas para reducirlos o resolverlo.
- Orientado al resultado: El objetivo es analizar la gestión o rendimiento (en relación con la economía, eficiencia y eficacia) y relaciona sus observaciones con las normas (metas, objetivos, reglamentos) o con los criterios (definidos antes de comenzar la auditoría); la perspectiva es básicamente de carácter normativo. Las deficiencias se definen como desviaciones de las normas o criterios y las recomendaciones tienen el objetivo de eliminar tales desviaciones.
- Orientado al sistema: Se examina el correcto funcionamiento de los sistemas administrativos.

Por consiguiente el auditor debe definir los criterios técnicos siguientes para su inclusión en el Plan General de la Auditoría:

- El *riesgo de auditoría* vinculado a la probable obtención de conclusiones erróneas o incompletas, proporcionando información desbalanceada o, en su defecto, fallar al no agregar valor a los usuarios. El riesgo de que una auditoría falle en agregar rangos de valor debe ser considerado desde la probabilidad de no ser capaz de proporcionar nueva información o perspectivas hasta el riesgo de descuidar factores importantes.
- Deben evaluar el *riesgo de fraude*, con el fin de decidir la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría específicos y adicionales. Si el riesgo de fraude es significativo en el contenido de los objetivos de la auditoría, los auditores deberán obtener un entendimiento de los sistemas de control interno pertinentes y determinar si existen indicios de irregularidades que obstaculizan la gestión.
- Considerar la *importancia relativa* en todas las etapas del proceso de auditoría, tales como: la selección de temas, la definición de los criterios, la evaluación de la evidencia y la documentación y gestión de los riesgos de producir hallazgos o informes de auditoría de bajo impacto o inadecuados. La *importancia relativa* puede entenderse como la importancia relativa de un asunto en el contexto en

el que se considera, no siendo necesariamente por el valor monetario, una preocupación principal. Se debe determinar la materialidad del objeto de auditoría teniendo en cuenta la magnitud de sus impactos (significativos o mínimos). Su determinación depende si la actividad es comparativamente menor o no y, si las deficiencias en la zona afectada podrían influir en otras actividades dentro de la entidad auditada. El auditor debe considerar los aspectos no sólo financieros sino también los sociales y políticos del tema, con el objetivo de ofrecer el mayor valor agregado posible. La auditoría debe conducir a beneficios importantes para las finanzas y administración públicas, la entidad auditada o el público en general.

- En el *muestreo y otros medios de pruebas de la auditoría*, el auditor emite un juicio profesional respecto a si es una forma adecuada de obtener una parte necesaria de la evidencia de auditoría. Deben considerarse los siguientes factores, al utilizar el muestreo: que el universo esté definido de manera exacta; la muestra esté diseñada claramente para lograr el objetivo de la auditoría; el tamaño esté determinado y que sea representativa del universo a la que pertenece; y se evalúen y documenten los resultados, los cuales deben estar reflejados en los papeles de trabajo.
- La *metodología* se refiere a los métodos empleados por el auditor para recopilar evidencias; algunos ejemplos, entre otros, incluyen la revisión de documentación, entrevistas, cuestionarios, análisis de datos y la observación física. Los principales puntos de control implican la vigilancia y los sistemas de calidad de la auditoría. Es recomendable ser flexible y pragmático en la elección de los métodos, debe ser el método más eficaz para las necesidades y circunstancias de la auditoría.
- El *programa de auditoría* indica la naturaleza, fuentes y medios para recopilar la evidencia y para concluir sobre los objetivos y responder a las preguntas de la auditoría.

4. *Mejora*: durante el proceso de ejecución hasta su conclusión el auditor realiza ajustes en el Plan de trabajo general de la auditoría, según corresponda; así como en la Matriz de planificación.

En resumen, el auditor debe incluir los siguientes elementos en los documentos de planificación:

- Un resumen breve de los antecedentes del área o tema que se va a auditar.
- La identificación del objetivo y el alcance de la auditoría; las preguntas generales o las hipótesis; los criterios, el periodo a auditar, y la metodología (incluyendo las técnicas para recopilar evidencia y llevar el análisis de la auditoría).
- El plan general de la auditoría que incluye los requisitos del personal y el posible requerimiento de un experto.
- Costo estimado de la auditoría, los periodos de tiempo, objetivos del proyecto y los puntos de control principales de la auditoría.

En esencia, planear la auditoría de manera que contribuya a una auditoría de alta calidad, que se lleva de una manera económica, eficiente, eficaz y oportuna y de conformidad con los principios de buena gestión (planificar, organizar, asegurar, administrar, dirigir y controlar los recursos para lograr los objetivos).

Durante la **EJECUCIÓN** la **Auditoría de Desempeño** se lleva a cabo en el terreno con el objetivo de implementar el plan de trabajo general de la auditoría; la evidencia de la auditoría es comúnmente convincente; en ella se utilizan diferentes técnicas para recopilar y analizar la evidencia de la auditoría.

Es un proceso comunicativo y analítico. En el proceso analítico, se utilizan diferentes técnicas para recopilar los datos, interpretarlos y analizarlos, y el proceso de comunicación comienza cuando la auditoría se presenta por primera vez a la entidad auditada y continúa al paso que la auditoría avanza, se intercambian entre el equipo de auditoría y la entidad auditada los hallazgos de la misma, los argumentos y las perspectivas de la entidad auditada.

Para las evidencias y hallazgos de auditoría, el auditor debe obtener evidencias de auditoría suficiente, competente y relevante para determinar los hallazgos, llegar a

conclusiones en respuesta a los objetivos de la auditoría y preguntas y formular recomendaciones.

Es suficiente cuando existe la cantidad necesaria de evidencias relevantes y confiable para convencer a una persona, de manera razonable que, los hallazgos de la auditoría, conclusiones y recomendaciones son garantizados y respaldados; competente cuando es válida y confiable, si representa lo que pretende representar, y relevante si tiene una relación clara y lógica con los objetivos de la auditoría y los criterios.

Los hallazgos de la auditoría contienen los siguientes atributos: criterio ("lo que debería ser"), condición ("lo que es") y efecto ("lo que son las consecuencias" – observado así como "el impacto futuro lógico y razonable"), además de causas ("por qué hay una desviación de las normas o criterios"), cuando se encuentran problemas. Por lo tanto, la forma de llegar a los hallazgos de la auditoría es comparando "lo que debería ser" (criterio) con "lo que es" (condición).

Deben hacerse evaluaciones detalladas de la necesidad de información, tanto antes como durante la auditoría para evitar quedar atrapados en los detalles y/o en una avalancha de datos. En base a la experiencia, se hace más fácil eliminar detalles excesivos y enfoques irrelevantes, y ordenar o estructurar la información recolectada; sin embargo, el equipo de auditoría no debe ser rígido y aceptar información no planeada.

Con la recopilación de los hallazgos, se elabora el **INFORME** de la **Auditoría de Desempeño** que debe expresar claramente la opinión sobre el desempeño de la entidad auditada, en el marco de los objetivos, alcance y los criterios evaluados y contener los resultados de las desviaciones probadas de las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la calidad de la gestión de la entidad, en la planificación, control y uso de los recursos y el impacto que esta genera en la sociedad, así como detalla los hallazgos obtenidos de la comprobación de los hechos, los cuales deben cumplir con los atributos de: condición, criterio, causa y efecto.

La entidad auditada no siempre puede estar de acuerdo con todos los aspectos del informe, es por ello que tanto en la reunión parcial como en la previa a la final, se le da a la entidad auditada la oportunidad de responder a cualquier hallazgo resaltado en el proyecto de informe. Si la entidad proporciona evidencias que el auditor no tenía, esta tendrá que ser evaluada de la misma manera que se hizo en la fase de ejecución; siendo posible que haya necesidad de modificar el proyecto de informe. Este análisis deberá registrarse en los papeles de trabajo para que cualquier cambio en el borrador del informe de auditoría, o de las razones para no hacer cambios, estén documentadas. La Contraloría General de la República puede tener la flexibilidad para determinar la longitud, relevancia o el tono de la respuesta que se incluirá en el informe.

El informe de la auditoría siempre debe mostrar congruencia (acuerdo, armonía o conformidad) entre los objetivos, las preguntas, los hallazgos y las conclusiones; ya que las evidencias se recolectan para responder a los objetivos y preguntas de la auditoría, es esencial establecer un vínculo claro hacia adelante y hacia atrás, desde el objetivo hasta la conclusión de la auditoría a través de preguntas y hallazgos.

Debe quedar explicado en el informe por qué y cómo los problemas mencionados en los hallazgos, obstaculizan la gestión o rendimiento, con el fin de alentar a la entidad auditada o al usuario del informe para iniciar la acción correctiva, es decir, determinar qué efecto puede resultar de un proceso ineficiente, por ejemplo recursos desperdiciados o una mala gestión, en términos de retrasos de tiempo o recursos físicos mal utilizados.

Se deben formular recomendaciones que puedan contribuir de manera significativa al abordar las debilidades o problemas identificados, es decir, bien fundadas, prácticas, que agreguen valor, y estar vinculadas a los objetivos de la auditoría, hallazgos y conclusiones.

Las conclusiones y las recomendaciones deben provenir lógicamente o analíticamente de los hechos y argumentos presentados, es decir, el lector debe ser capaz de

conectar lo que fue examinado, lo que fue encontrado, que impacto tuvo y cómo este puede ser corregido.

La recomendación debe tener un vínculo directo con la "causa" del déficit en el desempeño que figura en las conclusiones de la auditoría; si esto no está garantizado, la implementación de la recomendación puede no hacer frente a la debilidad. Del mismo modo, las recomendaciones, a pesar de estar bien fundadas, perderán su valor si no son prácticas y requieren una gran cantidad de tiempo y costo para su implementación.

En resumen, el auditor debe incluir en el informe de auditoría la información sobre: *los objetivos de auditoría, las preguntas de auditoría y las respuestas a esas preguntas, el alcance, los criterios, la metodología, las fuentes de información, las limitaciones sobre los datos utilizados, los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones.*

Para la comunicación a la entidad auditada el auditor debe cumplir los siguientes requisitos:

- Establecer, en la primera oportunidad, la cooperación e interacción abierta y un ambiente de confianza con la entidad auditada.
- Mantener buenas relaciones profesionales con la entidad auditada, expertos y demás partes involucradas; promover un libre y franco flujo de información siempre que los requisitos de confidencialidad lo permitan y llevar a cabo discusiones en un clima de mutuo respeto y entendimiento del papel respectivo y de las responsabilidades de cada parte interesada.
- Ser receptivo a puntos de vista y argumentos alternativos y buscar información de diferentes fuentes y partes interesadas.
- Ventilar, en caso de conflictos con la entidad auditada, opiniones contradictorias con el fin de hacer que el panorama final sea lo más verdadero e imparcial posible.
- No comunicar la información obtenida en el curso del trabajo de auditoría a terceros, ni por escrito ni oralmente, salvo cuando ello sea necesario para cumplir las obligaciones legales u otras responsabilidades establecidas.

- Comunicar en el momento oportuno los hallazgos importantes encontrados durante una auditoría a aquellos encargados de la gestión pública.
- Reportar cualquier irregularidad financiera a las autoridades competentes durante el trabajo de auditoría, si hubiere.

Se deben dar seguimiento a los hallazgos y recomendaciones de las auditorías anteriores cuando corresponda y el mismo se debe enfocar y no restringirlo solo a la aplicación de las recomendaciones, sino también cuando la entidad auditada ha abordado adecuadamente los problemas y superado la situación de fondo después de un período de tiempo razonable.

El seguimiento se debe informar adecuadamente con el fin de proporcionar retroalimentación a la legislatura al mismo tiempo, si es posible, con las conclusiones y las repercusiones de todas las medidas correctivas pertinentes.

CAPÍTULO 2: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO AL PROYECTO DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL “HOTEL PLAZA”

Proyecto de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, se establece como vía para lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, a partir de la descentralización de las funciones a los consejos de la Administración Provinciales, contribuyendo así a alcanzar una mayor capacidad de gestión, dirigido a fortalecer la base productiva.

La propuesta metodológica consiste en establecer los aspectos a desarrollar en la planeación de la auditoría, definiendo sus objetivos, fases y actividades a desarrollar, con el objetivo de que se realice con calidad y determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la auditoría en forma eficiente y efectiva, que debe incluir los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para llevarla a cabo.

La planeación es un proceso continuo e interactivo, comienza desde el estudio previo realizado y continuo hasta la terminación del trabajo de auditoría, detallándose en las fases siguientes:

Fase I Preparación	
Objetivo	Acciones
1. Estudio Previo.	Obtener información general del sujeto de auditoría. Confección de la Orden de Trabajo y Carta de Presentación. Selección y estudio de las legislaciones a consultar.
2. Conocimiento del sujeto a auditar.	Conocer la estructura organizativa, misión, objetivos, funciones, normativas, procedimientos, registros primarios, estados financieros, recursos materiales, financieros y humanos.

	Identificación de los riesgos. Evaluar a priori el Sistema de Control Interno. Selección de la muestra y alcance de la auditoría.
3. Planificación	Elaboración del Plan de trabajo general de la auditoría, el Plan de trabajo individual y programas de la auditoría.
Fase II Ejecución	
1. Aplicación del programa de auditoría.	Aplicación del plan general de la auditoría pruebas sustantivas y de cumplimiento y recopilación de la evidencia. Determinación de desviaciones (hallazgos de la auditoría). Notificación de los resultados parciales de la auditoría.
Fase III Informe	
1. Elaboración del Informe de los resultados de la auditoría.	Elaboración del informe de la auditoría. Notificación del resultado final de la auditoría al sujeto auditado. Emisión del informe de la auditoría.

Se consultaron fundamentalmente las fuentes jurídicas siguientes:

- De la Asamblea Nacional del Poder Popular: Ley No.116/2013 “Código de Trabajo”.
- Del Consejo de Estado: Decreto-Ley No.: 045/1981 “de la Capacitación Técnica de los Trabajadores”; 186/1998 “sobre el Sistema de Seguridad y Protección Física”; 196/1999 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno”; 197/1999 “Sobre las Relaciones Laborales del Personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y de Funcionarios”; 251/2007 “Modificaciones al Sistema de Trabajo con los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios del Estado y el Gobierno”; 252/2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de

Dirección y Gestión Empresarial Cubano”; 276/2010 “Modificativo del Decreto-Ley No. 252, sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”; 304/2012 “Contratación”; 320/2014 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”.

- Del Consejo de Ministros Decreto No.: 42/1979 “Reglamento General de la Empresa Estatal”; 281/2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”; 284/2010 “Modificativo del Decreto No. 281, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”; 310/2012 “De los Tipos de Contratos”; 323/2014 “Modificación del Decreto No. 281/2007”.
- De la Contraloría General de la República, las resoluciones No.: 60/2011 “Normas del Sistema de Control Interno”; 340/2012 “Normas Cubanas de Auditoría”.
- Del Ministerio de Economía y Planificación, Resolución No.276/2003 “Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial”.
- Del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, acuerdos No.: 3050/1996 “Código de Ética de los Cuadros del Estado”; 6058/2007 “Aprueba los Lineamientos para el Perfeccionamiento de la Seguridad de las Tecnologías de la Información en el país”.

