



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



**Universidad de
Guatemala**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Modelo de Procedimientos para una Auditoría de
Desempeño en la Unidad Básica Comercial Guatemala**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en
Contabilidad**

Autor: Lic. Carlos Luis Machado Guilarte

Tutor: Dr. C. Sergio Pozo Ceballos

Guatemala, 2018

SÍNTESIS

La presente investigación se enmarca en el diseño y empleo de procedimientos para la realización de una Auditoría de Desempeño en una Unidad Básica Comercial, enfatizando en su importancia y necesidad en correspondencia con las prioridades del país de hacer empresas fuertes y eficientes; a partir de que este tipo de acción de control no se utiliza y, en contraste con ello, constituye una vía y posibilidad factibles de verificar el comportamiento de la economía, la eficiencia y la eficacia y emitir recomendaciones para la mejora de la gestión administrativa.

Para el logro de los objetivos propuestos, asociados al diseño de procedimientos para una Auditoría de Desempeño que permita comprobar los servicios en la Unidad Básica Comercial Guantánamo, se hizo un estudio profundo de la bibliografía del objeto de investigación y la fundamentación teórica; se caracterizó la unidad actualizando el diagnóstico; y se usaron guías, programas y procedimientos diseñados; permitiendo emitir un informe de los resultados.

Se emplearon métodos teóricos y empíricos, tales como el histórico-lógico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo y el hipotético-deductivo, además de técnicas de investigación de observación, entrevistas y encuestas.

ÍNDICE	Pág.
Introducción	1
CAPÍTULO 1. ENTORNO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.	7
1.1. Conceptos, clasificación, objetivos generales y específicos de la auditoría.	7
1.2. Características fundamentales de la auditoría de gestión que establecen las Directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés).	11
1.3. Procedimientos generales para la planificación, ejecución e informe en la auditoría de desempeño en Cuba.	17
CAPÍTULO 2. PROPUESTA METODOLÓGICA.	29
2.1. Aspectos generales de la propuesta metodológica para la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Unidad Básica Comercial Guantánamo.	29
2.2. Procedimientos de valoración de riesgos.	32
2.2.1 Procedimientos de valoración del riesgo inherente (componentes ambiente de control, gestión y prevención de riesgos e información y comunicación).	33
2.2.2 Procedimientos de valoración del riesgo de control (actividades de control y supervisión y monitoreo).	39
2.3 Procedimientos sustantivos para la ejecución de la Auditoría de Desempeño desglosados por sistemas de gestión en la Unidad Básica Comercial Guantánamo.	46
2.4 Procedimientos analíticos para la ejecución de la Auditoría de Desempeño desglosados por sistema de gestión en la Unidad Básica Comercial Guantánamo.	52
CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	57
3.1 Caracterización de la Unidad Básica Comercial Guantánamo.	57
3.2 Informe de la Auditoría de Desempeño practicada a la Unidad Básica Comercial Guantánamo.	64
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El progreso alcanzado en la actividad de preservación de las finanzas públicas y el incremento del control económico administrativo reconoció como una necesidad para nuestro país, en un primer momento, la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscripta al Ministerio de Finanzas y Precios, a cuyo efecto se dictaron el Decreto-Ley No.159 del 8 de junio de 1995 “De la Auditoría” y el Acuerdo No. 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 30 de mayo de 1995, por los que se reguló su creación y funcionamiento, y para dar paso, en un momento posterior de su desarrollo, a la creación del Ministerio de Auditoría y Control, como organismo de la Administración Central del Estado, mediante el Decreto-Ley No. 219 de 21 de abril de 2001.

La experiencia acumulada durante todos estos años demostró la necesidad de una legislación que perfeccionara la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado socialista cubano y le otorgara la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las fundamentales del Estado, y cumplimentar, en lo atinente, con la encomienda asignada por el inciso a) del Artículo 9 de la Constitución de la República de Cuba, de proteger el trabajo creador del pueblo, la propiedad y riqueza de la nación socialista.

El primero de agosto de 2009 se aprobó por la Asamblea Nacional del Poder Popular, mediante la Ley No.107, la Contraloría General de la República (CGR), con el objetivo y misión fundamental de auxiliar a la propia Asamblea Nacional y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; así como prevenir y luchar contra la corrupción.

Las Normas Cubanas de Auditoría (NCA) establecidas mediante la Resolución No.340/2012 por la CGR, prevén en la norma No.100 – Objetivos y Principios Generales de Auditoría, los tipos de auditorías y sus objetivos, entre las que se define la Auditoría de Desempeño que 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, además, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.

No existen experiencias de realización de auditorías de Desempeño por la Dirección de Auditoría de la Unidad Administrativa Comercial Central (UACC), solamente, en correspondencia con orientaciones impartidas por la citada Dirección de Auditoría, se aplicaron algunos elementos de la otrora auditoría de gestión en la ejecución de las auditorías financieras a entidades del organismo, con escasos resultados que incluso no se llevaban al informe de auditoría; se tenían en cuenta para la evaluación de riesgos y a priori evaluar el sistema de control interno. Tampoco se cuenta con procedimientos, metodologías, guías o programas para practicar una Auditoría de Desempeño en consonancia con su definición y objetivos.

Por otro lado, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, en abril de 2016, específicamente los lineamientos generales No.6 y 7 del capítulo I Modelo de Gestión Económica, orientan exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno; y aparejado a ello, continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente.

Respecto a la esfera empresarial se plantea en los lineamientos 8 y 10, entre otros aspectos, definir los límites de las facultades de las direcciones de las entidades sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno y

mostrar en su gestión orden disciplina y exigencia; además de avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad.

Toda auditoría, sea interna o externa, debe contar con programas, que no son más que guías detalladas sobre los procedimientos y pruebas a realizar y la extensión de las mismas para cumplir con los objetivos y propósitos propuestos. Son elaboradas por el auditor responsable de su aplicación, además sirven como medio de control para la adecuada ejecución y supervisión del proceso en sí.

Su elaboración requiere de un amplio conocimiento de la entidad, área, proceso, cuenta o actividad objeto de examen, por lo que su diseño se realiza con anticipación, en la etapa de planeación de la auditoría, y debe ser de contenido flexible y sencillo. Además de tener en cuenta normas y técnicas de auditoría, experiencias de anteriores auditorías y experiencias de terceros.

Estos programas, procedimientos y pruebas no son estáticos y por el contrario deben ser actualizados permanentemente en razón al cambio de los procesos, la normatividad, las estructuras, el tipo de entidad, constituyéndose en documentos especializados sobre la labor objeto a examen.

A nivel de Dirección de Auditoría de la UACC no existe un modelo de programas de Auditoría de Desempeño a los servicios gastronómicos, alojamiento, recreación y otros en la Unidad Básica Comercial (UBC) Guantánamo, atemperado a la legislación vigente y las características de la entidad, que sirva de guía en la realización de estas acciones de control, lo que constituye el **Problema General**.

El **Objeto de la Investigación** se limita a la necesidad e importancia del diseño y ejecución de un modelo de Auditoría de Desempeño en entidades del sistema de UACC, particularmente en una organización básica comercial, sobre la base del marco legal en que opera, sus características y particularidades.

El **Campo de Acción** se circunscribe a la Auditoría de Desempeño en la UBC Guantánamo a la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros.

A partir de lo expuesto se plantea como **Hipótesis** la elaboración de un modelo de Auditoría de Desempeño a los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros, que dotará a los auditores de la Dirección de Auditoría de la UACC de una herramienta de trabajo, cuyo empleo les permitirá una adecuada gestión en la realización de este tipo de auditoría y en el cumplimiento de sus funciones.

De ahí que el **Objetivo General** sea diseñar un modelo de programas y procedimientos para una Auditoría de Desempeño que posibilite comprobar los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros, en la UBC Guantánamo, teniendo en cuenta las definiciones y objetivos vigentes de este tipo de acción de control, las características y condiciones actuales de la entidad en específico; así como emitir opiniones acerca del comportamiento de su economía, eficiencia y eficacia, y recomendaciones de mejoras.

Los **Objetivos Específicos** se refieren a:

- 1) Establecer el entorno conceptual de la Auditoría de Desempeño, a nivel internacional y en Cuba;
- 2) Realizar una propuesta metodológica que prevé procedimientos de valoración de riesgos, sustantivos y analíticos, para la ejecución de una Auditoría de Desempeño; y
- 3) Demostrar mediante el informe de auditoría, la necesidad y factibilidad de la aplicación de los procedimientos que se proponen.