2.1 Procedimientos de valoración de riesgos

El riesgo de auditoría es el de obtener conclusiones erróneas o incompletas, proporcionando información desbalanceada o en su defecto fallar al no agregar valor a los usuarios. El riesgo de que una auditoría falle en agregar rangos de valor debe ser considerado desde la probabilidad de no ser capaz de proporcionar nueva información o perspectivas hasta el riesgo de descuidar factores importantes, según las Normas Cubanas de Auditoría 500. Con la aplicación de la guía de autocontrol.

Según la Resolución No. 60 del año 2011 de la CGR, el riesgo es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los

objetivos y metas de la organización, que se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

Estos procedimientos, contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. El sistema de Control Interno está conformado por cinco componentes interrelacionado entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales, siendo los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

2.1.1 Procedimientos de valoración de riesgos inherente. (Anexo No. 1)

Riesgo inherente: es el riesgo de que ocurran errores en el sistema de contabilidad generados por las características propias de la entidad, bien sea por la naturaleza de las actividades, funciones o programas que desarrolla, o de la cuenta o cuentas de los estados financieros a verificar.

Para minimizar estos riesgos el auditor debe lograr un conocimiento amplio de la entidad y de la naturaleza de sus operaciones, en que tiene que tener presente los factores generales siguientes:

- Organización general del sujeto a auditar y complejidad organizacional.
- Estructura del área de contabilidad.
- Características de los máximos directivos del sujeto a auditar o área a evaluar, experiencia y estabilidad.
- Situación financiera.
- Actividad de la auditoría interna.

Factores específicos de contabilidad:

- Calidad y profesionalidad del personal de contabilidad.
- Naturaleza de las cuentas de los estados financieros probables de ser susceptibles a representaciones erróneas.
- Sistema informáticos empleados en el área de contabilidad.

Para identificar los riesgos inherentes se tuvo en cuenta lo anterior expresado en la revisión del conocimiento del sujeto a auditar y la aplicación de la guía de autocontrol en la entidad, en los componentes siguientes:

Ambiente de Control: se sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de la entidad, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del SCI. Es la base de los demás componentes, al conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance; en lo que se agrupan 5 normas.

Gestión y Prevención de Riesgos: establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos de la entidad para alcanzar sus objetivos y clasifica los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, además evaluadas las principales vulnerabilidades, determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse y chequearse; este se estructura por e normas.

Información y Comunicación: precisa la entidad debe disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse por el período establecido; donde se agrupan 3 normas.

2.1.2 Procedimientos de Valoración de Riesgos de Control. (Anexo No. 1)

El riesgo de control, es el riesgo de errores que no sean detectados, ni corregidos por el Sistema de Control Interno, en el que se debe de tener en cuenta los factores generales siguientes:

- Diseño e implementación del Sistema de Control Interno de la entidad.

➤ Efectividad del Sistema de Control Interno.

Para conocer los riesgos, también se tuvo en cuenta el examen del conocimiento del sujeto a auditar y la aplicación de la guía de autocontrol en la entidad, en los componentes:

Actividades de Control: se establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos de las instituciones, para el cumplimiento de los objetivos, metas y misión de la entidad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo; en este se agrupan 3 normas.

Supervisión y Monitoreo: Está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias, se realizan mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que sin aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas; la que su estructura la conforman 2 normas.

Las fuentes jurídicas elementales estudiadas fueron las siguientes:

- De la Asamblea Nacional del Poder Popular: Ley No.107 del 1 de agosto del 2009 “Contraloría General de la República”.
- De la Contraloría General de la República, las resoluciones No.: 60/2011 “Normas del Sistema de Control Interno”; 340/2012 “Normas Cubanas de Auditoría”.

2.2 Procedimientos sustantivos. (Anexo No.2)

Los procedimientos sustantivos son pruebas que realiza el auditor para tener evidencia de auditoría, que sirven para detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los Estados Financieros, y estas evidencias deben de

cumplir tres requisitos básicos, suficientes, competente y relevante, según se detalla en la Norma Cubana de Auditoría No. 700.

Teniendo en cuenta las características específicas y condiciones del Proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local "Hotel Plaza", se elabora el programa de auditoría que permita evaluar las áreas del proyecto, con la finalidad del logro de la meta u objetivo cuantificable.

Se realizó una evaluación de las áreas de la entidad, al tener cada una de ellas propósitos específicos, que son las que determinan el desempeño y la evaluación de la empresa, las que para el análisis se tomaron diferentes áreas de gestión, que son un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad, es la acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros, su control comprende la evaluación de las áreas, procesos, actividades, que en este caso evaluaremos el Proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local El Hotel Plaza, que permitirá evaluar los resultados de la gestión a través de la aplicación y medición de criterios de economía, eficiencia y eficacia, así como valorar la calidad de los servicios y el impacto, en las siguientes:

- Gestión administrativa.
- Gestión económico financiera.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión comercial.

Gestión administrativa: Se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre cumplimiento del plan de la economía, los objetivos y metas, el estado del Sistema de Control Interno implementado, así como la cultura organizacional, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El cumplimiento de las metas establecidas y su alcance regulado por el presupuesto, teniendo en cuenta los lineamiento Nos. 1 y 6 de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.

El lineamiento No1 se refiere a la: Planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación, garantizará los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el Desarrollo Económico y Social a largo plazo.

El No. 6 se basa en: Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el Sistema de Control Interno.

- Los objetivos de trabajo de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito y si estos derivan objetivos definidos, criterios de medidas, que integran la estructura organizativa.
- Las revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, criterios de medidas de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y de los objetivos generales de la entidad, las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- La estructura organizativa, actividades y los puestos de trabajo de la entidad, estén acorde con la misión, encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del presupuesto aprobado.
- La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al Sistema de Control Interno, su incidencia en los procesos y las actividades, así como las medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación.
- Si el comportamiento ético y moral de los directivos, funcionarios y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del reglamento disciplinarios internos establecidos, según corresponda, y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.
- La cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.

- Los planes y programas referentes a la preparación técnica de los trabajadores y, en especial, de los directivos en las materias que les atañen y el conocimiento de las disposiciones legales que rigen la actividad que desempeñan.

Gestión económico-financiera: En el programa para evaluar el desempeño en la gestión económico-financiera, se incluyeron aspectos e indicadores financieros propuestos en las directrices generales y otros relacionados con la actividad, considerándose necesarios para medir el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de las acciones y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos, verificando los aspectos:

- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.
- La actualización de los registros contables y la entrega oportuna y razonable de la información financiera. Identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros.
- Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los balances de comprobación de saldos, relacionadas con la realización de las actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos, así como, la ejecución del plan económico aprobado.

Gestión de recursos humanos: Se tuvo en cuenta la selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo, teniendo en cuenta los aspectos:

- El examen de la actividad de recursos humanos con el fin de comprobar la aplicación de los procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.

- La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
- La correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de las actividades, determinación de la plantilla, formación del trabajo y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
- El área de recursos humanos para determinar y realizar un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
- El comportamiento de la disciplina laboral y de la responsabilidad material. medidas adoptadas al respecto, así como el conocimientos por los directivos y los trabajadores de los reglamentos internos y externos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como.
- La utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos.

Gestión comercial: se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de los temas de contratación, cuentas por cobrar y pagar e inventarios, incluyéndose los aspectos:

- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
- Legitimidad de las operaciones de compra venta, análisis de la cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas, el estado y cumplimiento de la contratación económica y revisión de las conciliaciones con los proveedores y clientes.
- El control y cumplimiento del plan de ventas.

2.3 Procedimientos analíticos. (Anexo No. 3)

La Norma Cubanas de Auditoría 780 establece que los procedimientos analíticos, son evaluaciones de la información financiera hechas por un análisis de índice o

relaciones entre datos tanto financieros como no financieros y tendencias significativas, incluye la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones identificadas que son inconsistentes con otra información relevante o se desvían de una manera importante de los montos pronosticados o presupuestados, requieren de la fiabilidad de los datos ya sean internos o externos y pueden realizarse en términos de unidades monetarias, cantidades físicas, índices o porcentajes.

En la evaluación de las áreas de gestión del Proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local el “Hotel plaza”, se tuvo en cuenta los procedimientos analíticos, se realizó una valoración a la información contable, conciliaciones de la información brindada con los datos resumidos por el departamento de contabilidad de la empresa, empleándose los procedimientos siguientes:

- Comparación de la información del período actual con años anteriores.
- Cálculos de razones financieras.
- Comparación de los planes.

Gestión administrativa

En el programa para evaluar la gestión de administrativa se tuvo en cuenta el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad, el logro de la misión y los objetivos de la entidad, cumplimiento de los planes económicos y el estado de control interno implementado, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, al tener en cuenta además, que la estructura organizativa, los procesos y actividades así como los puestos de trabajo estén acorde con la misión, objeto empresarial para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Se tendrá en cuenta los cálculos de los indicadores siguientes:

Eficiencia en los Procesos:

Cumplimiento de las Reuniones Ordinarias = $\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$

% Cargos Directivos = $\frac{\text{Número Directivos Plan}}{\text{Total de Trabajadores Plan}}$

% Cumplimiento del Plan de Capacitación = $\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$

Eficacia en los Resultados:

% Cumplimiento de la Plantilla de Cargos Directivos = $\frac{\text{Números Ocupados}}{\text{Números Aprobados}}$

Gestión económica financiera

El programa para evaluar la gestión Económica Financiera, se tuvo en cuenta indicadores financieros para medir el grado de economía, eficiencia y eficacia, ya que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos, así como el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros, el completamiento de la plantilla del área del departamento contable, actualización de la contabilidad, la entrega oportuna de los Estados Financieros así como el resultado de las auditorías.

Calculándose los indicadores siguientes:

Economía en la Asignación de los Recursos:

% de Aprovechamiento = $\frac{\text{Utilidades}}{\text{Recursos Utilizados}}$

Eficiencia en los Procesos:

Cuentas Contables Desactualizadas = $\frac{\text{Números Cuentas Desactualizadas}}{\text{Total Cuentas Utilizadas}}$

Entrega Oportuna de los Estados Financieros = $\frac{\# \text{ Cierres Mensuales Correctos}}{12 \text{ Meses}}$

Plantilla Cubierta = $\frac{\text{Plantilla Cubierta}}{\text{Plantilla Aprobada}}$

Eficacia en los Resultados:

Auditorías Financieras Calificadas de = $\frac{\# \text{ Auditorías Financieras Razonables}}{\text{Total Auditorías Recibidas}}$
Razonables y con Salvedades

$$2. \text{ Cumplimiento del Plan de Medidas} = \frac{\text{Resultantes de las Auditorías} \times \text{Números Medidas a Aplicar Cump.} \times 100}{\text{Total de Medidas a Aplicar}}$$

Gestión de los recursos humanos

Gestión de los Recursos Humanos se tuvo en cuenta varios indicadores que medirán el examen de la actividad de Recursos humanos con el fin de comprobar la aplicación de los procedimientos y reglamentos externos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad; la correcta utilización de la fuerza de trabajo y necesaria para el cumplimiento de la misión y aprovechamiento de la jornada laboral, carga de trabajo, fondo de salario, productividad del trabajo, el cumplimiento de la plantilla.

Empezándose los indicadores siguientes:

Economía en la Asignación de los Recursos:

$$\text{Número de Trabajadores Necesarios} = \frac{\text{Carga de trabajo}}{\text{Fondo de tiempo}}$$

$$\text{Fondo de Salario Ejecución} = \frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$$

Promedio de Trabajadores

$$\text{Salario Medio} = \frac{\text{Fondo de Salario} / 12 \text{ meses}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

Eficiencia en los Procesos:

$$\text{Productividad del Trabajo} = \frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

$$\text{Plantilla Aprobada} = \frac{\text{Plantilla Cubierta}}{\text{Plantilla Aprobada}}$$

$$\% \text{ Trabajadores Evaluados} = \frac{\text{Número Trabajadores Evaluados}}{\# \text{ Trabajadores}}$$

$$\text{Plan de Capacitación y Desarrollo} = \frac{\text{Número Acciones Ejecutadas}}{\text{Número Acciones Planificadas}}$$

Eficacia en los Resultados:

$$\text{Productividad del Trabajo (Plan)} = \frac{\text{Valor Agregado Bruto} \times 100}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

Productividad del Trabajo (Real) = $\frac{\text{Valor Agregado Bruto} \times 100}{\text{Promedio de trabajadores}}$

Evaluación del Desempeño = $\frac{\text{Número Trabajadores Evaluados Superior}}{\text{Número de Trabajadores}}$

= $\frac{\text{Número Trabajadores Evaluados Adecuado}}{\text{Número de Trabajadores}}$

= $\frac{\text{Número Trabajadores Evaluados Deficiente}}{\text{Número de Trabajadores}}$

Gestión comercial

Para el programa de Gestión Comercial, se verificó que la entidad cuenta con las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, el control y el cumplimiento del plan de ventas de servicios así como la calidad de los servicios.

Economía en la Asignación de los Recursos:

Ciclo de Cobro = $\frac{\text{Cuentas y efectos por cobrar} \times \text{intervalo de tiempo a Analizar}}{\text{Ventas}}$

Eficiencia en los Procesos:

Rotación de Inventarios = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$

Inventario Promedio = $\frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}}{2}$

Eficacia en los Resultados:

Cumplimiento del Plan de Ventas = $\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$

Cumplimiento de los Costos Totales = $\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$

Cumplimiento del Gastos Total Material = $\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$

Cumplimiento de las Utilidades = $\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$

Calidad de los servicios. (Anexo No.4)

Según la norma No. 590 las técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados por los auditores para obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, que les permiten formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada. Las técnicas verbales consisten en la obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que se considere relevantes para el trabajo del auditor; estas pueden ser entrevistas o encuestas y cuestionarios.

Utilizándose la encuesta, que es la aplicación de preguntas, relacionadas con el sujeto a auditar, para conocer la calidad de los servicios que presta el hotel, se realizaron encuesta al cien por ciento de los que se encontraban hospedados.

CAPÍTULO 3 INFORME DE LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO AL PROYECTO de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza”

3.1 Caracterización de la entidad.

Mediante el Acuerdo No. 7561/2014 del Consejo de Ministros, se decidió reordenar las capacidades de alojamiento de casas de visita, hoteles y otros inmuebles que han estado bajo la administración de los organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y Consejos de las Administraciones Provinciales y Municipales, por lo que se crea la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo mediante la Resolución No. 130 del 13 de Julio de 2015, emitida por el Ministro de Economía y Planificación Marino A. Murillo Jorge, la misma se encuentra ubicada en Los Maceo entre Donato Mármol y Varona No. 1056 en el municipio de Guantánamo de la provincia de Guantánamo, manteniéndose el objeto social aprobado por Resolución No. 299 de 20 de marzo de 2014 consistente en prestar servicios de alojamiento turístico con gastronomía asociada.

La Resolución No. 132 de 27 de Octubre del 2015 aprueba como actividad de apoyo, derivada del objeto social principal las siguientes: actividad de comedor obrero y merendero; prestar servicios de gastronomía fuera de las instalaciones de alojamiento y comercializar de forma minorista productos alimenticios. Posteriormente queda definido mediante Resolución # 17 del Director de la Empresa de fecha 24 de febrero del 2017, como actividad secundaria: prestar servicios de gastronomía popular.

La estructura organizativa de la empresa contiene en el ápice estratégico al director acompañado de tres subdirectores funcionales, el núcleo de operaciones está conformado por tres Unidades Básicas con sus respectivos subordinados.

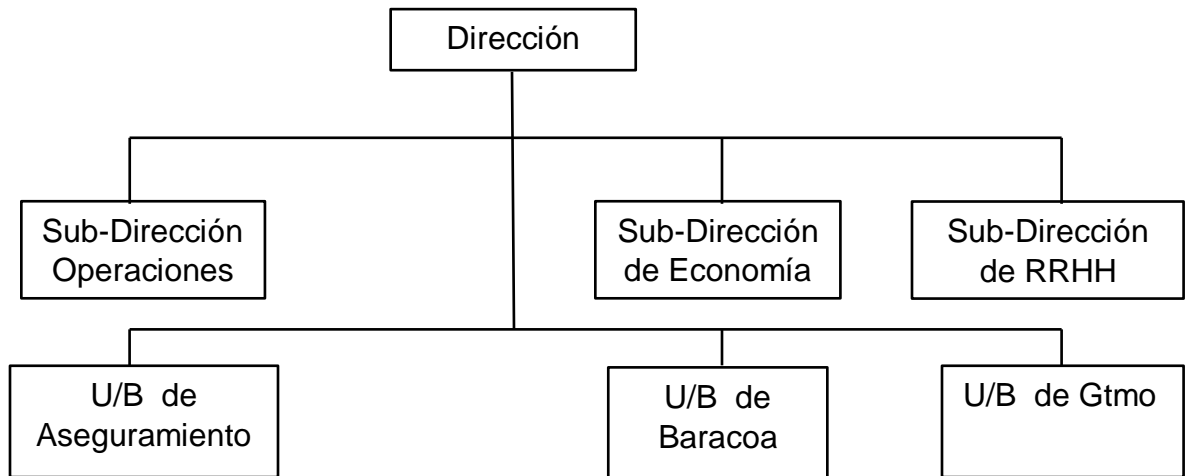


Figura 1: Estructura organizativa de la empresa

La auditoría de desempeño se aplicó específicamente al Proyecto Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza”, el que se subordina a la U/B de Baracoa.

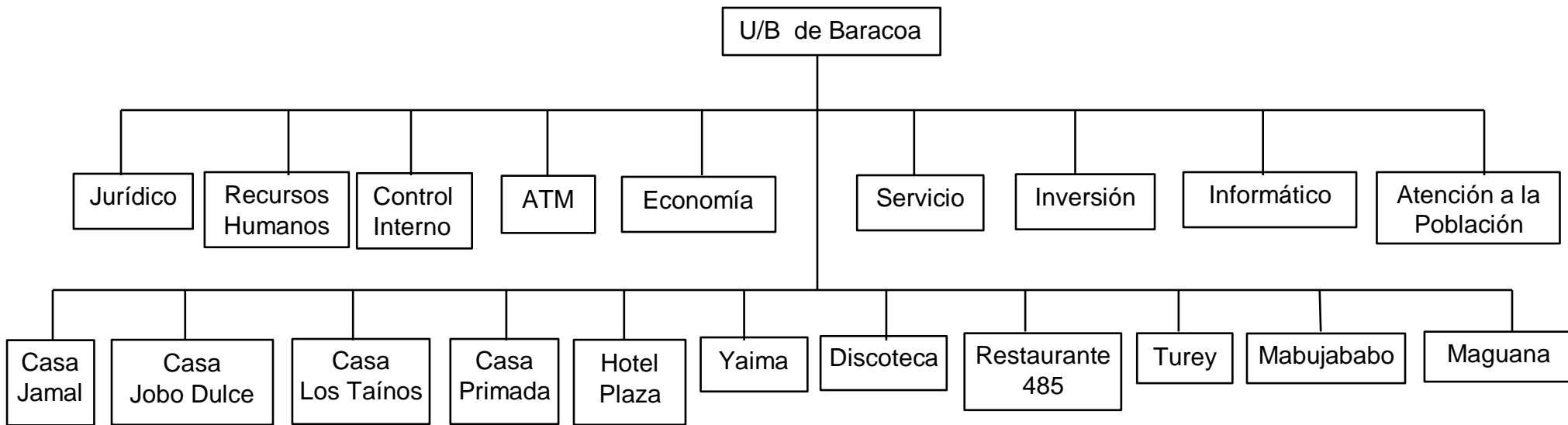


Figura 2. Estructura organizativa de la Unidad Básica de Baracoa.

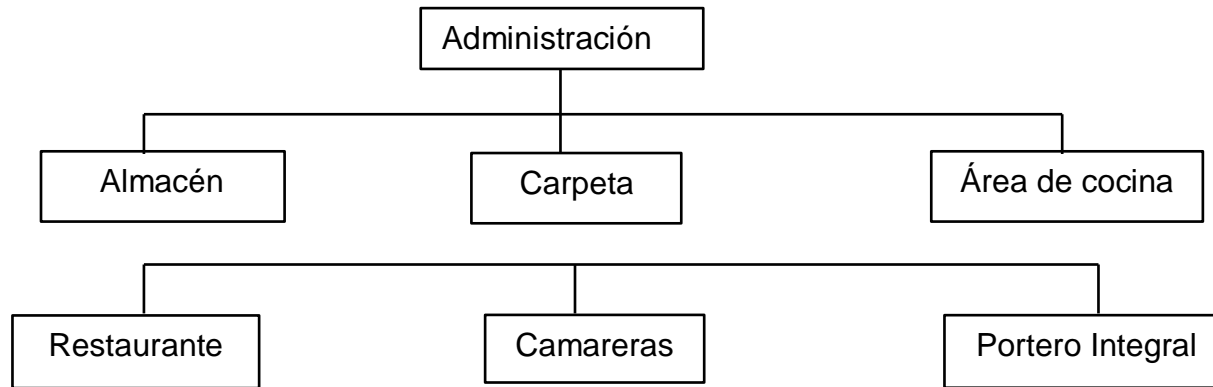


Figura 3: Estructura del Hotel Plaza

El centro histórico de la ciudad de Baracoa, fue declarado Monumento Nacional el 4 de noviembre de 1978, por ser esta la Primera Villa fundada en la Isla, fue Capital Política y Sede Episcopal de la conquista en los primeros años. Su urbanismo difiere de los centros históricos del resto de las villas fundacionales cubanas por poseer un trazado lineal con secciones muy estrechas y desplazamientos en sus ejes debido al desarrollo lento y espontáneo de las mismas, siendo características dentro de la imagen urbana de este conjunto su sistema de plazas triangulares y sus techos de color rojizo. Todo ello distingue a la Ciudad Primada como objeto de predilección de visitantes y turistas.

Las instalaciones más representativas que se conservan con características de épocas pasadas se localizan en el mencionado centro histórico de la ciudad, destacándose entre ellas: el edificio compuesto por el cine teatro “Encanto” y en su segundo nivel el “Hotel Plaza”, que comenzó a funcionar como institución de recreo el día 2 de mayo de 1932, durante la etapa de la seudorrepublica funcionó como teatro “Encanto”, estando orientada su fachada principal hacia el parque Independencia, principal espacio público de la villa.

El “Hotel Plaza” es una pequeña instalación que se localiza en el mencionado centro histórico de la ciudad de Baracoa, radicada en la calle Maceo 144 Alto entre Frank País y Ciro Frías en el municipio de Baracoa, con categoría II; estructurado por 10 habitaciones, compuesta por 9 camas matrimoniales y 4 personales; la capacidad del Restaurante es de 8 mesas y 28 sillas; el Bar Terraza se conforma por 10 mesas, 40 sillas, 10 banquetas y el mostrador mide 2 MTS, mientras que el Servi Bar se conforma por 5 banquetas y un mostrador de 5 MTS.

El hotel dejó de prestar servicios desde el año 2003 por el deterioro presentado en sus instalaciones, se aprobó una estrategia de diferenciación para clasificar a la ciudad de Baracoa como destino turístico, lo que permite que esta instalación se perfile como un producto reformulado con potencialidades para operar. Baracoa es sede anualmente de 37 eventos socioculturales de carácter local y nacional, que de una forma u otra acaparan la atención de muchos visitantes y en la mayoría de los casos propician el interés de la participación foránea, estos en su mayoría no alcanzan las dimensiones planificadas o no se realizan por no existir posibilidad de alojamiento en la ciudad.

Poseen la plantilla aprobada de 25 y cubierta por 24 trabajadores, desglosada en 1 Administrador, 2 Cocinero Integral B, 2 Capitán B de Gastronomía, 2 Dependiente

Integral C de Gastronomía, 4 Dependiente Integral C de Gastronomía, 2 Camarera de Habitaciones, 4 Recepcionista de Alojamiento, 2 Porteros Integral, 1 Auxiliar de Limpieza, 1 Encargado de Almacén, 1 Lavandera Integral, y 2 Ayudantes General de Elaboración.

Tiene como objetivo: Desarrollar una actividad de servicios de alojamiento gastronómico y recreativos en función de mejorar la vida económica y social de la población en el territorio, contribuir con recursos financieros al desarrollo de la región, contribuir a que la población eleve su nivel de vida al contar con más lugares donde recrearse, ayudar a mejorar y reorganizar la fuerza de trabajo en estas instalaciones y disminuir el gasto del presupuesto.

Misión: Satisfacer las necesidades de alojamientos, servicios gastronómicos y recreativos con un servicio de calidad, tranquilidad, privacidad y exclusividad apoyados en un capital humano experimentado, en un clima participativo de alto compromiso social y ambiental.

Visión: Ser líderes en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronómicos y de recreación, siendo un sitio especial de los amantes de la recreación, cultura culinaria y de un ambiente acogedor con personal eficiente y competitivo de alto nivel de compromiso con el cliente a partir de una sólida imagen.

Objetivos estratégicos:

- Exigir por el cumplimiento de la preparación de la Empresa para la Defensa.
- Fiscalizar el Cumplimiento del desarrollo económico de la Empresa Provincial de Alojamiento.
- Sistematizar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades e indisciplina sociales.
- Exigir por la calidad de los servicios que se brindan a la población.
- Controlar la ejecución de los Proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local.
- Controlar las inversiones aprobadas en el plan de unidades seleccionadas.

La empresa cuenta con 3 proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local tomándose como muestra, el Proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local el “Hotel plaza” radicada en la calle Maceo 148 Alto en el municipio de Baracoa, con categoría II; estructurado por 10 habitaciones climatizadas, de ellas 3 dobles, 6 sencillas y 1 mini suite, con una capacidad total de 22 clientes; la capacidad del Restaurante es por 8 mesas cuadradas de madera pulimentadas, 28 sillas pulimentadas tapizadas color

rolo, 2 sillas baby 1 aparador para útiles y dos espejos de pared; el Bar Terraza se conforma por 1 barra de madera que mide 5 MTS, 10 banquetas altas, 1 exhibidor para cigarros, 1 cava de madera, 1 exhibidora para vinos, mientras que el Servi Bar se conforma un mostrador de 2 MTS, 10 mesas plásticas redondas, 40 sillas plásticas para exterior



Figura 4 : Exterior del Hotel Plaza



Figura 5: Restaurante del Hotel Plaza



Figura 6: Bar Hotel Plaza

3.2 Informe de la auditoría



CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

**INFORME DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO
EMPRESA ALOJAMIENTO GUANTÁNAMO PROYECTO INICIATIVA MUNICIPAL DE
DESARROLLO LOCAL “HOTEL PLAZA”**

Guantánamo, 03 de enero de 2018.

“Año 60 de la Revolución”

Contraloría Provincial Guantánamo.

Prado No.255 e/ Los Maceos y Moncada.

Guantánamo, 03 de enero de 2018.

“Año 60 de la Revolución”.

Orden de Trabajo No.: 14/01/17.

Sujeto a auditar: Empresa Alojamiento Guantánamo.

Subordinada a: Grupo Empresarial de Comercio.

Tipo de Auditoría: Auditoría de Desempeño.

Responsable de la Auditoría: Lic. Alexandra Knight Charadan.

INFORME

Introducción

La entidad fue creada mediante el Acuerdo No. 7561/2014 del Consejo de Ministros, se decidió reordenar las capacidades de alojamiento de casas de visita, hoteles y otros inmuebles que han estado bajo la administración de los organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y Consejos de las Administraciones Provinciales y Municipales, por lo que se crea la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo mediante la Resolución No. 130 del 13 de Julio de 2015, emitida por el Ministro de Economía y Planificación Marino A. Murillo Jorge, la misma se encuentra ubicada en Los Maceo entre Donato Mármol y Varona No. 1056 en el municipio de Guantánamo de la provincia de Guantánamo, manteniéndose el objeto social aprobado por Resolución No. 299 de 20 de marzo de 2014 consistente en prestar servicios de alojamiento turístico con gastronomía asociada.

La Resolución No. 132 de 27 de Octubre del 2015 aprueba como actividad de apoyo, derivada del objeto social principal las siguientes: actividad de comedor obrero y merendero; prestar servicios de gastronomía fuera de las instalaciones de alojamiento y comercializar de forma minorista productos alimenticios. Posteriormente queda definido mediante Resolución # 17 del Director de la Empresa de fecha 24 de febrero del 2017, como actividad secundaria: prestar servicios de gastronomía popular.

La estructura organizativa contiene en el ápice estratégico al director acompañado de tres subdirectores funcionales, el núcleo de operaciones está conformado por tres Unidades Básicas (Aseguramiento, Guantánamo y Baracoa) con sus respectivos subordinados, la que corresponde a esta última el Proyecto Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza”.

Por lo que el Hotel posee una plantilla aprobada de 25 trabajadores y cubierta por 24, desglosada en 1 Administrador, 2 Cocinero Integral B, 2 Capitán B de Gastronomía, 2 Dependiente Integral C de Gastronomía, 4 Dependiente Integral C de Gastronomía, 2 Camarera de Habitaciones, 4 Recepcionista de Alojamiento, 2 Porteros Integral, 1 Auxiliar de Limpieza, 1 Encargado de Almacén, 1 Lavandera Integral, y 2 Ayudantes General de Elaboración.

La contabilidad se encuentra automatizada, utilizando el sistema contable financiero Versat Sarasola, la misma se encuentra certificado por la entidad autorizada.