Para la realización de esta investigación se sugieren las siguientes **tareas a desarrollar**:

1. Determinar los referentes históricos - teóricos de la auditoría, la Auditoría de Desempeño y los programas de auditoría.
2. Elaborar el modelo de Auditoría de Desempeño a los servicios gastronómicos, alojamiento, recreación y otros.
3. Aplicar las guías, programas y procedimientos propuestos para la UBC Guantánamo.

Para desarrollar este trabajo se utilizaron métodos y técnicas de investigación tales como:

Del nivel teórico:

- **Histórico - lógico** para la búsqueda bibliográfica de los antecedentes en el estudio del problema para el proceso de investigación de la evolución histórica de la auditoría, así como de las distintas definiciones de dicha categoría.
- **Análisis - síntesis** que permite llegar con claridad a los fundamentos teóricos derivados del problema en cuestión a través de la interpretación de los datos provenientes de los métodos utilizados para la conformación del programa de auditoría.
- **Inductivo - deductivo** en la determinación del estado actual del problema, sus causas y los resultados obtenidos en la aplicación del programa de auditoría.
- **Hipotético - deductivo** para constatar la hipótesis de la investigación.

Del nivel empírico:

- **Observación** para obtener información sobre el estado actual.
- **Entrevistas** aplicadas con el objetivo de obtener más información relacionada con el tema.

Como aporte de la investigación se plantea la elaboración de un modelo para ejecutar una Auditoría de Desempeño a los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros, el cual constituye un instrumento de trabajo para los auditores de la Dirección de Auditoría, lo que redundará en un mejor control de la gestión administrativa y contable, así como tributará recomendaciones de mejora a la entidad y sus áreas de trabajo encargadas de la actividad a auditar.

La tesis consta de resumen (síntesis), índice, introducción, desarrollo con tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el caso del desarrollo los capítulos están estructurados de la forma siguiente:

Capítulo I: constituido por el análisis del entorno conceptual de la Auditoría de Desempeño, que incluye los conceptos, clasificación, objetivos generales y específicos de la auditoría; características fundamentales de la auditoría de gestión establecidas en las Directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI); y procedimientos generales para la planificación, ejecución e informe de la Auditoría de Desempeño.

Capítulo II: contiene la propuesta metodológica de los procedimientos de valoración de riesgos, los procedimientos sustantivos y los procedimientos analíticos.

Capítulo III: expone las características del objeto de investigación y el informe de la Auditoría de Desempeño con los resultados de la aplicación de los programas que se proponen.

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: “Auditoria: 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.monografías.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.monografías.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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de Desempeño** esto se lleva a cabo respondiendo a dos preguntas básicas:

1. ¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?
2. ¿Se están haciendo las cosas 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 cosas 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de la Auditoría de Desempeño en Cuba.

Los principios generales que se presentan para realizar una **Auditoría de 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 claves.

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.

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, 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:

Para el diseño de la **Auditoría de 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 II: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UNA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA UNIDAD BÁSICA COMERCIAL GUANTÁNAMO.

2.1 Aspectos generales de la propuesta metodológica.

A juicio del autor y en correspondencia con las lecturas realizadas sobre conceptos y definiciones de qué es o pueden ser la metodología, procedimientos y programas, se entiende la metodología como la vía o el camino para obtener lo que se persigue o para alcanzar resultados deseados; constituye además métodos y procedimientos lógicos a emplearse en investigaciones. Al mismo tiempo, nos da la medida o el modo de hacer las cosas, de cómo proceder para alcanzar los objetivos determinados.

Los procedimientos, por su parte, se asocian a la acción de proceder y los medios para actuar. Llegan a conformar un sistema, un modelo, una norma, una estructura, una técnica, una organización, que, en su conjunto, de forma ordenada, coordinada y lógica, contribuyen a obtener o llegar a la meta trazada.

Los procedimientos de Auditoría de Desempeño, no deben constituir un patrón, más bien deben ser flexibles y conllevar a la imaginación y niveles requeridos de habilidades para el análisis; tampoco pueden ser una receta ya que se estaría obstaculizando la adaptabilidad y el juicio profesional. En esto juega un rol importante el auditor, quien tiene la función de la selección de métodos de auditoría que permitan la mejor recolección de evidencia de auditoría de una manera eficiente y efectiva. En tanto que el objetivo de los auditores debe ser la adopción de mejores prácticas y razones prácticas, tales como la disponibilidad de datos y elección de los métodos.

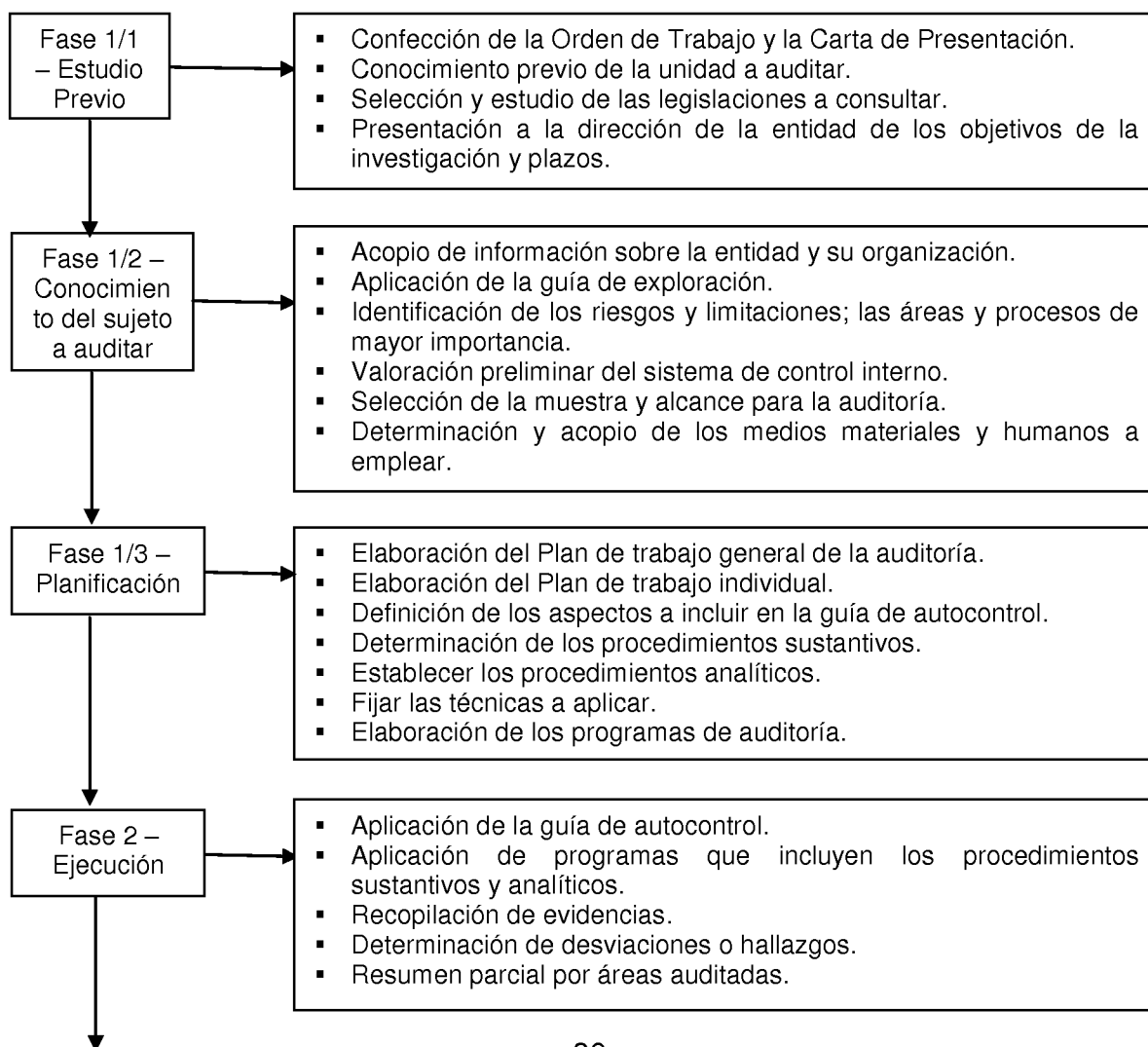
Por otro lado, el programa, trata de un documento que integra un plan general que incluye objetivos, directrices y estrategia del desarrollo a corto, mediano y largo plazos. Recoge además, previsiones específicas concernientes a la realización de acciones y los términos a que han de ajustarse las actuaciones programadas. Es la previa declaración de lo que se piensa y decide hacerse, dejando bien claro el alcance y las muestras.