Los objetivos a alcanzar en esta auditoría en lo general consistió en: Revisión objetiva y confiable sobre si el Proyecto Iniciativa Municipal de Desarrollo Local “Hotel Plaza”., operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia, y eficacia, teniendo en cuenta los indicadores de desempeño y evaluar si existe espacio para mejorar la gestión del mismo, a la buena gobernanza, la rendición de cuentas y a la transparencia, para que sea utilizada como una herramienta de dirección, siendo los objetivos específicos:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y resultado de la entidad.
- Verificar si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente, eficaz, económica y con la calidad requerida en el cumplimiento de su misión, objeto social, objeto empresarial teniendo en cuenta el cumplimiento de los indicadores en las áreas de: administrativa, económica financiera, recursos humanos y comercial.
- Evaluar el estado del control Interno establecido y efectividad del plan de prevención de riesgos, asociado estrictamente a los objetivos a comprobar en la acción de control.

Se tomaron para su revisión las operaciones correspondientes al cierre del año 2017, ejecutándose de forma selectiva, extendiéndose a períodos anteriores y posteriores para mejor precisión de los resultados, incluyendo cálculos y anotaciones realizadas en el libro mayor, balance, submayores contables y específicos, así como registros y documentos primarios que lo sustentan, mediante la aplicación de las técnicas de auditoría de inspección, cálculos, confirmación, cómputo, observación, muestreo, entrevistas, encuestas y análisis. Aplicándose las Normas Cubanas de Auditoría establecidas en la Resolución No. 340 de la Contraloría General de la República (CGR) de fecha 11 de octubre de 2012, sin limitaciones de alcances.

En el desarrollo del trabajo se tuvo en cuenta las Directrices de Auditoría de Gestión y Reglamento de la Ley No.107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, se aplicaron los programas elaborados por los auditores en correspondencia con las normativas a consultar en cada objetivo a evaluar, así como las Directivas de la Contraloría General de la República, y los Lineamientos (L) de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 Nos. 1, 5, 6, 7, 8 y 17 y los Objetivos Nos. 45 y 53 de la 1era Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba.

Conclusiones

En la revisión objetiva y confiable del Proyecto de Iniciativa de Desarrollo Local Hotel Plaza se comprobó que opera de conformidad con los principios de **ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA** y **CALIDAD**, ya que las deficiencias señaladas no afectan el buen desempeño y de **ACEPTABLE** el Sistema de Control Interno al aplicarse las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control y las insuficiencias no ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y misión, avalado por:

El hotel cuenta con los trabajadores necesarios para el logro de las metas trazadas, el 60 por ciento de los trabajadores obtuvieron en la evaluación del desempeño calificación de aceptable, la plantilla del área contable es encuentra a un 100 por ciento cubierta, no presentan cuentas contables desactualizada, el plan

de ventas y utilidades se cumple al 104 y 103 por ciento respectivamente, no obstante se detectaron las siguientes desviaciones:

Con respecto a los indicadores económicos, la memoria descriptiva de los Estados Financieros no contienen un análisis efectivo del contenido de las cuentas, las causas y origen de las variaciones existentes, así como no se tiene en cuenta el cálculo de los indicadores o razones financieras.

En cuanto a la eficiencia solo el 67 por ciento de los trabajadores conocen la misión, visión y objetivos de trabajo del hotel, por no existir una divulgación adecuada de los mismos, trayendo consigo desinformación de los trabajadores y que el 33 por ciento de los trabajadores no se sientan comprometidos con el buen desempeño del hotel.

Sobre la eficacia en la evaluación del desempeño solo el 36 por ciento de los trabajadores alcanzaron la calificación de superior, el 60 por ciento de aceptable y un 4 por ciento de deficiente, en el que la administración del hotel debe trazarse metas superiores para que la totalidad de los trabajadores obtengan resultados superiores, con el objetivo de ser cada vez más competitivo en el mercado.

Las ventas y las utilidades se sobrecumplieron en un 4 y 3 por ciento respectivamente, no obstante los costos se sobre ejecutaron en un 4 por ciento, ocasionado por las compras excesivas de mercancías y aumentos de los precios por los suministradores no concebidos en la planificación.

Al evaluar la calidad se realizaron encuestas al 100 por ciento de los huéspedes, sintetizando de manera general que entre los encuestados : el 57 por ciento es cortés, el 54 por ciento, la limpieza es buena, el 27 por ciento se refieren a que la calidad del menú es buena y el 38 por ciento aluden al buen confort; obedeciendo a que no todos los trabajadores dominan cuál es la misión, visión y objetivos del hotel, para mostrar un mayor sentido de responsabilidad; el servicio de lavandería se ha afectado por no tener un local destinado para ello; el menú en las áreas del restaurante, bar y cafetería no es variado.

La entidad debe explorar más en el mercado en busca de otras ofertas más deslumbrantes; desde que se remodeló el hotel no se han realizado acciones de

mantenimiento; debe tener en cuenta en la planificación del año próximo el plan de reparación al hotel, en cuanto a pintura, cambios de mobiliarios, etcétera.

Resultados

Al evaluar si las áreas de gestión operaron de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia para el buen desempeño administrativo, se comprobó en:

Gestión administrativa.

Se verificó el logro de la misión de satisfacer las necesidades de alojamientos, servicios gastronómicos y recreativos con un servicio de calidad, tranquilidad, privacidad y exclusividad apoyados en un capital humano experimentado, en un clima participativo de alto compromiso social y ambiental y los 6 objetivos de la empresa, que tributa específicamente al Proyecto de Iniciativa Municipal Desarrollo Local "Hotel Plaza", consistente en exigir por el cumplimiento de la preparación de la Empresa para la Defensa, fiscalizar el Cumplimiento del desarrollo económico de la Empresa Provincial de Alojamiento, Sistematizar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades e indisciplina sociales. Exigir por la calidad de los servicios que se brindan a la población. Controlar la ejecución de los Proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo. Controlar las inversiones aprobadas en el plan de unidades seleccionadas; estos se expresan en términos específicos, son medibles y están escrito así como se derriban objetivos definidos, constanding cada uno de ellos por un coordinador; además cuentan con los criterios de medidas y cada criterio tiene sus responsables y fecha de cumplimiento, los que son chequeados por el consejo de dirección, la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo estén acorde con la misión, objeto empresarial para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Al verificar si adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente, eficaz, económica y con la calidad requerida teniendo en cuenta el cumplimiento de los indicadores de la gestión administrativa, en la eficiencia se verificó que cumplen con las reuniones ordinarias, de un total de 24 trabajadores tienen un

directivo que representa el 4 por ciento y cumplen con el plan de capacitación al 100 por ciento, verificándose puntos débiles su gestión que pueden afectar el cumplimiento del objeto social, avalado por:

Se realizó un cuestionario de control interno a trabajadores de diferentes áreas, se comprobó que:

- De un total de 24 trabajadores 8 desconocen la misión, visión y objetivos de trabajo del hotel que representa el 33 por ciento, por no existir una divulgación adecuada de los mismos, trayendo consigo desinformación de los trabajadores y un mayor compromiso del logro de estos, incumpléndose la norma sistema de información, flujo y canales de comunicación del componente Información y Comunicación de la Resolución No. 60 del 2011 de la CGR.
- De un total de 12 planes de trabajo individual del cargo del administrador del hotel no existe evidencia de la confección de 8 planes de trabajo que representa el 67 por ciento de cumplimiento, al no tenerse en cuenta en el proceso de entrega al administrador, ocasionando descontrol de la documentación, infringiendo la Instrucción No. 1 del Consejo de Ministro y la norma planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual del Componente Ambiente de Control de la Resolución No. 60 del 2011 de la CGR.

Al evaluar la eficacia se comprobó que tiene aprobado y ocupado un total de 1 directivo por designación, comprobándose además que en el período que se evalúa fueron efectuadas 2 auditorías, de ellas una interna y una realizada por la auditora interna, las que obtuvieron calificaciones de aceptables, verificándose en períodos anteriores que no ha sido evaluada de deficiente ni de malo en las auditorías realizada externas e internas.

Gestión económica financiera

Para evaluar la Gestión económica financiera se tuvo en cuenta los aspectos e indicaciones financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera, para medir el grado de economía, eficiencia, eficacia y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad que influyen en el

cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos, verificándose lo siguientes:

Se pudo comprobar que la entidad cuenta con las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la entidad, siendo las siguientes: Resoluciones 494/2016 del Ministerio de Finanzas y Precios, 101/2011 Banco Central de Cuba Clasificador de cuentas, 20/2009 MFP Sobre los faltantes, y Sobre los sistemas de pagos, 6/16 MTSS, Ley Tributaria 113/2012, Guía Auto control, Decreto 315/113 Consejo de Ministro sobre los Inventarios Ociosos, entre otras; la entidad tiene su contabilidad sobre el sistema automatizado contable VERSAT SARASOLA Versión 2.8, mantiene al día la contabilidad, no presentan cuentas contables desactualizadas, cumplen con la entrega oportuna de los Estados Financieros, los aportes al presupuesto se cumplen en los plazos y términos pactado, así como el personal del área contable es estable.

Al evaluar la Economía, Eficiencia y Eficacia que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos, se verificó que a pesar de cumplir con indicadores económicos deben intensificar las acciones para elevar la eficiencia en la gestión económica financiera, avalado por:

- Las memoria descriptiva de los Estados Financieros no contienen un análisis efectivo del contenido de las cuentas, las causas y origen de las variaciones existentes, así como el resultado de los cálculos efectuados de los indicadores o razones financieras que muestren como la entidad se ha desarrollado con economía, eficiencia y eficacia, debido a la falta de análisis y valoración de sus informaciones contables, trayendo consigo que no se emita un juicio claro de la situación de la entidad, incumpliendo el Resuelvo Séptimo, Sección II, Capítulo 2.1 de la Norma Cubana de Contabilidad Presentación de los Estados Financieros de la Resolución No. 235/2005 MFP.

Gestión comercial

Al evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad comercial, se comprobó que la entidad cuenta con normativas rectoras que rigen la labor que desarrolla la entidad

para cumplir con su objeto social, destacándose el Decreto Ley 304/2012 y Decreto 310/2012 de la Contratación Económica Consejo de Estado que reúne todos los tipos de contrato en un solo cuerpo legal, Decreto Ley 327/2014 del Proceso Inversionista para regular elementos esenciales, atemperando a las condiciones de la actualización del modelo económico poniendo en fin a la dispersión legislativa en esta materia, Resolución 101/11 BCC que establecen las normas bancarias vigentes para los cobros y pagos entre personas, y entre estas y las personas naturales cubana, Instrucción 7/2011 MEP que establece indicaciones a las entidades estatales para la contratación de los productos y servicios de los trabajadores por cuenta propia, Resolución 87/2014 BCC que establece los pagos a las formas del sector cooperativo, entre otras.

Se efectuó cálculo de los indicadores para medir la economía, eficiencia, eficacia, para conocer el desempeño de la entidad en cuanto a su gestión comercial comprobándose lo siguiente:

Al evaluar la economía se pudo comprobar que el ciclo de cobro oscila entre 34 días, no muestra un resultado alarmante ya que el rango permisible es hasta 30 días y este se pasa solo en 4 días, no obstante la administración debe buscar los mecanismos para que este ciclo disminuya por debajo de los 30 días.

En la eficiencia la rotación de los inventarios se comportan en 9.85 días, mostrando un resultado aceptable, teniendo en cuenta las características del hotel, al existir altos renglones de almacenamiento de bebidas alcohólicas y materiales para la limpieza, en este caso la administración debe evaluar constantemente los recursos almacenados para evitar inventarios ociosos y de lento movimiento.

En cuanto a la eficacia, al evaluar el cumplimiento del plan de ventas por 1 120 500.00 CUP y un real de 1 162 607.04 CUP, se sobre cumplió en 42 107.04 CUP que representa el 4 por ciento por encima de lo planificado, generando recursos financieros para hacerle frente a sus obligaciones y al cumplimiento de su objeto social; las utilidades de un plan de 156 000.00 CUP obtuvo 160 890.54 CUP con un incremento de 4 890.54 CUP significando el 3 por ciento, no obstante:

- Los costos de un plan de 964 500.00 CUP se ejecutó 1 001 716.50 CUP para una variación superior de 37 216.50 CUP, por las variaciones de los precios no concebidos en la planificación, ocasionando sobre ejecución de los costos, incumpliendo los numerales No. 1, 3, 5 y 6 del Capítulo II del Manual de Costo de la propia entidad.

Calidad de los servicios:

Para evaluar cómo ha sido la calidad de los servicios que presta el hotel, se realizaron encuesta a los 10 venezolanos que se encontraban hospedados, representando el cien por ciento de la muestra.

- En cuanto al TRATO realizado por los trabajadores a los huéspedes, se llegó a la siguiente conclusión:

En las áreas de la recepción, restaurante y bar, responden un 57 por ciento que es cortes, el 10 por ciento que es descortés y el 33 por ciento que el trato es más o menos. Teniendo mayor incidencia la recepción y el restaurante, ya que es donde manifiesta que ha sido entre un 10 y 20 por ciento descorteses.

- Sobre la LIMPIEZA:

En las áreas de la recepción, restaurante, bar, cafetería y habitaciones, responden el 54 por ciento que es buena, el 36 por ciento que es regular y el 10 por ciento que es mala. Incidiendo las áreas del bar, cafetería y las habitaciones.

- La calidad del MENÚ:

En el restaurante, bar y cafetería, afirman el 27 por ciento que es buena, el 60 por ciento que es regular y un 13 por ciento que es mala. Incurriendo el restaurante.

- El CONFORT:

Las áreas de la recepción, restaurante, bar, cafetería y habitaciones, manifiestan el 38 por ciento que es buena, el 48 por ciento que es regular y el 14 por ciento que es mala. Representando el mayor por ciento las habitaciones.

- En cuanto a la IMAGEN del hotel: El 20 por ciento declaran que es buena y el 80 por ciento que es regular.

Las respuestas negativas obedecen que desde que se remodelo el hotel no se han realizado acciones de mantenimiento a las áreas, el servicio de lavandería ha

fallado porque no existe local destinado para ello, en las habitaciones no tiene televisores, el menú en las áreas del restaurante, bar y cafetería debe de ser revisado, así como todos los trabajadores deben de dominar cual es la misión, visión y objetivos del hotel, para mostrar un mayor sentido de responsabilidad; no obstante, el 60 por ciento manifiestan regresar al hotel y sugieren el 70 por ciento que se incorpore servicios de recorridos turísticos en la ciudad.

Luego de obtener los anteriores resultados y evaluar su interrelación, es pertinente exponer que son positivos las cifras que se muestran en cuanto a los aspectos objetivos asociados a indicadores económicos-comerciales que evidencian la rentabilidad del establecimiento y por tanto en su calidad de Proyecto de Desarrollo Local es un aliciente pues demuestra que pueden obtenerse dividendos prósperos luego de ese tipo de inversión, no obstante en los aspectos referidos a la calidad de los servicios, los resultados en las encuestas evidencian que se pueden alcanzar niveles de excelencia que garanticen una óptima satisfacción de los clientes, por lo tanto y de acuerdo a los elementos mostrados se debe intensificar el trabajo con los trabajadores para elevar el autoestima colectivo y de esa forma minimizar visos subjetivos que incidan en la opinión de los clientes que es un matiz medular en este tipo de instalación; aparejado a eso no descuidar las gestiones para garantizar los productos y servicios elementales asociados en las instalaciones hoteleras.

Gestión de capital humano

En el programa para evaluar la gestión de Recursos Humanos, se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: Selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad, verificándose que poseen los procedimientos, reglamentos internos y externos rectores de la actuación y desempeño del capital humano tales como: reglamentos de la Idoneidad demostrada, para comité de expertos y evaluación del desempeño, procedimientos para la aplicación de períodos de prueba, para la incorporación al empleo, el control de los certificados

médicos, manual de funcionamiento, seguridad y salud del trabajo, metodología, entre otros.

Al valorar la adquisición, asignación, protección y utilización de manera eficiente, eficaz, económica y con la calidad deseada de los recursos humanos en la entidad, se aprecia que es aceptable el cumplimiento de su misión, objeto social, encargo estatal.

Al evaluar el indicador de gestión en cuanto a economía de los recursos humanos se pudo verificar:

La plantilla aprobada es 25 y cubierta es de 24 trabajadores que representa el 96 por ciento de completamiento, a pesar de tener una diferencia de 1 se ajusta a las necesidades del hotel, el horario del servicio es las 24 horas, la entrada de huéspedes es de 4:00 PM a 6:00 PM y salida de 12:00 M a 2:00 PM.

Cuenta con las bases generales para la redistribución, aplicación de la Resoluciones No.6/2016 del Ministerio de Trabajo que regula el Sistema de pago, se verificó que no tienen pagos en exceso, el salario medio del año 2017 se comportó en 717.97 CUP siendo superior al 2016 que fue de 372.04 CUP, con una diferencia favorable de 345.93 CUP, lo que ha contribuido en la estabilidad de la fuerza de trabajo con respecto a años anteriores.

Al evaluar los indicadores de la eficiencia se comprobó que la productividad del trabajo fue superior a lo planificado en 1 214.74 CUP, ya que de un de plan 17 600.00 CUP obtuvo un real de 18 814.74 CUP, motivado al sobrecumplimiento de las ventas y los servicios; se cumplió además con la evaluación y capacitación de los trabajadores al 100 por ciento de cumplimiento.

Fue valorada la eficacia teniendo en cuenta la evaluación de desempeño, verificándose que de un total de 25 trabajadores 9 fueron valuados de superior que representa el 36 por ciento de cumplimiento, 15 obtuvieron la calificación de aceptable representando el 60 por ciento y solo 1 alcanzó la calificación de deficiente significado el 4 por ciento de cumplimiento, a pesar de que el mayor por ciento fue calificado como aceptable, la administración del hotel debe trazarse

metas superiores para que la totalidad de los trabajadores obtengan resultados superiores, con el objetivo de ser cada vez más competitivos en el mercado.

Efectividad del Sistema de Control Interno

La entidad tiene implementado el SCI en correspondencia con los principios y características que se refieren en la Resolución No. 60/2011 de la CGR, adecuaron y aplicaron la Guía de Autocontrol General teniendo en cuenta las características de la entidad, las deficiencias señaladas fueron analizadas en el consejo de Dirección y con los trabajadores; cuentan con el expediente de acciones de control de acuerdo a las legislaciones vigentes y planes de medidas; no obstante al aplicar la guía autocontrol, se pudo comprobar que:

- Indistintamente existen áreas que algunos meses no fueron confeccionados los planes de trabajo individuales.
- No existe evidencia del análisis de los objetivos de trabajo.
- En las reuniones de Prevención y Control, no se ajustan al plan temático.

En todos los casos por desconocimiento, lo que puede propiciar que se afecte el servicio del proyecto, incumpliendo las normas planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual y comité de prevención y control de los Componentes Ambiente de control y Supervisión y monitoreo respectivamente de la Resolución No. 60 del 2011 de la CGR.

Recomendaciones

- Actualizar el Plan de Prevención de Riesgos, teniendo en cuenta las deficiencias detectadas.
- Elaborar procedimiento de cálculos de indicadores en las diferentes áreas de gestión para que le permita a la entidad evaluar su desempeño.
- Tener en cuenta en las actividades del hotel, recorridos turísticos en los diferentes senderos ecológicos de las áreas protegidas, ya que contribuirá a obtener mayores ingresos y alcanzar un mayor nivel de excelencia que garantizará una óptima satisfacción de los huéspedes.

Generalidades

Se debe cumplir lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107 de La Contraloría General, en los Capítulos IX y VIII en sus secciones primera, referente al recurso de apelación y de las obligaciones respectivamente:

Artículos 67 y 68. Los cuadros, funcionarios y trabajadores implicados tienen el derecho a mostrar su inconformidad con el resultado total o parcial del trabajo realizado, por conducto de la máxima autoridad de la entidad a la que pertenece. El recurso de apelación se presenta dentro del término de hasta veinte (20) días siguientes a la notificación del informe de la acción de control, mediante escrito, dirigido al Contralor Jefe de la Dirección de Inconformidades, debidamente fundamentado.

Artículo 62 k). Presentar a la Contraloría Provincial , dentro del término de los (30) días hábiles siguientes a partir de conocer el resultado del informe de la acción de control, el proyecto del plan de medidas, con el objetivo de recibir los criterios sobre el mismo y presentar con posterioridad el plan de medidas firmado por su máximo jefe y aprobado por el nivel superior correspondiente, para dar solución a las deficiencias e irregularidades detectadas para disminuir o eliminar las causas y condiciones que las originaron, con el propósito de dentro de los diez(10) días siguientes hacerles llegar nuestras consideraciones.

Deseamos patentizar nuestro agradecimiento a los directivos, funcionarios y demás trabajadores por la colaboración prestada en la realización de la auditoría.

Fraternalmente,

Alexandra Knight Charadan.

Auditor Jefe de Grupo

Registro de Auditores No.4911

CONCLUSIONES

Una vez abordados los diferentes capítulos de esta investigación se arriban a las conclusiones siguientes:

La práctica de la auditoría en su concepción, ha evolucionado su enfoque fraccionado desde sus inicios hasta la actualidad. Está relacionada con la apertura de contextos internacionales y en especial las adecuaciones de las normas cubanas de auditoría al establecerse como una herramienta de trabajo para los procesos de dirección gubernamental.

La evaluación de las normas de auditorías y los procedimientos internos establecidos en la auditoría de desempeño se sostienen en la gestión a través de indicadores de economía, eficiencia y eficacia que demuestran el desempeño aceptable del proyecto de Iniciativa Municipal Local.

En el informe de auditoría se muestra un resultado aceptable que opera de conformidad con los principios de economía, eficiencia, eficacia y calidad, que confirman el buen desempeño del proyecto de Iniciativa Municipal Local.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las principales conclusiones abordadas en la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones a:

La Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Socializar los resultados de esta investigación en otros proyectos del territorio, a través, de talleres y otras actividades profesionales convocadas por el gobierno que contribuyan al perfeccionamiento del desempeño de los proyectos de iniciativa local.

Sistematizar el análisis de los indicadores de desempeño determinados en la presente investigación, así como ampliar el uso de otros que permitan evaluar periódicamente la gestión del proyecto objeto de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez López. L. <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>. 27 de julio de 2014; 10:50 am.
- Auditoría Interna. <http://www.asfi.es/auditoria-interna>. 15 de junio de 2014; 8:57 am.
- Álvarez De Zayas, C. (1998). Metodología de la investigación. Ciudad de la Habana: Ed. Pueblo y Educación.120 p.
- Armada Trabas, Elvira. Pozo Ceballos, Sergio. Hernández Núñez, Ángel Jean. Selección de Temas – Auditoría de Gestión. Departamento de Contabilidad y Auditoría. Facultad de Contabilidad y Finanzas, La Habana: Universidad de la Habana.
- Auditoría. Segunda Edición. Décima Edición en Inglés. México. 1991. Grupo Noriega Editores. Capítulo 7. Página 267.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley 105/08 De la Seguridad Social. 27 de diciembre de 2008.
- Becker, G. La Inversión en Talento como valor de futuro”. - Publicado por acuerdo con Columbia University Press, New York 1975, p.35.
- Borrás, Francisco y otros (1995). Cuba. Contabilidad, Auditoría, Fiscalía. Propuestas de desarrollo; Universidad de La Habana.
- Brink, Witt (1991). Auditoría Interna Moderna. Evaluación de Operaciones y Control; ECASA. México.
- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría: Normas Internacionales de Auditoría, Equus Impresores, S.A. de C.V., México, D.F,(1999).
- Consejo de Ministros. Acuerdo 7599. Palacio de la Revolución, La Habana, agosto del 2014.
- Contraloría General de la República de Cuba, 2011, Resolución No.60 “Normas del Sistema de Control Interno”.
- Contraloría General de la República de Cuba, 2012, Resolución No. 340 “Aprobar las Normas Cubanas de Auditoría y las disposiciones generales para

la auditoría interna y las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente”.

- Contraloría General de la República. Normas Cubanas de Auditoría. ISBN 978-959-297-002-1. Contraloría general de la República, 2012.
- Contraloría General de la República de Cuba. Directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento. de fecha 10 de abril del 2013.
- Cook y Winker(1990): Auditoría, Nueva Editora Interamericana S.A., de C.V., México D.F.
- Cepeda, Gustavo (1997). Auditoría y Control Interno. Mc Craw- Hill. Colombia.
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2003, Constitución de la República de Cuba, Gaceta Oficial de la República de Cuba No.3, Edición Extraordinaria del 31 de enero de 2003.
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No. 107. Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba No.029 Edición Extraordinaria de 14 de agosto de 2009.
- Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios. Guía metodológica para la realización de Auditorías de Gestión, 1995.
- Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobados por el III Pleno del Comité Central. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, junio 2017.
- Definición genérica de auditoría.
http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CC0QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.escolme.edu.co%2Falmacenamiento%2Foei%2Ftecnicos%2Fppios_admon%2Fapoyo_u4_1.pdf&ei=nTgUVbq0Hs_4yQSY2IGgDQ&usg=AFQjCNH4_PxhLuAAGaigIQkCDh4ihXGp_A&bvm=bv.89217033,d.aWw. 6 de abril de 2015; 10:00 am.
- Elaboración de los programas de auditoría.
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse68.html>. 6 de abril de 2015; 10:00 am.

- Holmes, Arthur (1957). Auditoría Principios y Procedimientos. Tomo I. Editorial Hispanoamericano. México.
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capitalhumano/default2.asp (Consultado el 11 de marzo de 2010 a las 3:15 pm).
- La auditoría de los recursos humanos: Un proceso necesario. <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>. 22 de marzo de 2015; 9:35 am.
- La Importancia de las Auditorías de Recursos Humanos. <http://www.zonaderecursos.com/index.php/articulos/item/la-importancia-de-las-auditorias-de-recursos-humanos>. 15 de junio de 2014; 9:14 am.
- Martínez Hidalgo, Acela Modesta; Silega Despaigne, Reulis. “Bases para el perfeccionamiento del sistema Nacional de Auditoría: Estructura y Recursos Humanos.” Informe Final. ESCEG. VII Diplomado Administración Pública. Junio 2013.
- Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe a la Contraloría General de la República sobre Indicación Nr 29 del Grupo de Implementación de los Lineamientos referida al diagnóstico de las unidades organizativas de Auditoría. La Habana, septiembre 2013.
- Ministerio de Educación Superior. Dirección de auditoría. Informe resumen de las deficiencias detectadas en la realización de Supervisiones a Auditores internos durante el año 2014. La Habana, diciembre 2014.
- Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe de Balance 2013. La Habana, febrero 2014.
- Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe de Balance año 2014. La Habana, febrero 2015.
- Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe del cumplimiento Plan Auditoría 2014. La Habana, Diciembre 2014.
- Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe Resumen al Consejo de dirección sobre el cumplimiento del Plan de Acciones de Control del año 2014 y la proyección para el 2015. La Habana, diciembre 2015.

- Normas y directrices para la auditoría del rendimiento basadas en las Normas de Auditoría y la experiencia práctica de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. Secretariado del psc Rigsrevisionen • Store Kongensgade 45 • 1264 Copenhagen K • Denmark Tel.:+45 3392 8400 • Fax:+45 3311 0415 •E-mail: info@rigsrevisionen.dk.
- Resolución No. 13/00 del MTSS aprueba y pone en vigor las modificaciones de las normas de procedimiento para el control y registro de la estimulación económica para el personal técnico especializado vinculado directamente a la actividad de auditoría.
- Resolución No. 261/13 de la CGR, que aprueba las Normas generales para la elaboración, conciliación, aprobación y control del Plan Anual de las Acciones de Auditoría, Supervisión y Control del Sistema Nacional de Auditoría y su sistema informativo.
- Resolución No. 38/99 del MTSS, autoriza el pago en Moneda Nacional por años de servicios prestados al personal técnico especializado vinculado directamente a la actividad de Auditoría.
- Resolución No. 45/14 del MTSS, autoriza suspender el cobro de la pensión que le corresponde a los pensionados incapacitados mentales que se encuentran ingresados de forma permanente en hogares de ancianos y que no cuentan con familiares u otras personas que los representen.
- Resolución No. 45/14 del MTSS, Aprueba el procedimiento para el análisis y determinación de la solvencia económica de los adultos mayores y sus familiares obligados para asumir el pago de los servicios de hogares de ancianos y casas de abuelos del Ministerio de Salud Pública.
- Resolución No. 187/11 del MFP, Establece el procedimiento financiero de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.
- Rodríguez Hernández, Judania. Propuesta de metodología para ejecutar Auditorías de Gestión a los costos de calidad. Tesis en opción al título de Máster en Contabilidad Gerencial. Holguín, 2014.

ANEXO No.1

PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y DE CONTROL CON LOS COMPONENTES QUE LE CORRESPONDEN A CADA RIESGO.