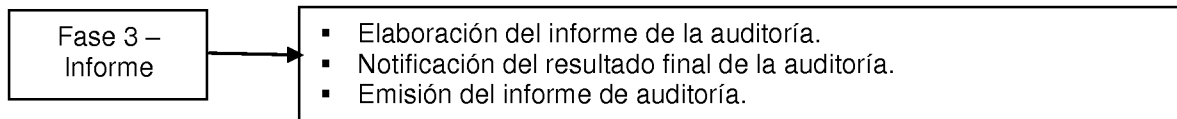
Una metodología bien diseñada, donde se enmarca la mayor importancia de todo proceso, procedimiento o tarea, para alcanzar los objetivos propuestos, sin dudas garantiza con calidad lo que se haga y el logro de las metas trazadas, en materia de investigación.

El proceso de planificación, organización, ejecución y conclusiones de la auditoría de desempeño, se propone organizarse en tres fases:

- Fase 1 – Planeación (estudio previo, conocimiento del sujeto a auditar, planificación y mejora);
- Fase 2 – Ejecución;
- Fase 3 – Informe.

Los pasos fundamentales por fase se exponen en el esquema siguiente:





Fuentes jurídicas a consultar:

- 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 Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución No.235/2005 “Normas Cubanas de Información Financiera”.
- Del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución No.6/2016 “Adecuación de la Resolución No. 17, de 23 de abril de 2014, sobre las Formas y Sistemas de Pago”.
- Del Ministerio de Comercio Interior, resoluciones No.: 222/2003 “Reglamento para las Actividades Comerciales y de Prestación de Servicios en el Mercado Interno; 59/2004 “Reglamento para la Logística de Almacenes”; 153/2007 “Procedimiento para la Implementación del Expediente Logístico de Almacenes”; 139/2014 “Reglamento del Registro Central Comercial”.
- 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”.
- Del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- De la unidad: manuales del Sistema de Control Interno y de Contabilidad, entre otros documentos.

Aunque en las auditorías de desempeño pueden usarse variadas técnicas para la recopilación de datos, como las encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, observaciones, análisis de documentos, pruebas de transacción, así como el análisis de los datos económicos, financieros y de desempeño; para la auditoría de desempeño a la UBC Guantánamo se sugieren las siguientes técnicas de recolección de información: verbales (entrevistas y encuestas); oculares (observación, comparación o confrontación y revisión selectiva); documentales (revisión analítica, comprobación, computación y estudio general); físicas (inspección); escritas (análisis, conciliación, confirmación, cálculo y tabulación).

2.2 Procedimientos de valoración de riesgos.

En consonancia con el glosario de términos previsto en el anexo 1 de la Resolución No.60/2011 de la Contraloría General de la República, riesgo es la incertidumbre de

que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. Se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

Se puede interpretar que riesgo es peligro, la posibilidad de un daño, perjuicio o inconveniente, imprevistos e infortunios; en otras palabras, es tener duda en alcanzar lo que se desea, incluso en qué si lo que se hace para alcanzar dicho objetivo contribuirá a lograr la meta. Es no tener certeza ni garantía del resultado de lo que se hace.

Los procedimientos de valoración de riesgos se basan en la aplicación de las guías de autocontrol previstas para los cinco componentes del sistema de control interno (ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, información y comunicación, actividades de control y supervisión y monitoreo).

2.2.1 Procedimientos de valoración del riesgo inherente (componentes ambiente de control, gestión y prevención de riesgos e información y comunicación). Anexo 1

EL riesgo inherente es el riesgo de que ocurran errores en el sistema de contabilidad generados por las características propias del sujeto a auditar, 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. Al igual que el riesgo de control, son riesgos de la entidad y existen independientemente de cualquier tipo de auditoría que se está practicando. (Norma 500, NCA)

Componente Ambiente de Control:

Este componente sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de las entidades, 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 Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar 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.

Procedimientos relacionados con la planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual. Incluyen la verificación de los siguientes aspectos:

- Si están definidos los objetivos de trabajo de la entidad; si 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.
- Si para la elaboración del plan anual de actividades se tiene en cuenta entre otros aspectos: la misión de la entidad, objetivos de trabajo, encargo estatal, directivas del plan económico anual y sus indicadores, las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo, las actividades a realizar en cada proceso o subproceso, los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y misión (Plan de Prevención de Riesgos), las tareas de consulta y discusión del plan económico y el presupuesto con los trabajadores, y estar en correspondencia con la proyección estratégica aprobada.
- Si se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de actividades anual y se adoptan las medidas que correspondan. Si cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, 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.

Procedimientos respecto a la integridad y valores éticos. Precisa los siguientes elementos:

- Si se desarrolla y da seguimiento a un programa de formación de cultura ética, donde se les da a conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento. Si se encuentra firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano. Si se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.

- Si cuenta la entidad con un código de ética específico para la actividad. Si se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado. Si 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 periodo mayor de un año y menor de tres años.
- Si existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.

Procedimientos acerca de la idoneidad demostrada; para comprobar los siguientes aspectos:

- Si cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, y si se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño. Asimismo, si se tiene elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro actualizado de trabajadores. Si el plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del MTSS, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.

Procedimientos en cuanto a la estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad; a fin de conocer lo siguiente:

- Si se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la unidad y su encargo estatal. Si se poseen los certificados de inscripción en la Oficina Nacional de Estadística e Información y la Oficina Nacional de Administración Tributaria. Si se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa y sus necesidades.
- Si están identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados. Si se aplican las normas obligatorias emitidas por la Oficina Nacional de

Normalización para los procesos que lo requieran. Si cuenta con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.

- Si existe y se cumple el procedimiento interno aprobado para la contratación económica con los suministradores de los productos y servicios que se definen por la entidad y se logra el adecuado proceso de conciliación entre ellos. Si están elaborados y actualizados los planes de seguridad informática y el plan de seguridad y protección física de acuerdo con la legislación vigente. Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento y tienen definido por escrito sus funciones, deberes y derechos.
- Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados conocen y tienen definida la responsabilidad material de los recursos que custodian. 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. Si se encuentran integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno.

Procedimientos sobre las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos; en busca de determinar lo siguiente:

- Si se tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para la captación, selección y aprobación del personal. Si está elaborado y se cumple el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo. Si se conservan las actas de conformación de los órganos de justicia laboral de base, y las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.
- Si está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento para el otorgamiento de la estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación. Si existe y se cumple un programa de seguridad y salud de los trabajadores. Si existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas a la gestión de recursos humano.

Componente Gestión y Prevención de Riesgos:

Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las entidades para alcanzar sus objetivos.

Procedimientos referentes a la identificación del riesgo y detección del cambio:

- Si se identifican y analizan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, valorados en externos e internos y clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores. Si se cuenta 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: sistemas de pago, relaciones contractuales pactados con personas naturales, formas no estatales de gestión y otros.

Procedimientos en relación a la determinación de los objetivos de control:

- Si una vez identificados los riesgos estos 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. Si 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.

Procedimientos referidos a la prevención de riesgos:

- Si está elaborado el plan de prevención de riesgos, si proporciona 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. Si 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 y la actuación ética e incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.

- Si está aprobado el plan de prevención de riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión. Si 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, y su discusión con los trabajadores.

Componente Información y Comunicación:

Precisa que las entidades deben 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.

Procedimientos para confirmar el sistema de información, flujo y canales de comunicación:

- Si está elaborado el diagrama del flujo de la información de la entidad y si el flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad (ascendente, descendente, transversal y horizontal). Si el sistema de información está diseñado en concordancia con las características y necesidades de la entidad, siendo además flexible al cambio; si provee información para la toma de decisiones; si cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad de la información, facilitando y garantizando su transparencia y oportunidad.
- Si la comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad. Si se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad. Si se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma. Si cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores, y si se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.

Procedimientos para medir el contenido, calidad y responsabilidad:

- Si la información que se procesa y transmite, brinda la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida. Si se conoce en todo momento quién es el emisor y receptor de cada información y la responsabilidad que contrae quien la utilice. Si se existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.

Procedimientos para evaluar la rendición de cuentas:

- Si los directivos y funcionarios informan acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas. Si existe un cronograma de las rendiciones de cuenta, si se guardan las actas y si en la rendición de cuenta se dan a conocer el uso, custodia y destino de los recursos; cumplimiento de los objetivos y metas; estado de las tareas, causas y responsables de las no cumplidas; incidencias ocurridas; situación financiera; resultados en ese período; deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas; otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad.
- Si periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.

2.2.2 Procedimientos de valoración del riesgo de control (actividades de control y supervisión y monitoreo). Anexo 2

El riesgo de control es el riesgo de errores que no sean detectados, ni corregidos por el Sistema de Control Interno. Al igual que los riesgos inherentes, son riesgos de la entidad y existen independientemente de cualquier tipo de auditoría que se está practicando. (Norma 500, NCA)

Componente Actividades de control:

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 institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Procedimientos correspondientes a la coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización:

- Si se tienen implementados mecanismos o controles que permitan verificar y evaluar los niveles de autorización, funciones de cada cargo, separación de tareas y responsabilidades e interrelación entre las áreas. Si están definidas las firmas autorizadas para las operaciones. Si se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda. Si están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones.

Procedimientos vinculados a la documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:

- Si se cuenta con un soporte documental (impreso y digital) de las transacciones, operaciones y hechos económicos; actas de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia; actas de los órganos colegiados de dirección; actas de análisis mensuales de la ejecución del presupuesto con los trabajadores; y conciliación mensual de los gastos con la dirección de Contabilidad.
- Si se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico. Si los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente. Si están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.
- Si se tienen establecidos contratos para las relaciones económicas con suministradores, quedando refrendado mediante contratos económicos y exigiéndose por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, formas de pago, reclamación y control de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica. Si existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado. Si las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad.

- Si se utiliza como herramientas de dirección los estados financieros considerando, la administración financiera y la estructura del inventario y sus respectivos ciclos; tratamiento a los inventarios ociosos y de lento movimiento; conocimiento de los instrumentos de cobros y pagos que puede emplear; análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar y pagar, y sus saldos estén conciliados y documentados; financiamiento de las inversiones; tratamiento financiero a las pérdidas; asignaciones presupuestarias o subsidios por diferentes conceptos; tributos e impuestos; y daños y perjuicios económicos causados al patrimonio de la entidad.
- Si se comprueba la efectividad del control interno en los subsistemas de Efectivo en Caja, Efectivo en Banco, Inventarios y el cumplimiento de la política de gestión de inventarios establecida en el país, Activos Fijos, Nómina; Cuentas por cobrar; Cuentas por Pagar; tema Combustible y Otros Portadores Energéticos; y tema Faltantes, Pérdidas y Sobrantes.

Procedimientos para constatar el acceso restringido a los recursos, activos y registros:

- Si se tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes; si están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, fijadas las responsabilidades sobre la custodia de los recursos, así como en el horario que se establece este permiso y su cumplimiento. Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta y si existe un registro actualizado que lleve el control de ellos.
- Las puertas de almacenes se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo. Las llaves de los locales de la entidad son utilizadas por el personal debidamente autorizado. Si los almacenes están en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventileles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.

- Si están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad. Si los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia y están protegidos, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc; y si están registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. Además si los planes para situaciones excepcionales se encuentran actualizados y se comprueban con periodicidad.

Procedimientos para examinar la rotación del personal en las tareas claves:

- Si existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades, evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas y la evaluación de los resultados del cumplimiento de la rotación del personal en el desempeño de las tareas. Si se tienen identificados las reservas o sustitutos por vacaciones u otros motivos del personal referido en el punto anterior.

Procedimientos conformes al control de las Tecnologías de la Información, con el propósito de confirmar lo siguiente:

- Si existen 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. Si existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información; si se cumple y se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes.
- Si el Plan de Seguridad Informática contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo y otros servicios susceptibles a los mismos; y si se cuenta con un antivirus como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad. Si están

definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con que se deben realizar los mismos.

- Asimismo, si existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento. Si el administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente y procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por entidades autorizadas para solucionar las vulnerabilidades.
- Si se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red. Si se cumplen las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.
- Si el equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deben continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo protegido de manera que reduzca los riesgos. Si existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, así como de la información que contienen.
- Si se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad. Si se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos. Si las responsabilidades en las áreas informáticas se ha definido bajo el principio de separación de funciones.

- Si se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad. Si se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas y se encuentran actualizados y controlados los sellos de seguridad puestos en las PC.
- Si se posee inventario actualizado de todos los medios automatizados asignados incluyendo TV, cámaras de video, digitales, transcriptores, equipos de audio, etcétera, y este se corresponde con lo registrado en la contabilidad. Al mismo tiempo, si cada equipo cuenta con su expediente o formulario técnico y si son controlados con sistematicidad.

Procedimientos para analizar los indicadores de rendimiento y de desempeño:

- Si están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal; si se realizan las evaluaciones de desempeño y las evaluaciones periódicas a los egresados por parte de sus tutores, durante la etapa de adiestramiento. Si existen guías o procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño y si se aplican los indicadores de rendimiento para medir la eficiencia en el uso y explotación de los equipos, entre otros aspectos.

Componente 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 realiza mediante actividades continuas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, como el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas y auditores.

Procedimientos para la evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno:

- Si 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; si se realizan periódicamente autoevaluaciones y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores. Si se adecúa la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad. Si se encuentra conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.

- Si 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.

Procedimientos asociados al comité de prevención y control:

- Si 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 SCI y su mejoramiento continuo. Si 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. Si se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción; aplicándose las medidas disciplinarias pertinentes. Si 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.
- Si el Expediente de las acciones de control contiene los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para

erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.

2.3 Procedimientos sustantivos para la ejecución de la Auditoría de Desempeño desglosados por sistemas de gestión en la Unidad Básica Comercial Guantánamo. Anexo 3

Los procedimientos sustantivos, según la Norma 700 – Evidencias y Hallazgos de la Auditoría, de las NCA, son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría que sirven para detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros.

En el anexo I de las Directrices Generales para la Realización de auditorías de Desempeño, emitidas por la CGR, se establecen seis áreas o sistemas de gestión:

- 1) Gestión Administrativa.
- 2) Gestión Económico-Financiera.
- 3) Gestión Comercial.
- 4) Gestión de Recursos Humanos.
- 5) Gestión de Producción de Bienes y Servicios.
- 6) Gestión de Información.

Para aplicar los procedimientos sustantivos se seleccionaron cuatro áreas o sistemas de gestión, siendo las siguientes: Gestión Administrativa, Gestión Económico-Financiera, Gestión Comercial y Gestión de Recursos Humanos.

Propósitos de las áreas o sistemas de gestión incluidos en la muestra:

Gestión Administrativa: abarca el plan de la economía y el presupuesto de la entidad, los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el SCI implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional.

Gestión Económico-Financiera: incluye los aspectos e indicadores financieros, las acciones y decisiones económicas financieras 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,

la actualización de la contabilidad y la entrega de la información financiera establecida.

Gestión Comercial: considera la contratación con los suministradores y clientes, cuentas por cobrar y pagar, inventarios y otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión comercial, incluyendo el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, legitimidad de las operaciones de compra ventas, control y cumplimiento del plan de venta de los productos y servicios, correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas, conciliaciones con proveedores; además del adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios.

Gestión de Recursos Humanos: atiende la selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo y otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Procedimientos sustantivos diseñados por áreas de gestión:

Gestión Administrativa

- Verificación del cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el plan de la economía y el presupuesto, teniendo en cuenta los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas. Sobre la correcta relación de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si hay objetivos definidos y planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa. Si se establecen revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.

- Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, estén acordes a la misión y objeto social, para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobados. Sobre la adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de dichos recursos.
- Si el control interno implementado en la entidad detecta las desviaciones, áreas susceptibles de mejora en las actividades y procesos administrativos, productivos y de servicios, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas. La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al 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 la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta. Si la entidad realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o programas de relaciones públicas, su impacto en los clientes y los presupuestos de gastos correspondientes.
- Existencia de un sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad de proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente. Sobre el comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores de la entidad, si está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del Reglamento disciplinario interno establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas de acuerdo con la envergadura del caso.
- 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 estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.

- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el SCI implementado, calidad del producto y servicio que ofrece y la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de trabajo, el plan de la economía y el presupuesto de la entidad.