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

NO.	PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control Probado	Control No Probado	Control No Identificado
Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual				
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definidos los objetivos de trabajo de la entidad a mediano y largo plazo. Se corresponden con la misión, las prioridades del país y los recursos disponibles. Son puntualizados y ajustados anualmente. Los trabajadores conocen los objetivos de trabajo con sus indicadores. Se realizan evaluaciones y análisis periódicos sobre su cumplimiento y se toman las medidas correctivas que correspondan. El jefe de la entidad dirige este proceso y el órgano colegiado participa activamente. 	<p>X</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ajusta lo establecido en lo establecido en la instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades. 	<p>X</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos aprobados en el plan económico de la entidad y con el nivel a que se subordina. 	<p>X</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para la elaboración del plan anual de actividades, según corresponda, se debe tener en cuenta entre otros aspectos los siguientes: La misión de la entidad. Los objetivos de trabajo. El objeto social, encargo estatal o función estatal de la entidad, notificado por el MEP o por el órgano u organismo que la crea, según corresponda. Directivas del Plan Económico anual 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		

	teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.			
➤	Se analizan los recursos que son necesarios para garantizar las nuevas tareas que se incluyen en el plan, de dónde se obtienen los recursos y qué otras tareas se modifican como resultado de ello.	X		
➤	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	X		
Integridad y valores éticos				
➤	Se encuentra firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
➤	Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.	X		
➤	Identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad.	X		
➤	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario Aprobado.	X		
➤	Se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y aprobado por los trabajadores, el que debe mantener su vigencia por un período mayor de un año y menor de tres años.	X		
➤	Conformado y actualizado un registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias en la entidad.	X		
➤	Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.	X		
Idoneidad demostrada.				
➤	Creado el comité de expertos el cual se ratifica o renueva cada dos años y se	X		

	conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.			
	➤ Se utilizan en las entidades las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido, según las normas cubana.	X		
	➤ Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.	X		
	➤ Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro actualizado de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	X		
	➤ El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.	X		
NO.	PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control Probado	Control no Probado	Control no Identificado
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad				
	➤ Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social o encargo estatal, según proceda.	X		
	➤ Poseen los certificados de inscripción en los registros públicos correspondientes, según la actividad que realiza la entidad (Registros de la Oficina Nacional de Estadística e Información, la Oficina Nacional de Administración Tributaria, Registro Comercial, entre otros).	X		
	➤ Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que	X		

	se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.			
➤	Identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.	X		
➤	Elaborado y aprobado por la máxima dirección: a) El manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales. b) Según corresponda: El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección; o El Reglamento Orgánico, según corresponda.	X X		
➤	Se aplica el Sistema de Información del Gobierno, conforme a lo establecido en la legislación vigente.	X		
➤	Cuentan con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.	X		
➤	Se controla que exista una correcta contratación económica entre los principales suministradores y clientes, las cuales pueden ser entidades estatales y no estatales, sobre los productos y servicios que se definan por la entidad, y se logra el adecuado proceso de conciliación entre ellos; delimitando entre otros, los siguientes aspectos: a) Objeto del contrato. b) Objeto de las prestaciones derivadas del contrato. c) Plazos para el cumplimiento de las	X x x x		

	<p>obligaciones.</p> <p>d) Términos o reglas internacionales. x</p> <p>e) Precios y tarifas. x</p> <p>f) Pago: forma, medio, plazo, tasas de interés, lugar y cualquier otra condición del pago. x</p> <p>g) Efectos de la falta de pago. x</p> <p>h) Concurrencia y parámetros de calidad. x</p> <p>i) Plazos de la garantía comercial, en correspondencia con la naturaleza de la prestación que constituye el objeto del contrato, o en su caso, de acuerdo con las normas vigentes. x</p> <p>j) Cuando proceda, la relación de la documentación técnica y comercial a entregar. x</p> <p>k) Cuando corresponda, la parte que debe obtener el seguro en virtud de los términos del contrato y de los riesgos contra los cuales se establece. x</p> <p>l) Reclamaciones por incumplimiento de determinadas obligaciones, como soluciones alternativas para el cumplimiento. x</p> <p>m) Formas de aviso ante la eventual posibilidad de un incumplimiento en su ejecución. x</p> <p>n) Solución de controversias, donde se especifique el órgano judicial o arbitral ante el que se resolverán las controversias. x</p> <p>o) Modificación y terminación del contrato. x</p> <p>p) Vigencia del contrato. x</p>			
➤	<p>Se elaboran y controlan los diferentes tipos de contratos derivados de las relaciones de trabajo, monetarias y mercantiles, pactados con personas naturales y jurídicas, según lo establecido en las normas vigentes, teniendo en cuenta:</p> <p>➤ Exigencia por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos. x</p> <p>➤ Control según lo establecido por la legislación vigente de los contratos vinculados con el comercio exterior, los convenios y proyectos de colaboración, cumpliendo estas x</p>	X		

	relaciones contractuales las disposiciones de la Aduana General de la República.			
➤	Elaborado y actualizado el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente.	X		
➤	Elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.	X		
➤	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tienen definido por escrito sus funciones, deberes y derechos.	X		
➤	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados conocen y tienen definida la responsabilidad material de los recursos que custodian	X		
➤	Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.	X		
➤	Cuentan con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección, colegiados y consultivos y se conservan las actas de sus respectivas reuniones.	X		
➤	La estructura y organización de las áreas económicas y contable se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración, ejecución y cumplimiento del Plan Económico, el Presupuesto Anual asignado y los sistemas de pago aprobados. x ➤ Veracidad de la información administrativa. x ➤ Cumplimiento de los deberes formales del Sistema Tributario. x ➤ Análisis económico – financieros y su situación, de producirse cambios técnico – organizativos. x 	X		

➤	Integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno	X		
SISTEMA EMPRESARIAL				
➤	Se cuenta con la documentación inherente a la razonabilidad de las cifras comprometidas y el cumplimiento del encargo estatal: a) Evaluaciones de los resultados obtenidos (Indicador: Encargo Estatal). b) Evaluaciones realizadas por la entidad acerca de los niveles de actividad y principales indicadores. c) Contratación de la venta (oferta – demanda). d) Fichas de costo actualizadas. e) Escrito de dejación de la demanda. f) Análisis de la disminución o incremento de los precios. g) Fichas o listas de precios de los productos.	X x x x x x x		
➤	Se cuenta con la resolución de aprobación de su objeto social.	X		
➤	Se cuenta con la disposición que aprueba las actividades que puede realizar el director y las licencias otorgadas por los organismos rectores.	X		
➤	Dispone la entidad de la proyección estratégica aprobada por el máximo órgano colegiado de dirección y existe constancia de esta aprobación a través de dictamen emitido.	X		
➤	Se analiza periódicamente el cumplimiento de la proyección estratégica y anualmente se evalúa posibles mejoras y actualizaciones.	X		
➤	El plan de actividades anual está en correspondencia con la proyección estratégica aprobada.	X		
➤	Cuentan con el Plan Económico aprobado, el que debe estar debidamente firmado por el Ministro del OACE, Presidente de la OSDE o CAP y jefe de la institución nacional, según corresponda	X		
➤	El Plan Económico de cada año está en correspondencia con la proyección	X		

	estratégica aprobada y asegura su cumplimiento.			
➤	Cuentan con los dictámenes emitidos por el máximo órgano colegiado de dirección acerca de la evaluación de la pertinencia del Plan Económico, del cumplimiento de los principales indicadores directivos y de la propuesta de distribución de utilidades.	X		
➤	Para la evaluación de la propuesta de distribución de utilidades por parte del máximo órgano colegiado de dirección, la entidad entrega la documentación siguiente: a) Propuesta de distribución de utilidades de cada empresa y oficina central de la OSDE en el Modelo "Reservas Voluntarias y Financiamiento descentralizado de Inversiones". b) Certificado del cumplimiento de los indicadores directivos. c) Plan de inversiones aprobado. d) Proyección estratégica referente a investigación, desarrollo y capacitación. e) Análisis de la situación financiera, los Estados Financieros y sus notas al cierre del ejercicio, si opta por crear reservas para incremento de capital de trabajo o al financiamiento de pérdidas contables de años anteriores. f) Copia del informe de la última auditoría recibida en la entidad. Declaración Jurada del Impuesto sobre Utilidades presentada a la Oficina Nacional de Administración Tributaria. g) Fundamentación de cada reserva a constituir.	X x x x x x x		
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
➤	Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.	X		
➤	Está elaborado y se cumple, para las actividades que así lo requieran, un reglamento de seguridad y salud en el trabajo.	X		

➤	Está elaborado y se cumple el procedimiento de acogida a nuevos trabajadores.	X		
➤	En dependencia de las condiciones técnico – organizativas del proceso de servicios, de las posibilidades de control y medición de gastos y resultados del trabajo, se aplican los sistemas de pago aprobados en el país.	X		
➤	Están diseñados y se aplican formas de pago por rendimiento, de acuerdo con la legislación vigente, para estimular el incremento de la productividad del trabajo en el sistema empresarial.	X		

COMPONENTE: GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

NO	PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control Probado	Control no Probado	Control no Identificado
Identificación del riesgo y detección del cambio				
➤	Se identifican y analizan los riesgos que puedan afectar el Cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.	X		
➤	Cuentan con algún procedimiento, que permita identificar y analizar los riesgos generados por la actualización del modelo económico cubano, que traen consigo cambios jurídicos y estructurales tales como: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de pagos. ➤ Relaciones contractuales pactadas con personas naturales. ➤ Formas no estatales de gestión. ➤ Arrendamiento de locales. ➤ Formas de subsidio a las personas, no a productos. Otros. 	X x x x x		
➤	Se identifican y analizan los riesgos generados por situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra, etc.)	X		
NO	PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control Probado	Control no Probado	Control no Identificado
Determinación de los objetivos de control				

➤	Una vez identificados los riesgos, éstos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con ellos, se analizan los procedimientos y actividades de control más convenientes.	X		
➤	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación y aprobación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.	X		
Prevención de riesgos				
➤	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, el que debe proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas, a partir del análisis de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.	X		
➤	Se consideran en el Plan de Prevención de Riesgos, los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética e incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.	X		
➤	Las acciones y medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos no constituyen deberes funcionales de los cargos o desarrollo de actividades de control declaradas en los procedimientos de trabajo y documentos normativos de la entidad, sino consisten en comprobar que la función de controlar que no ocurra un riesgo y de aplicar actividades de control, se haya cumplido.	X		
➤	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando	X		

	evidencia documental mediante acta de la reunión.			
➤	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control y hechos extraordinarios ocurridos.	X		
➤	De existir riesgos financieros en su entidad, éstos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérdidas por el impacto del cambio en la política cambiaria y la unificación monetaria. ➤ Pérdidas por variación de precios. ➤ Pérdidas por variación de la tasa de interés. Otros. 	X x x x		

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

NO.	PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control Probado	Control no Probado	Control no Identificado
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización				
➤	Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, en correspondencia con el contenido y función de cada cargo.	X		
➤	Se incrementan las acciones de supervisión y control, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades	X		
➤	Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento, según corresponda.	X		
➤	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.	X		
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
➤	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte	X		

	documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad.			
➤	Se cuenta con la documentación que complementa el cumplimiento de las directivas, y de la sustentación del Plan anual, en el Sector Empresarial.	X		
➤	El sistema costo implantado se corresponde con el tipo de actividad que realiza la entidad e incluye: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Áreas de responsabilidad y centros de costo definidos. ➤ Métodos de cálculo del costo empleado. ➤ Análisis de las desviaciones del costo y su aplicación en la toma de decisiones. ➤ Fichas actualizadas de costo y precio. 	X x x x x		
➤	Utilizadas como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras vigentes con la situación real de la entidad considerando, de proceder, las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Razones de liquidez: general, inmediata y ácida. ➤ Razones de actividad: ciclo de cobros, ciclo de pagos, ciclo de efectivo y ciclo de inventarios. ➤ Razones de endeudamiento: razón de endeudamiento, deuda-activos, deuda-patrimonio, calidad de la deuda y cobertura de los intereses. ➤ Razones de rentabilidad: margen de utilidad, rentabilidad financiera y rentabilidad económica. ➤ Administración financiera del inventario. ➤ La estructura del inventario y sus respectivos ciclos deben corresponderse con las necesidades de la entidad. ➤ Tratamiento adecuado según la legislación vigente a los inventarios ociosos y de lenta rotación. ➤ Conocimiento de los instrumentos de cobros y pagos que puede emplear y que su selección sea adecuada. 	X x x x x x x x		

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tienen establecido el registro para el control de los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados. x ➤ Se revisan los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos. x ➤ Se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones. x ➤ Existencia de registro de firmas autorizadas para el desarrollo de las diferentes operaciones en la caja. x ➤ Se controla el pago de los servicios a cuentapropistas, tanto por persona jurídica cubana de cualquier organismo y unidades presupuestadas de acuerdo con la legislación vigente. x 			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Banco, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe control sobre los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados. x ➤ Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos. x ➤ Cuando se concluye el expediente de pago, también la persona que inició la operación debe revisar los documentos es decir, cuando se procede al archivo de la documentación (oferta, factura, informe de recepción, certificación del servicio recibido, conciliación de saldo u otros). x ➤ Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente y existe evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente. x ➤ Se revisan las operaciones y justificantes correspondientes a cobros automáticos. x ➤ Los pagos efectuados deben x 	<p>X</p>		

	<p>corresponderse con los conceptos y los montos aprobados en los presupuestos correspondientes.</p> <p>➤ Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.</p>	x		
➤	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Inventarios y el cumplimiento de la política de gestión de inventarios establecida en el país, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>➤ La persona del almacén que cuenta, mide y pesa todos los productos recibidos no tiene acceso al documento del suministrador.</p> <p>➤ Los submayores de inventario del área contable deben estar al día.</p> <p>➤ El almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos, dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.</p> <p>➤ Es obligatorio elaborar un plan anual y efectuar conteos físicos periódicos de los productos almacenados, y cuando estos chequeos arrojen sistemáticamente diferencias, se realiza un inventario general anual y se depuran las mismas conforme a la legislación vigente.</p> <p>➤ El personal de los almacenes tiene que tener firmadas actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo establecido.</p> <p>➤ Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente, tramitándose y</p>	X		

	<p>aprobándose dentro de los términos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las producciones terminadas y las producidas para insumo remitidas a los almacenes tienen que estar amparadas por el documento justificativo de la entrega de éstas. x ➤ Se controla a través de las tarjetas de estiba y de los submayores de inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito. x ➤ En caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes. x ➤ Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso; en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes se elaboran los expedientes correspondientes, se contabilizan correctamente y se aplica la responsabilidad material. x ➤ El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los Submayores de control de inventarios. x ➤ El área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados. x ➤ Los procedimientos seguidos con los inventarios de lento movimiento y ociosos cumplen con lo establecido en la legislación vigente. x ➤ Se cuenta con la aprobación emitida por el nivel correspondiente, para el destino final económicamente útil de los inventarios de lento movimiento y los ociosos. x 			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente: X</p>			

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia. x ➤ En el área contable se debe contar con la información mínima indispensable de estos bienes para su correcta identificación, verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente. x ➤ Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable, y en los mismos debe llevarse el control del número de serie en los casos de los equipos de transporte, eléctricos y electrónicos. Se elaboran inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc. x ➤ Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos de los bienes, y en caso de detectarse faltantes o sobrantes, elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material. x ➤ Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición. Se deprecian mensualmente los activos fijos tangibles en las entidades del sistema empresarial y presupuestado de acuerdo con las regulaciones vigentes y se aplican las tasas establecidas. x ➤ Se controlan los activos fijos intangibles en submayores habilitados al efecto y se amortizan mensualmente, en base a las tasas establecidas por cada organismo. x 			
--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se comprueba el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la legislación vigente para el uso de los vehículos estatales, en las que se incluyen las relacionadas con el Registro de Vehículos del Ministerio del Interior. ➤ Actualizado el Registro de Equipos de la entidad, el cual coincide con el registro de activos fijos tangibles de la entidad. 	<p>x</p> <p>x</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se separan las funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que registra. ➤ Se procede a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago por los diferentes sistemas de pagos y contra la plantilla cubierta (personal fijo y contratado) en cada área de responsabilidad. ➤ Se efectúa la liquidación de las nóminas pagadas antes del término de cinco días y se reintegran al banco los salarios no pagados. ➤ Se revisa, por el área de Contabilidad, que los salarios reintegrados coinciden con el importe reflejado en las nóminas en los espacios que aparecen no firmados, y si en el renglón no firmado por el trabajador se consigna la palabra REINTEGRO, el número y la fecha. ➤ Se aportan al Presupuesto del Estado los salarios no pagados al término de los 180 días. ➤ Se controla el número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores. ➤ Se consigna la fecha y número del reintegro en el caso de los salarios indebidos y no reclamados en el espacio "Recibí Conforme". 	<p>X</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se garantiza la actualización del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio". ➤ Se comprueba la actualización de los submayores de vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. ➤ Se controlan según lo establecido en la legislación vigente los pagos por concepto de estipendio alimentario y de estimulación. ➤ En el diseño del sistema de pago por rendimiento aprobado anualmente por el jefe máximo de la entidad facultada, se han tenido en cuenta los aspectos señalados en la legislación vigente. ➤ Se certifican los indicadores y el pago de salario se realiza en correspondencia con los niveles de cumplimiento, no deteriorándose el gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado para el período. 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los modelos en blanco de facturas y órdenes de compras o de servicio deben controlarse en el área de contabilidad por persona ajena a la que los confecciona, estar pre numerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados. ➤ Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro. ➤ Se concilian periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según 	<p>X</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		

	<p>los datos contables con los de los clientes, cuidando que se cumpla el principio de división de funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos. x ➤ Se emite un submayor por cada concepto de derechos y obligaciones, analizado por sus cuentas asociadas, mostrando el saldo de cada deudor o acreedor, así como el reporte de cobros y pagos del período. x ➤ Se mantienen actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentan saldos envejecidos. x ➤ No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de depósitos y fianzas. x ➤ Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente. x ➤ Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades, así como ser analizados por el Consejo de Dirección. x ➤ La provisión para cuentas incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente. x ➤ Debe existir un registro para el control de los efectos por cobrar. x ➤ Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos. x 			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Pagar, teniendo en cuenta lo siguiente:</p>	<p>X</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores, dejando evidencia documental de esas conciliaciones. x ➤ Se elaboran expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el cuño de "Pagado". x ➤ Es preciso mantener al día los submayores de Cuentas por Pagar a suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos. x ➤ Se liquidan en tiempo los préstamos bancarios recibidos. x ➤ Las Cuentas por Pagar a proveedores, las diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección. x ➤ Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido. x ➤ Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos). x ➤ Los Efectos por Pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente. x 			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Combustible y Otros Portadores Energéticos, considerando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con un Programa de Ahorro x 	X		

	<p>de Portadores Energético, donde existen medidas relacionadas con los combustibles y los lubricantes, y se analiza en el Consejo de Dirección el cumplimiento de ese programa, quedando evidencia en las actas levantadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos los equipos poseen sus normas de consumo específicas y se analizan con periodicidad en el Consejo de Dirección y sobre la base de pruebas de consumo. x ➤ Existe evidencia documental de las acciones de control y supervisión que realizan a la adquisición de combustibles. x ➤ Existe correspondencia entre los datos del modelo 5073-03 “Balance de consumo de portadores energéticos” y los registros primarios de combustible y hay contrato firmado entre las partes en caso de haber equipos de transporte que no forman parte de los activos fijos tangibles de la entidad. x ➤ Están establecidas normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas, utilizándose éstas para el control del consumo de combustible a los medios de transporte. x ➤ Hay correspondencia entre la información contenida en las Cartas Porte y las Hojas de Ruta, referido a: horario de recepción y entrega de las cargas, las distancias recorridas y el combustible consumido. x ➤ Se entrega combustible solamente a vehículos que se encuentren funcionando y las tarjetas magnéticas se custodian en la caja de seguridad o en el área que se decida por la entidad. x ➤ Existen los procedimientos para la recepción y servicio del combustible físico. x 			
--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realiza un arqueo de la caja para conocer las tarjetas que se encuentran guardadas y las que están en uso, comparándolas con el inventario del cajero y el reporte histórico emitido por Fincimex de las tarjetas activas de la entidad. x ➤ Existen documentos en la caja que muestran que al extraerse las tarjetas para ser cargadas estén definidos el número de las tarjetas, el tipo de combustible, las cantidades a cargar, los saldos iniciales que pueda tener la tarjeta cuando va a ser cargada, las firmas de quien entrega y recibe al extraerse y las firmas de quien entrega y recibe al ingresarse en la caja (Documento de cuatro firmas). x ➤ Para el acto de entrega y liquidación de las tarjetas pre pagadas a los usuarios para el consumo, existe un documento donde esté definido el traspaso de responsabilidad del usuario y el responsable de la custodia de las tarjetas. Debe estar definido el organismo y la entidad, el nombre del usuario, la chapa del vehículo, el tipo de combustible, el número de la tarjeta de combustible, el saldo al inicio en importe, el consumo en importe, el saldo final en importe, la firma de quien recibe y de quien entrega, la fecha de entrega y de liquidación, las cantidades autorizadas a consumir y las firma de quien recibe y entrega. x ➤ Los comprobantes de consumo entregados por los servicentros deben contener la chapa del vehículo que sirvió y la firma del conductor como se exige (solamente puede ser un vehículo por comprobante), pudiendo exigir la entidad cualquier otro dato. X ➤ Existe registro contable para cada una de las tarjetas en uso y que el mismo contenga todos los datos obligatorios X 			
--	--	--	--	--

	<p>establecidos por el Sistema Nacional de Contabilidad (SNC). Este registro no se puede encontrar en la caja o en poder de otra persona responsabilizada con la entrega y liquidación de las tarjetas, ya que no existe contrapartida en dicha transacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se controlan las Hojas de Ruta y se analiza el kilometraje. X ➤ Se entregan los comprobantes que avalen el consumo total de combustible al final de cada mes y estos están firmados al dorso por el chofer del vehículo y contiene el número de chapa del auto que fue serviciado. X ➤ Se emite con frecuencia mensual un ejemplar único del REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS para cada vehículo administrativo. X ➤ Los asientos en el REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS se realizan con bolígrafo, en los espacios expresamente habilitados al efecto, por las personas autorizadas, quienes cuidarán que las anotaciones sean legibles, sin borrones ni tachaduras y que éstas respondan con exactitud a los datos reales, exigidos en los escaques correspondientes. X ➤ Mensualmente por parte de la oficina, base o piqueta se efectúan los análisis de los kilómetros recorridos, el combustible consumido, el índice de consumo y los mantenimientos realizados al vehículo administrativo durante el mes, comparándolos con los datos planificados y analizando las desviaciones que se produzcan en cada caso. x ➤ Se archiva el REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS por su x 			
--	--	--	--	--

	<p>número de orden consecutivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En el libro de control de REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS emitidos, se anota el número consecutivo, la fecha de entrega, el nombre de la persona a quien se le entrega y el número de chapa del vehículo administrativo. x ➤ El libro de control para el registro de las personas autorizadas a habilitar combustible por vehículo administrativo, debe incluir el nombre de la persona, el cargo y la chapa del vehículo administrativo para el cual está autorizado. x ➤ Los REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS para cada uno de los vehículos administrativos de la entidad, tienen llenos los escaques desde el 1 hasta el 11 por el personal de transporte autorizado. x ➤ Los datos referidos al kilometraje y combustible estimado en tanque de las casillas 5 y 6, coincidan con los datos del cierre del mes anterior que se muestran en las casillas 18 y 19. x ➤ Las firmas en el REPORTE DE COMBUSTIBLE HABILITADO y KILÓMETROS RECORRIDOS coinciden con las declaradas en el registro de las personas autorizadas a habilitar combustible por vehículo administrativo. x 			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Faltantes, Pérdidas y Sobrantes, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar, se cuenta con: el nombre del o de los clientes o suministradores; las causas por las que no se efectuó el cobro o pago; la constancia de las gestiones realizadas para el cobro; la certificación del 	<p>X</p> <p>x</p>		

	<p>suministrador de la no existencia del adeudo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega, que son faltantes de origen y responsabilidad del proveedor: se procede a la reclamación y se reconoce la cuenta por cobrar contra la cuenta faltante, cerrando el expediente. Lo mismo se hace cuando son mercancías cubiertas por el seguro. ➤ En el caso de consumo material o gastos no registrados en el año, se cuenta con: los documentos que amparan los gastos; las causas por las que no se efectuó el registro en su oportunidad; y el importe total. ➤ Las pérdidas por baja de productos vencidos, cuentan con: las actas detalladas y certificadas por los funcionarios e inspectores autorizados para aprobarlas; un listado que contenga, para cada producto, la descripción, la cantidad, el precio, el importe, la fecha de adquisición y la fecha de vencimiento; el importe total de la pérdida, la certificación del destino de los productos vencidos; y las gestiones realizadas por la entidad antes de su fecha de vencimiento, pasa su utilización o venta. ➤ Se analizan las causas que generan las mermas y deterioros en exceso a las normas técnicas; el importe de cada producto y el monto total de la afectación. ➤ Cuando se detectan diferencias en los procesos de actualización o depuración de la contabilidad, se posee la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de las causas y condiciones que fundamente los errores detectados. ➤ Las inspecciones realizadas aplican la 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		
--	--	---	--	--

	<p>norma establecida para realizar informes de faltantes y sobrantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las pérdidas ocasionadas por situaciones excepcionales, cubiertas o no por pólizas de seguro, tienen: el informe de las tasaciones certificadas por la entidad competente; y el importe total. x ➤ En el caso de detectarse un presunto hecho delictivo, se procede a la realización de la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente. x ➤ Los expedientes confeccionados por concepto de faltantes o sobrantes de bienes materiales deben contener toda la documentación y estar organizados de conformidad con la legislación vigente. x 			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema de Costo, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La entidad debe establecer y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus producciones por áreas y procesos y determinar las desviaciones desglosadas por conceptos, al compararse con las Fichas de Costo confeccionadas. x ➤ Es imprescindible la actualización de las Fichas de Costo por producciones. x ➤ Contaran con submayores de proceso por cada actividad de producción o servicios y se verificará la coincidencia del saldo de los submayores de proceso con el Balance. x ➤ Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse éstas en el Consejo de Dirección. x ➤ Es conveniente elaborar presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad y compararse éstos x 	<p>X</p>		

	<p>con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los gastos deben registrarse al incurrirse y analizarse por los elementos (conceptos) de gastos establecidos por las entidades. x ➤ Los precios de los productos y servicios prestados facturados, deben establecerse, de proceder, en base a las Fichas de Costo elaboradas y tanto éstos como los de las mercancías vendidas deben haber sido aprobados por el nivel correspondiente. x ➤ Los gastos indirectos de producción deben trasladarse a los costos directos de cada producto elaborado o servicio prestado, mensualmente. x 			
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
➤	Se cumplen los procedimientos de seguridad definidos en el Plan de Seguridad y Protección de la entidad, realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.	X		
➤	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X		
➤	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	X		
Rotación del personal en las tareas claves				
➤	Definidos los cargos que tienen tareas clave y se garantiza la continuidad de las mismas durante períodos de ausencias del personal, al contar con personal preparado para la sustitución.	X		
➤	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	X		
➤	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.	X		
➤	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma,	X		

	se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.			
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones				
➤	Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de información para el logro de los objetivos de la entidad.	X		
➤	<p>Comprobado el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Protección contra virus y otros programas dañinos. x ➤ Obtención de copias de resguardo. x ➤ Verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades. x ➤ Eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, sin la autorización de la dirección de la entidad. x ➤ Asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo con los servicios que se reciben y se ofertan. x ➤ Garantizar que tanto para la asignación o para el retiro de los identificadores de usuarios en los sistemas, el jefe inmediato del usuario, notifica la solicitud de otorgamiento o retiro de permisos de acceso a quienes corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la evidencia documental. x ➤ Salvar y analizar las trazas de los diferentes servicios, especificando quién la realiza y con qué frecuencia y permitiendo que sean auditables. x 	X		
➤	Verificar que los sistemas contable – financieros utilizados por la entidad cuenten con certificados actualizados emitido por la entidad autorizada.	X		
➤	Se informa y analizan las vulnerabilidades encontradas en los sistemas contable – financieros certificados	X		

	con los propietarios del mismo.			
➤	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos: Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos. El control y uso inadecuado de los servicios informáticos y telefónicos.	X		
➤	Se analizan las causas de compras de sistemas que no estén siendo explotados en la entidad.	X		
➤	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas (OSRI) y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo con la importancia de la misma.	X		
Indicadores de rendimiento y de desempeño				
➤	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	X		
➤	Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.	X		

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

NO.	PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control Probado	Control no Probado	Control no Identificado
➤	Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor y canales de comunicación. ➤ Tener bien definido la frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes. ➤ Clasificada la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos. ➤ Determinar los accesos a la información. 	X x x x		

		x		
➤	<p>Verificar que la entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que defina el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores. ➤ Fortalecer identidad e imagen interna y externa que dé respuesta a políticas institucionales. ➤ Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional. 	X x x x		
➤	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.	X		
➤	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse con la opinión de los trabajadores.	X		
➤	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.	X		
➤	Se informa y analiza con los trabajadores periódicamente, el comportamiento de la gestión de la entidad, después de aplicadas las facultades otorgadas al sector empresarial a partir de las directivas aprobadas para el plan.	X		
Contenido, calidad y responsabilidad				
➤	Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.	X		

➤	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	X		
➤	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	X		
Rendición de cuentas				
➤	Aplica su entidad las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental, que permita de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.	X		
➤	Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.	X		
➤	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X		
➤	Para el buen desarrollo de la rendición de cuentas se tienen en cuenta los siguientes aspectos: ➤ Parte de un examen valorativo sobre la ejecución del Presupuesto y el cumplimiento del Plan de la Economía, así como el desempeño y conducta ética de los directivos y funcionarios que rinden cuentas ante su órgano de dirección, colectivo laboral o sus instancias superiores. ➤ Contiene información clara, oportuna y adecuada sobre los principales indicadores que determinan de forma integral los resultados de las áreas o actividades técnicas, comerciales, económicas y administrativas, que permitan medir el impacto de la gestión para la entidad y el país. ➤ Se explica a los trabajadores de forma periódica en su asamblea de afiliados, las causas que, a juicio de la administración, provocan las	X x x x		

	desviaciones e incumplimientos, así como se presenta un plan de medidas para su seguimiento, hasta la erradicación de los problemas detectados.			
--	---	--	--	--