Gestión Económico-Financiera

- Comprobación del 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 la contabilidad y la entrega de la información financiera. Valoración de las acciones emprendidas a partir de los resultados de los estados financieros, los balances de comprobación de saldos y los valores del cálculo de indicadores financieros, relacionadas con la realización de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
- Si los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones y si permiten identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas. Sobre la ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los gastos y los ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas y su reflejo en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.
- La rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos.

Gestión Comercial

- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad. Legitimidad de las operaciones de compra ventas. El control y cumplimiento del plan de venta de los productos y servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas. Análisis de causas y condiciones en los casos de incumplimientos. Que el plan de venta esté elaborado acorde a las necesidades de comercialización del producto o servicio.
- La existencia de estudios y desarrollo de actividades de mercadotecnia con vista a asegurar o mejorar la posición en el mercado (interno o externo) y la imagen de la entidad. El establecimiento de políticas o estrategias que permitan conocer las demandas de los productos y servicios que se ofertan. El estado y cumplimiento de la contratación económica con los proveedores y clientes. Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas. Revisión de las conciliaciones con proveedores y clientes.
- Que el área de Abastecimiento Técnico Material tenga establecido procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores para suministrar productos y servicios que cumplan los requisitos de la entidad. Sobre el procedimiento de inspección establecido en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados. Análisis y medidas tomadas en caso de reclamaciones y quejas de los clientes.
- Adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios; así como costos de inventarios, distribución y servicios post venta. Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión comercial, en base a los procesos o actividades vinculadas con: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión comercial de la entidad.

Gestión de Recursos Humanos

- El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar 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.
- Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de los procesos, determinación de la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo. Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
- 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. Cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo. Indagación sobre las causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de dichos accidentes.
- Análisis y resultados de los estudios psicofisiológico y psicosociológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral. Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

2.4 Procedimientos analíticos para la ejecución de la Auditoría de Desempeño desglosados por sistema de gestión en la Unidad Básica Comercial Guantánamo. Anexo 3

De acuerdo a la Norma 780 – Procedimientos Analíticos, de las NCA, 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; requiriendo de la fiabilidad de los datos y pueden realizarse en términos de unidades monetarias, cantidades físicas, índices o porcentajes.

Los procedimientos analíticos tienen como propósito conocer la entidad (en este tipo de investigación, particularmente, las áreas o sistemas de gestión auditadas), estimar las dificultades financieras e indicar posibles errores en los estados financieros. Asimismo, identificar posibles diferencias no esperadas, ausencia de diferencias cuando eran de esperar, errores no significativos, fraudes, otros hechos o transacciones no habituales.

En la ejecución de los procedimientos analíticos se deben tener en cuenta las tres categorías existentes: pruebas de razonabilidad para estimar un monto del saldo de una cuenta u operación; pruebas de tendencias para hacer un análisis de los cambios en el saldo de una cuenta u operación entre el período actual con otros períodos, calculando el monto que se espera para el año actual sobre la base de las tendencias anteriores; y pruebas de relaciones para el análisis de la relación entre saldos de diferentes cuentas, una clase de transacción y un saldo de cuenta, y los datos financieros con los de operación.

Procedimientos analíticos a aplicar en el Área de Gestión Administrativa (incluye indicadores de rendimiento de la dirección y de la gestión de comunicación empresarial o relaciones públicas):

Eficiencia en los procesos

- 1) Cumplimiento de las reuniones ordinarias del consejo de dirección = real / plan = se da en %, mostrando que existe un análisis colegiado de la situación de la entidad
- 2) Promedio de horas de duración por reuniones = total horas duración/total reuniones = se da por cantidad de horas promedio de duración
- 3) Cumplimiento plan de capacitación = temas impartidos/planificados = se refiere al % que significa la cantidad de temas impartidos a los directivos y las reservas para su preparación con vista a desempeñar mejor los cargos, respecto a los planificados. Este indicador también se aplica para medir el cumplimiento de las acciones de capacitación al personal de área de recreación
- 4) Cumplimiento plan de medidas de auditoría = medidas ejecutadas / medidas planificadas = se da en %. Incluye la comprobación de la subsanación de los señalamientos detectados para mejorar la gestión empresarial

Eficacia en los resultados

- 1) % de Índice de Avance = N Ejecutados / N Planificados = N es igual a número de objetivos, número de acuerdos de reuniones, entre otros. Refleja el porcentaje de avance de N en el año (enero – diciembre), repercutiendo en la planeación estratégica
- 2) Completamiento de la plantilla de directivos = cargos aprobados / cargos ocupados = se da en % y refleja el nivel de ocupación de la plantilla de cuadros o directivos en la entidad auditada influyendo en la toma de decisiones
- 3) % bajas por democión y liberación = bajas por democión y liberación / total bajas = se da en % evidenciando el trabajo de los cuadros. A juicio del auditor se aprecia su comportamiento determinando las causas

Procedimientos analíticos a aplicar en el Área de Gestión Económico-Financiera:

Economía en la asignación de los recursos

- 1) Economía en la asignación de los recursos = utilidades o pérdidas / recursos utilizados = se da en % y a juicio del auditor se determina si es positivo o

negativo, teniendo en cuenta que refleja el aprovisionamiento de la entidad, con los recursos utilizados, para generar las utilidades o las pérdidas incurridas que tributen al crecimiento o decrecimiento económico de la entidad

Eficiencia en los procesos

- 1) Entrega oportuna de los estados financieros a los usuarios = número de cierres mensual correctos / 12 meses = se da en % y se evalúa el nivel de disciplina informativa y su contribución para la toma de decisiones de manera oportuna y objetiva
- 2) Plantilla cubierta área contabilidad = plantilla cubierta / plantilla aprobada = se da en % evaluando la capacidad de respuesta a las tareas de esta área y su calidad

Eficacia en los resultados

- 1) Auditorías financieras calificadas de razonable y con salvedades = número de auditorías financieras razonables o con salvedades / total auditorías financieras recibidas = se da en % y el auditor se conforma un criterio del comportamiento de la unidad en el período escogido desde el punto de vista de control interno y razonabilidad financiera
- 2) Cumplimiento plan de medidas de las auditorías = número de medidas a aplicar cumplidas x 100 / total medidas previstas = se da en % y se evalúa el seguimiento dado a las medidas establecidas y la respuesta dada por la unidad en la rectificación de los errores

Procedimientos analíticos a aplicar en el Área de Gestión Comercial:

Economía en la asignación de los recursos

- 1) % gastos de distribución y ventas = gastos de distribución y ventas / costos de ventas = se da en % y se evalúa cualitativamente el comportamiento de la correlación, determinando causas y posibilidades de su reducción
- 2) % de descuento en compras recibidas = total descuentos recibidos / compras totales = se da en % y se valora cualitativamente

Eficiencia en los procesos

- 1) Ventas por vendedor = $\text{ventas netas} / \text{número de vendedores}$ = se da en pesos y se asocia a la productividad del trabajo o eficiencia de los trabajadores en el proceso de venta
- 2) Indicación de la política de crédito comercial = $\text{cuentas incobrables} / \text{cuentas por cobrar total}$ = se da en %. Mientras más bajo mejor
- 3) Rotación de pagos = $\text{compras netas} / \text{cuentas por pagar promedio}$ = se da en días. Mientras más bajo mejor
- 4) Compras netas = $\text{compras} - \text{devoluciones} - \text{descuento en compras}$ = se da en pesos. Se valora la incidencia de las devoluciones y descuentos en las compras
- 5) Rotación de cobros = $\text{ventas netas} / \text{cuentas por cobrar promedio}$ = se da en días. Mientras más bajo mejor

Eficacia en los resultados

- 1) % de cumplimiento del plan de las ventas = $\text{Total de ventas realizadas} / \text{Total de ventas planificadas}$ = se da en % indica la efectividad en el cumplimiento del plan
- 2) Rendimiento de las ventas = $\text{utilidad neta} / \text{ventas netas}$ = se da en pesos
- 3) Proporción de las devoluciones en ventas = $\text{devoluciones en ventas} / \text{ventas netas}$ = se da en %. Mientras más bajo mejor
- 4) % utilidades retenidas = $\text{período actual} / \text{período anterior}$ = se da en % y permite valorar el crecimiento de las utilidades retenidas de un período a otro
- 5) Incremento o disminución de proveedores de mercancías relevantes = $\text{número de proveedores ejercicio actual} / \text{número de proveedores ejercicio base}$ = refleja el incremento o disminución de los proveedores respecto al año anterior, o sea, la capacidad de la entidad de seleccionar proveedores representativos y que brinden productos de calidad. Si el resultado está por debajo de 0 se evalúa de negativo este indicador, si es 0 no hubo incremento ni disminución y si es 1 o más es positivo. Mientras más alto mejor el comportamiento

Procedimientos analíticos a aplicar en el Área de Gestión de Recursos Humanos:

Economía en la asignación de los recursos

- 1) Fondo de salario. Ejecución = $\text{real} / \text{plan}$ = se da en %, pero tiene una estrecha relación con la necesidad de planificar los trabajadores realmente necesarios para la ejecución de los compromisos productivos de la unidad con la eficiencia requerida, en aras de no incurrir en gastos no necesarios como son: seguridad social y el impuesto especial sobre la fuerza de trabajo, gastos de energía, combustible, alimentación, transportación, entre otros
- 2) Fondo de salario medio = $\text{Fondo de salario} / \text{Promedio trabajadores}$ = se da en pesos e indica lo que se proyecta

Eficiencia en los procesos

- 1) Productividad del trabajo = $\text{plan} / \text{real}$ = debe dar 1 o menos de 1. Mientras menor sea el resultado es mejor. Expresa el aporte de los trabajadores y la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores
- 2) Coeficiente de fluctuación laboral = $\text{No. bajas por fluctuación} / \text{promedio de trabajadores}$ = se da en % y representa el impacto de las bajas del período analizado con respecto al comportamiento del promedio de trabajadores

Eficacia en los resultados

- 1) Productividad del trabajo = $\text{valor agregado bruto} \times 100 / \text{promedio trabajadores}$ = se da en pesos. Con respecto a la planificación, se define como el valor agregado generado por un trabajador y refleja su relación con el promedio de trabajadores
- 2) Correlación salario medio – productividad = $\text{salario medio} / \text{productividad del trabajo}$ = debe ser menor que 1. Mientras menor sea el resultado mayor efectividad en los resultados, aunque sin detrimento del salario medio. Se entiende como la relación entre el pago monetario que reciben los trabajadores y el aporte en valor de los propios trabajadores mostrando que la productividad debe ser superior para el crecimiento de la entidad, por lo que no se debe pagar más de lo que no se ha producido

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Caracterización de la Unidad Básica Comercial Guantánamo.

La UBC Guantánamo fue creada mediante la Resolución No.104 del Director General de la Unidad Administrativa Comercial Central de fecha 2 de mayo de 2013, subordinada a la Unidad Administrativa Comercial Santiago de Cuba. No tiene personalidad jurídica propia y está ubicada en carretera a Jamaica, km 1 ½, municipio de Guantánamo, provincia de Guantánamo.

Entiéndase, de acuerdo a los artículos 78, 79, 81 y 83, del Decreto No.281/2007, que las unidades empresariales de base (UEB) son divisiones internas, que se crean por la empresa y la organización superior de dirección para organizar los procesos de producción de bienes y servicios, actúan con independencia relativa, se subordinan al director general de la empresa u organización superior de dirección y no cuentan con personalidad jurídica propia. Adoptan, por decisión del que autorice su creación, la denominación propia más conveniente para identificar su misión.

Las UEB pueden ser: unidades básicas, fábricas, establecimientos, agencias, complejos, divisiones, sucursales, granjas agropecuarias, direcciones integrales de proyecto, brigadas independientes u otras que se estimen convenientes. Forman parte íntegra de la empresa y todos sus ingresos pertenecen a esta al igual que lo que produzca. En correspondencia con las características organizativas que poseen y las atribuciones que le son conferidas por la dirección de la empresa, podrán desarrollar varias funciones.

La UBC Guantánamo, aplica el sistema de dirección y gestión empresarial con la misión de prestar los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros en interés de satisfacer las necesidades materiales, de descanso y esparcimiento al personal con derecho y sus familiares; así como la comercialización de productos varios y servicios gastronómicos en las unidades de servicios comerciales y la prestación de otros servicios.

Su objeto social persigue garantizar a los clientes con derecho y sus familiares las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, comercialización de productos varios y la prestación de servicios, sobre la base de la política establecida; para cuyo

cumplimiento cuenta con una dirección; cuatro centros subordinados: Centro Turístico Villa Toa, Centro Recreativo Cultural “El Diamante”, Centro Comercial y Motel Guantánamo; nueve unidades de servicios comerciales; tres almacenes y una plantilla aprobada de 149 cargos, de los cuales están ocupados 144, para el 97 %, faltando por cubrir 5 cargos; de los cubiertos, 8 de 9 son dirigentes, 19 de 21 son técnicos, 35 de 37 son operarios y 82 de servicios. En cuanto al sexo hay 76 mujeres y 68 hombres.

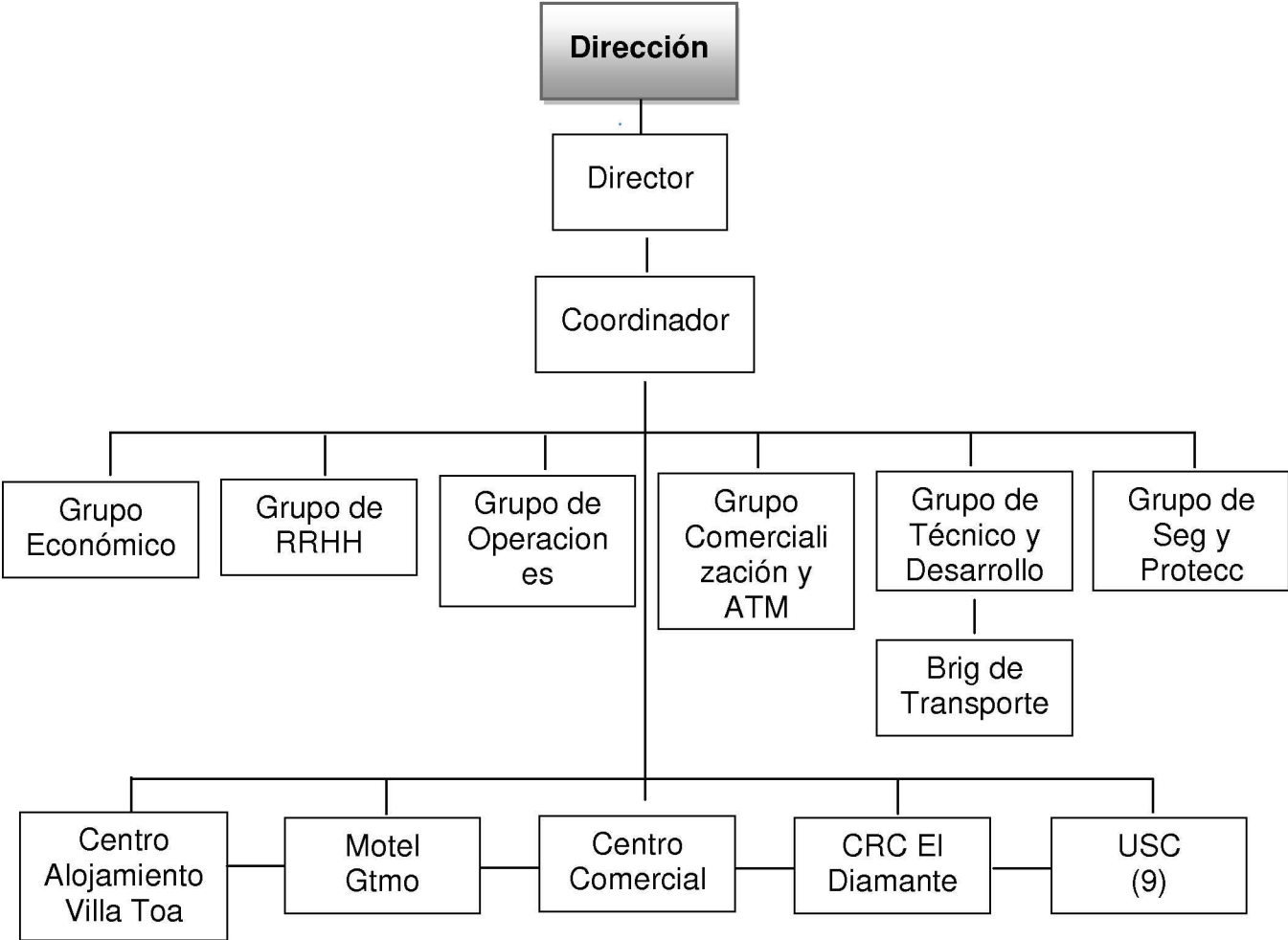


Figura 1. Estructura organizativa UBC Guantánamo.