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

NO.	PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control Probado	Control no Probado	Control no Identificado
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno				
➤	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.	X		
➤	Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.	X		
➤	Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboró del plan de medidas correspondiente.	X		
➤	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores.	X		
➤	Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.	X		
➤	Se controla la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	X		
➤	Se realizan Inspecciones Estatales por los organismos rectores de las actividades, dejando los señalamientos y el plan de medidas.	X		
➤	Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.	X		
➤	Existen auditores internos en la entidad y han elaborado un plan de auditoría interna que se cumple.	X		

➤	Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	X		
Comité de prevención y control				
➤	Se encuentra constituido por resolución el Comité de Prevención y Control y cumple, presidido por el jefe máximo de la entidad, su función asesora, velando por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.	X		
➤	La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. ➤ Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados.	X		
➤	Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes.	X		
➤	Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X		

ANEXO No. 2

PROCEDIMIENTO SUSTANTIVO

GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

Para evaluar la Gestión Administrativa se tendrá en cuenta el análisis integral del estado de los temas de cumplimiento del plan de la economía, objetivos y metas de los procesos, el estado del Sistema de Control Interno implementado, así como la cultura organizacional, que tributan a los aspectos a verificar siguientes:

- a) El cumplimiento de la entidad en tiempo de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el plan de la Economía Nacional y el Presupuesto, teniendo en cuenta los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones asignadas.
- b) Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si estos derriban objetivos definidos, criterios de medidas o planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
- c) Si se establece revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, criterios de medidas o planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y de los objetivos generales de la entidad, las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- d) Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, estén acorde con la misión, objeto social, empresarial para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
- e) La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al Sistema de Control Interno, su incidencia en los procesos y las actividades, así como las medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación.
- f) Si el comportamiento ético y moral de los directivos, funcionarios y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del reglamento disciplinarios internos establecidos, según corresponda, y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.
- g) Sobre la cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- h) De los planes y programas referente a la preparación técnica de los trabajadores y en especial, de los directivos en las materias que les atañen y

el conocimiento de las disposiciones legales que rigen la actividad que desempeñan.

GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA:

En el programa para evaluar el desempeño en la gestión económico-financiera, se incluyeron aspectos e indicadores financieros propuestos en las directrices generales y otros relacionados con la actividad, considerándose necesarios para medir el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de las acciones y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos, verificando los aspectos:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los Estados Financieros.
- b) La actualización de los registros contables y la entrega oportuna y razonable de la información financiera. Identificar las debilidades en la gestión, control y administración.
- c) Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los balances de comprobación de saldos, relacionadas con la realización de las actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos, así como, la ejecución del plan económico aprobado.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

El programa para evaluar la gestión de Recursos Humanos, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: Selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad, que tributan a los aspectos a verificar siguientes:

- a) El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar la aplicación de los procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
- b) La selección, capacitación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
- c) Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización del trabajo de los procesos, determinación de la plantilla, formación del trabajo, y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
- d) Si el área de Recursos Humanos determina y realiza un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.

- e) Del análisis del comportamiento de la disciplina laboral y de la responsabilidad material. Medidas adoptadas al respecto, así como el conocimiento por los directivos y los trabajadores de los reglamentos interno y externos necesarios para el desempeño de sus funciones.

GESTIÓN COMERCIAL:

Gestión Comercial: se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de los temas de contratación, cuentas por cobrar y pagar e inventarios, incluyéndose los aspectos:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
- b) Legitimidad de las operaciones de compra venta, análisis de la cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas, el estado y cumplimiento de la contratación económica y revisión de las conciliaciones con los proveedores y clientes.
- c) El control y cumplimiento del plan de ventas.

ANEXO No. 3

PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS

Para comprobar si la entidad ha tenido un buen desempeño en cuanto a su gestión administrativa, se propone el cálculo de los indicadores para la medición del rendimiento de la Dirección, teniendo en cuenta la eficiencia y la eficacia, relacionándose a continuación:

Área de gestión administrativa:

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Eficiencia en los procesos			
1	Cumplimiento de las reuniones ordinarias.	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} = \frac{12}{12} = 100\%$	Refleja el cumplimiento del plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de afectaciones anual aprobado por la dirección.
2	% Cargos directivos	$\frac{\text{Números directivos plan}}{\text{Total trabajadores plan}} = \frac{1}{24} = 4\%$	Refleja el porcentaje total de cargos directivos con respecto a la plantilla total de trabajadores.
3	% Cumplimiento del plan de capacitación	$\frac{\text{Cantidad real}}{\text{Cantidad plan}} = \frac{24}{24} = 100\%$	Refleja el cumplimiento del plan de capacitación de los directivos y las reservas para su preparación con vistas a desempeñar mejor los cargos.
Eficacia en los resultados			
4	% Cumplimiento de la plantilla de cargos directivos	$\frac{\text{Número de ocupado}}{\text{Número de aprobado}} = \frac{1}{1} = 100\%$	Refleja el por ciento de ocupación de la plantilla de cargos directivos influyendo en la toma de decisiones.

Área de gestión económica financiera:

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Economía en la asignación de los recursos			
1	% Aprovisionamiento	$\frac{\text{Utilidades o pérdidas}}{\text{Recursos utilizados}} = \frac{55\,714.82}{382\,728.45} = 15\%$	Refleja el por ciento del aprovisionamiento con los recursos utilizados para generar las utilidades o las pérdidas incurridas, que tributan al crecimiento o decrecimiento económico de la entidad.

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Eficiencia en los procesos			
2	Cuentas contables desactualizadas	$\frac{\# \text{ cuentas desactualizadas}}{\text{total cuentas utilizadas}}$ $\frac{0}{33} = 0$	Refleja el por ciento de cuentas que pueden afectar la razonabilidad de los estados financieros y la información contable financiera, afectándose la toma de decisiones.
3	Entrega oportuna de los Estados Financieros	$\frac{\text{Números cierre mensuales}}{12 \text{ meses}}$ $= \frac{12}{12} = 100 \%$	Refleja el por ciento que representa el cumplimiento de la entrega oportuna de los Estados Financieros.
4	Plantilla cubierta	$\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}}$ $\frac{2}{2} = 100 \%$	Refleja el por ciento de completamiento de la plantilla del departamento contable que permite realizar el trabajo con calidad.
Eficacia en los resultados			
5	Auditorías calificadas de razonable y con salvedades (período cinco años)	$\frac{\text{Cantidad de auditorías razonables y con salvedades/Total de auditorías recibidas}}{1}$ $\frac{1}{1} = 100 \%$	Refleja el por ciento de auditorías con resultados calificados de razonable y con salvedades, que muestran la razonabilidad de los estados financieros y la información contable para la correcta toma de decisiones.

Área de gestión comercial:

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Economía en la asignación de recursos			
1	Ciclo de cobro	$\frac{\text{Cuentas y efectos por cobra x intervalo de tiempo a analizar}}{\text{Ventas}}$ $= \frac{387\,194.65}{1\,162\,607.04} = 34 \text{ días}$	Representa los días que como promedio se cobran las deudas.
Eficiencia en los procesos			

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
2	Rotación de Inventarios Inventario Promedio	<u>Costo de Ventas</u> Inventario promedio $\frac{254\ 326.26}{25\ 811.74} = 9.85 \text{ días}$ Inventario inicial+ Inventario Final/2 $= \frac{9\ 660.04 + 41\ 963.44}{2}$ $= 25\ 811.74$	Representa las veces que rota el inventario en un período determinado.
Eficacia en los resultados			
3	Cumplimiento del plan de ventas	<u>Ventas real</u> Ventas plan $= \frac{1\ 162\ 607.04}{1\ 120\ 500.00} = 104 \%$	Representa el por ciento en que se cumple el plan de ventas.
4	Cumplimiento de los costos totales	<u>Costo real</u> Costo plan $= \frac{1\ 001\ 716.50}{964\ 500.00} = 104 \%$	Representa el por ciento en que se cumplen los costos planificados.
5	Cumplimiento del gasto material	<u>Gasto material real</u> Gasto material plan $= \frac{875\ 792.43}{874\ 500.64} = 101 \%$	Representa el por ciento de gasto material en que se incurre según lo planificado.
6	Cumplimiento de las utilidades	<u>Utilidades real</u> Utilidades plan $= \frac{160\ 890.54}{156\ 000.00} = 103 \%$	Representa el por ciento en que se cumplen las utilidades planificadas.

Área de gestión de los recursos humanos:

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Economía en la asignación de recursos			

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
1	Número de trabajadores necesarios	$\frac{\text{Carga de trabajo}}{\text{Fondo de tiempo}} = \frac{1\ 162\ 607.04}{48\ 538.20} = 24$	Representa la cantidad de trabajadores que se necesitan para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
2	Fondo Salario Ejecución	$\frac{\text{Fondo salario real} \times 100}{\text{Fondo salario plan}} = \frac{4\ 085.90 \times 100}{4\ 955.00} = 82.5$	Expresa en porciento la ejecución del salario.
3	Promedio de trabajadores	$\frac{\# \text{ de trabajadores}}{\text{Período transcurrido}} = \frac{24}{1} = 24$	Representa el promedio de trabajadores que laboró en el período de un año.
4	Salario Medio	$\frac{\text{Fondo salario}}{\text{Promedio de Trabajadores}} \\ \text{Año 2017} = \frac{206\ 775.40}{24} = 717.97 \text{ CUP}$ $\text{Año 2016} = \frac{107\ 150.00}{24} = 372.04 \text{ CUP}$	Significa el promedio de salario por trabajador en el año.
Eficiencia en los procesos			
4	Productividad del trabajo	$\frac{\text{Valor agregado bruto}}{\text{Promedio de trabajadores}} \\ \text{Real} = \frac{451\ 553.79}{24} = 18\ 814.74$ $\text{Plan} = \frac{440\ 000.00}{25} = 17\ 600.00$	Expresa la productividad promedio por trabajador.
5	% Cumplimiento plantilla aprobada	$\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} = \frac{24}{25} = 96 \%$	Representa el nivel de ocupación real de la plantilla aprobada.
6			Representa la cantidad de

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
	% Trabajadores evaluados	$\frac{\# \text{ trabajadores evaluados}}{\# \text{ trabajadores}}$ $\frac{25}{25} = 100 \%$	trabajadores con evaluación del desempeño al cierre del período auditado.
7	% Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	$\frac{\# \text{ acciones ejecutadas}}{\# \text{ acciones planificadas}}$ $\frac{25}{25} = 100 \%$	Representa el por ciento de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo al cierre del período auditado.
Eficacia en los resultados			
8	Evaluación del desempeño	$\frac{\# \text{ trabajadores evaluados Superior/Total de trabajadores}}{25}$ $= \frac{9}{25} = 36 \%$	Reporta la calidad de la evaluación del desempeño al cierre del período auditado. La calidad de la evaluación depende del rigor y honestidad del directivo evaluador.
		$\frac{\# \text{ trabajadores evaluados adecuado/\# trabajadores}}{25}$ $= \frac{15}{25} = 60 \%$	Reporta la cantidad de trabajadores evaluados de adecuados y el por ciento que representa del total.
		$\frac{\# \text{ trabajadores evaluados deficiente/\# trabajadores}}{25}$ $= \frac{1}{25} = 4 \%$	Reporta la cantidad de trabajadores evaluados de deficientes y el por ciento que representa del total.
	Productividad del trabajo plan	$\frac{\text{Valor agregado bruto} \times 100}{\text{Promedio trabajadores}}$ $= \frac{400\,000.00}{25} = 17\,600.00$	Representa en valores la productividad del trabajo plan.
	Productividad del trabajo real	$\frac{\text{Valor agregado bruto} \times 100}{\text{Promedio trabajadores}}$ $= \frac{451\,553.79}{24} = 18\,814.74$	Representa en valores la productividad del trabajo real.

ANEXO No. 4

ENCUESTA REALIZADA LA LOS HUÉSPEDES PARA CONOCER LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

- ¿Cómo valora de manera general el trato que recibe?

Áreas	Es Cortes		Descortés		Más o menos	
	Respuesta	%	Respuesta	%	Respuesta	%
Recepción	6	60	1	10	3	30
Restaurante	6	60	2	20	2	20
Bar	5	50	-	-	5	50
Total	<u>17</u>	<u>57</u>	<u>3</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>33</u>

- ¿La limpieza es?

Áreas	Buena		Regular		Mala	
	Respuesta	%	Respuesta	%	Respuesta	%
Recepción	7	70	3	30	-	-
Restaurante	7	70	2	20	1	10
Bar	5	50	4	40	1	10
Cafetería	4	40	5	50	1	10
Habitación	4	40	4	40	2	20
Total	<u>27</u>	<u>54</u>	<u>18</u>	<u>36</u>	<u>5</u>	<u>10</u>

- ¿La calidad del menú?

Áreas	Buena		Regular		Mala	
	Respuesta	%	Respuesta	%	Respuesta	%
Restaurante	2	20	6	60	2	20
Bar	3	30	6	60	1	10
Cafetería	3	30	6	60	1	10
Total	<u>8</u>	<u>27</u>	<u>18</u>	<u>60</u>	<u>4</u>	<u>13</u>

- ¿Cómo valora el confort?

Áreas	Buena		Regular		Mala	
	Respuesta	%	Respuesta	%	Respuesta	%
Recepción	3	30	6	60	1	10
Restaurante	5	50	4	40	1	10
Bar	5	50	4	40	1	10
Cafetería	4	40	5	50	1	10
Habitación	2	20	5	50	3	30
Total	<u>19</u>	<u>38</u>	<u>24</u>	<u>48</u>	<u>7</u>	<u>14</u>

- La imagen percibida del hotel es:

Buena: 2, que representa el **20%**

Regular: 8, que representa el **80%**

Mala: 0, que representa el **0%**

- Desea Usted que se le brinde servicios de recorridos turísticos en la ciudad:

Si: 7, que representa el **70 %**

No: 3, que representa el **30%**

- Volvería a visitar el hotel:

Si: 6, que representa el **60%**

No: 4, que representa el **40%**

En caso de ser negativa porqué:

El confort del hotel debería de mejorar, esta falta de mantenimiento; las camas y colchones están en pésimas condiciones y existen fallas que no son eficaces en su solución rápida.

- Refleje algunas recomendaciones o sugerencias para mejorar nuestro trabajo:
Deben mejorar la infraestructura del hotel, en cuanto a pintura, limpieza, carpintería, equipos como por ejemplo los aires acondicionados, los muebles de la recepción, filtración en la habitación 1, el suministro del agua, el servicio de la lavandería, incorporar a las habitaciones servicios de televisores, una mejor organización en el restaurante en cuanto a las variedades de las ofertas del menú, así como un mayor sentido de responsabilidad de los empleados.