La entidad en su gestión se auxilia de órganos de dirección y consultivos como un consejo de dirección, un comité de expertos y un comité de prevención y control, que funcionan adecuadamente dejando constancia en actas. Cuenta con el expediente

de perfeccionamiento empresarial, reglamento orgánico, manual de funcionamiento, sistema de costos, planes de seguridad informática y de seguridad y protección. Los directivos, ejecutivos y trabajadores están legalmente nombrados y contratados.

Posee la inscripción en el registro de contribuyentes, importe del fondo fijo aprobado (3 mil pesos), licencia para operar la cuenta bancaria en la sucursal bancaria 8621 (ubicada en el Reparto Rubén López Sabariego), resolución que aprueba las firmas autorizadas para las transacciones bancarias, inscripción en el registro mercantil, registro comercial para operar, y certificado actualizado del sistema contable financiero utilizado (sistema Versat Sarasola 2.0).

El desempeño de la entidad se sostiene en los planes técnico-económicos, presupuestos, planes de trabajo anual de la entidad, por áreas y directivos. Asimismo, se tiene elaborado el convenio colectivo de trabajo, el reglamento disciplinario y el registro consecutivo de medidas disciplinarias aplicadas. Se tiene aprobado el sistema de pagos y se dominan las necesidades de capacitación de los trabajadores para lo cual se montó un plan anual.

El sistema de control interno está implementado al igual que el plan de prevención de riesgos, se rotan los trabajadores sobre la base de un plan de rotación y está habilitado el expediente de acciones de control. Los almacenes y áreas de trabajo cuentan con las medidas de seguridad y protección necesarias para la custodia y salvaguarda de los medios materiales. La contabilidad está actualizada, la que se sustenta en los sistemas de registros, informaciones financieras y los análisis mensuales de las variaciones de los saldos por cuentas, índices o razones financieras, correspondiéndose los últimos estados financieros al mes de diciembre de 2017.

El proceso de contratación económica con los suministradores y clientes está organizado contando con los ejemplares de estos documentos. Se controlan las cantidades de comensales, ingresos y gastos que generan los comedores obreros (3), al igual que las técnicas de transporte (7), grupo electrógeno (1) y los combustibles y demás portadores energéticos que se consumen (gasolina, diesel, gas licuado, carbón y corriente eléctrica).

Se valora de positivo el cumplimiento de los indicadores económicos y de eficiencia al cumplir los planes de ventas e ingresos, excepto los ingresos por conceptos de Alojamiento y Prestación de Servicios. Por otro lado, el total de costos y gastos se comportó desfavorable incidiendo los impuestos Otros Servicios, Impuesto Especial a Productos, así como los costos de mercancías por conceptos de Alimentación Pública y Vestuario; aunque no impidió sobre cumplir las utilidades planificadas y alcanzar resultados satisfactorios en el resto de los indicadores de eficiencia.

Se aprecia una tendencia al crecimiento y logro de una mayor eficiencia y rentabilidad, especialmente en los indicadores relacionados con las ventas, las utilidades, el por ciento de rentabilidad sobre las ventas, el índice de autofinanciamiento, las ventas por trabajador, los costos y gastos por peso de venta, la productividad del trabajo, el valor agregado, y la utilidad por peso de valor agregado.

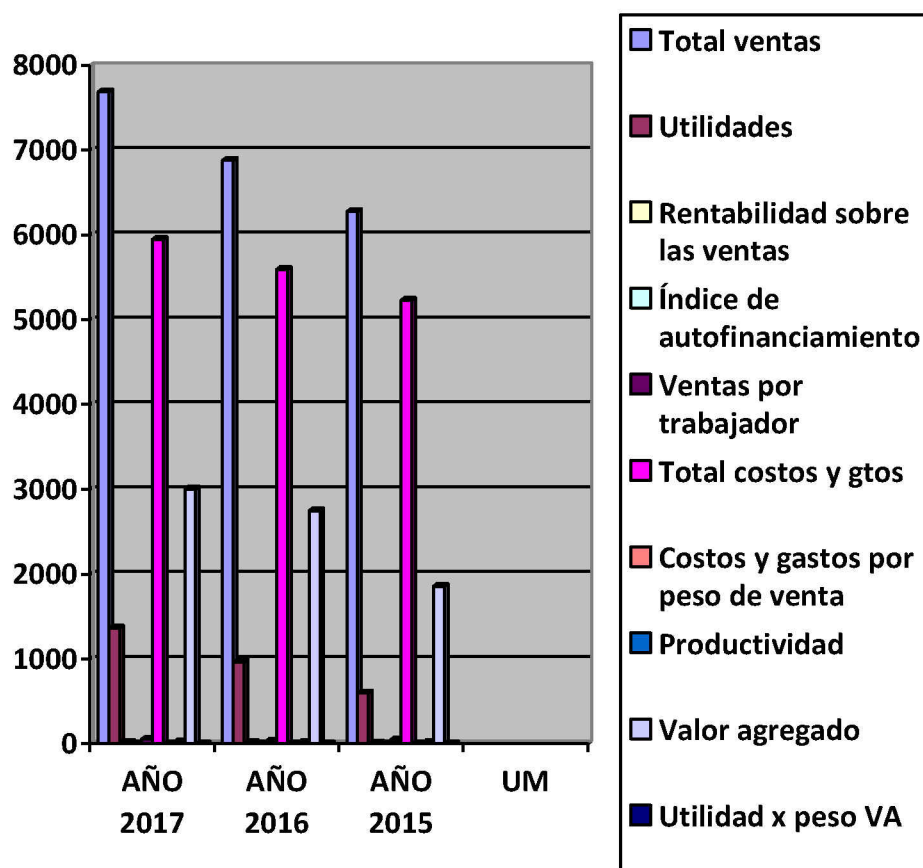


Figura 2. Comportamiento de algunos indicadores.

De forma menos beneficiosa, en cuanto al cumplimiento de los planes del año 2017 y tendencias en algunos de los casos, en comparación con años precedentes (2016 y 2015), se presentan indicadores relacionados con impuestos, los costos de las mercancías de alimentación pública y vestuario, así como gastos de distribución y ventas.

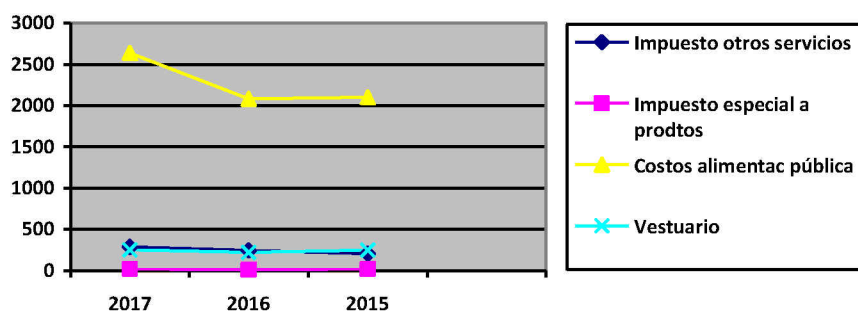


Figura 3. Comportamiento de los indicadores con menor rendimiento.

El total de los indicadores y su comportamiento al concluir los años 2015, 2016 y 2017, aparecen en el anexo 4.

Según el inciso j), artículo 3, del Decreto-Ley No.252/2007, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación.

Asimismo, en el artículo 18, sobre las etapas y pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, capítulo I, del Decreto No.281/2007, se establece la elaboración del diagnóstico inicial de la empresa (segundo paso), definiendo que el diagnóstico es una fotografía de la situación actual de la entidad, a partir de efectuar una valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma; y en su párrafo 8 se plantea además, que es importante definir, ante cada problema diagnosticado, si es de carácter interno o externo a la entidad.

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades), como parte del análisis de la matriz DAFO (herramienta de carácter empresarial válida para todas las organizaciones), se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación

a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización.
(Zambrano, 2007)

Diagnóstico de la Unidad Básica

De carácter interno	
Catalogados como Fortalezas	Catalogados como Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizativa y áreas de ventas adecuadas. ▪ Cantidad de instalaciones para el alojamiento. ▪ Posición geográfica favorable de las instalaciones de gastronomía. ▪ Existencia de almacenes, porcionador de cárnicos y cocinas. ▪ Personal joven motivado y con deseo de trabajar. ▪ Uso correcto del uniforme, con buen porte y aspecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los cargos no están completos faltando 1 dirigente, 2 técnicos y 2 operarios. ▪ Falta de preparación de los gastronómicos. ▪ Las cocinas no cuentan con toda la tecnología para la cocción. ▪ Carencia de un centro de elaboración de alimentos. ▪ Inestabilidad con los servicios gastronómicos a causa de incumplimientos de los horarios, retrasos en la elaboración de alimentos por roturas de los fogones o ausencia de portadores energéticos como el gas, carbón o leña. ▪ Neveras rotas que imposibilitan la conservación de los productos frescos y enfriamiento de cervezas y otros líquidos. ▪ Carencia de utensilios. ▪ Construcciones obsoletas y en mal estado. ▪ Ventas de artículos de descarte en mal estado y con precios no acordes.

De carácter externo	
Catalogados como Oportunidades	Catalogados como Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demandas de mercados y clientes residentes en los municipios donde no existen instalaciones, especialmente Baracoa, El Salvador y Manuel Tames. ▪ Posibilidad de instalar una unidad de servicio comercial (USC) o cantina en el restaurant La Finlandesa, perteneciente a la EAFM Cor. Arturo Lince, donde además de la afluencia de trabajadores de esta entidad, circundan militares y civiles de UUMM de la RM y EJT Gtmo. ▪ Política del Estado respecto a la protección al consumidor. ▪ Existencia del Perfeccionamiento Empresarial como política integrada al Modelo Económico Cubano. ▪ Desarrollo de eventos políticos, culturales, recreativos, deportivos y otros en las unidades y entidades del territorio que demandan servicios gastronómicos y de recreación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad de los abastecimientos de insumos, materias primas y productos para la venta y elaboración de alimentos, así como para la prestación de servicios gastronómicos. ▪ Calidad insuficiente en ocasiones de los cárnicos frescos y procesados, al igual que las cervezas, ron y otros productos recibidos por los suministradores. ▪ Aumento de la competencia al existir varias entidades comerciales de otros sectores que sus ofertas y servicios están por encima en cantidad, variedad y calidad.

3.2 Informe de la Auditoría de Desempeño practicada a la Unidad Básica Comercial Guantánamo.

Sección Auditoría Guantánamo

Carretera a Baracoa Km 1 ½, Guantánamo

Guantánamo, 2 de septiembre de 2018

“Año 60 de la Revolución”

Orden de Trabajo No: 01/18

Sujeto a auditar: Unidad Básica Comercial Guantánamo ubicada en Carretera a Jamaica Km 1 ½, Guantánamo.

Subordinada a: Unidad Administrativa Comercial Santiago de Cuba

Tipo de Auditoría: Desempeño.

Responsable de la auditoría: Lic. Carlos Luís Machado Guilarte.

INFORME

INTRODUCCIÓN

La unidad fue creada mediante la Resolución No.104 del Director General de la Unidad Administrativa Comercial Central de fecha 2 de mayo de 2013, sin personalidad jurídica propia. Aplica el sistema de dirección y gestión empresarial con el objeto social de garantizar a los clientes con derecho y sus familiares las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, comercialización de productos varios y la prestación de servicios, sobre la base de la política establecida; para cuyo cumplimiento cuenta con una dirección; cuatro centros subordinados: nueve unidades de servicios comerciales; tres almacenes y una plantilla aprobada de 149 cargos.

Los objetivos estuvieron dirigidos a evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados propuestos en los programas, proyectos, procesos, actividades y operaciones de la entidad sujeto a control; establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica y con la calidad establecida para la obtención de sus bienes o servicios en el cumplimiento de su misión y objeto social; evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales y las

disposiciones legales que le son aplicables; analizar el costo de la producción de bienes y servicios; así como detectar y advertir prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan.

El alcance abarcó las operaciones seleccionadas del período comprendido entre el 01/01/2017 y 31/12/2017, comprobando los siguientes aspectos:

Gestión Administrativa

- El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el plan de la economía y el presupuesto, teniendo en cuenta los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
- La correcta relación de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si hay objetivos definidos y planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
- Si se establecen revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- Que la estructura organizativa, los procesos, actividades y los puestos de trabajo de la entidad, estén acordes a la misión y objeto social, para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
- La adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas, así como la protección, conservación, uso y destino de dichos recursos.
- Si el control interno implementado en la entidad detecta las desviaciones, áreas susceptibles de mejora en las actividades y procesos administrativos, productivos

y de servicios, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas.

- La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al 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 la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta.
- El seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o programas de Relaciones Públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y los presupuestos de gastos correspondientes.
- La existencia de un sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad de proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.
- El comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del Reglamento disciplinario interno establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.
- 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 estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno

implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y plan de la economía y el presupuesto de la entidad.

Gestión Económico-Financiera

- 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 la contabilidad y la entrega de la información financiera establecida.
- Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los estados financieros, así como de los balances de comprobación de saldos y de los valores del cálculo de indicadores financieros, relacionadas con la realización de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
- Si los informes de los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones, agrupándolas según sus características económicas, así como si permite identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas.
- La ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los Gastos e Ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y su reflejo en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.
- La rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos.

Gestión Comercial

- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
- Legitimidad de las operaciones de compra ventas.

- El control y cumplimiento del plan de venta de los productos Y servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas. Análisis de causas y condiciones en los casos de incumplimientos.
- Que el plan de venta esté elaborado acorde a las necesidades de comercialización del producto y servicio; y la existencia de estudios y desarrollo de actividades de mercadotecnia con vista a asegurar o mejorar la posición en el mercado (interno o externo) y la imagen de la entidad.
- El establecimiento de políticas o estrategias que permitan conocer las demandas de los productos o servicios que se ofertan.
- El estado y cumplimiento de la contratación económica con los proveedores y clientes.
- Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.
- Revisión de las conciliaciones con proveedores y clientes.
- Que el Área de Operaciones (comercial) tenga establecido procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores para suministrar productos o servicios que cumplan los requisitos de la entidad y si lleva un registro de los resultados de las evaluaciones.
- El procedimiento de inspección establecido en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados.
- Los análisis y las medidas tomadas en caso de reclamaciones y quejas de los clientes.
- El adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios. Costos de inventarios, distribución, servicios post venta.
- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión comercial, en base a los procesos o actividades vinculadas con: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión comercial de la entidad.

Gestión de Recursos Humanos

- El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar 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 los procesos, determinación de la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
- Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
- 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.
- Sobre el cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo. Indagación sobre las causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de dichos accidentes.
- Los análisis y resultados de los estudios psicofisiológico y psicosociológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.
- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales

como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Cubanas de Auditoría sin limitaciones en los objetivos y el alcance, empleándose la propuesta metodológica para la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la entidad auditada.

Para otorgar la calificación de la auditoría, se aplicó la Resolución No.36/2012 que pone en vigor la Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorías, emitida por la Contraloría General de la República.

Legislaciones fundamentales utilizadas:

- 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 Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución No.235/2005 “Normas Cubanas de Información Financiera”.
- Del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Resolución No.6/2016 “Adecuación de la Resolución No. 17, de 23 de abril de 2014, sobre las Formas y Sistemas de Pago”.
- Del Ministerio de Comercio Interior, resoluciones No.: 222/2003 “Reglamento para las Actividades Comerciales y de Prestación de Servicios en el Mercado Interno; 59/2004 “Reglamento para la Logística de Almacenes”; 153/2007 “Procedimiento para la Implementación del Expediente Logístico de Almacenes”; 139/2014 “Reglamento del Registro Central Comercial”.
- 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”.
- VII Congreso del Partido Comunista de Cuba: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- De la unidad: manuales del Sistema de Control Interno y de Contabilidad, entre otros documentos.

CONCLUSIONES

En correspondencia con los resultados de las verificaciones y considerando que los hallazgos detectados no inciden significativamente en el cumplimiento de los objetivos de control interno la unidad se califica de **Aceptable**.

La gestión garantiza la economía, eficiencia y eficacia con dificultades que no impidieron el control y registro de los recursos y las operaciones, así como el cumplimiento de los objetivos y metas. Se señalan deficiencias vinculadas a los

componentes ambiente de control y actividades de control, sobresaliendo el incumplimiento de medidas de seguridad informática; asimismo, los planes de ingresos de alojamiento y prestación de otros servicios y de capacitación no se alcanzaron de acuerdo a lo esperado; la plantilla de cargos no está completa; se sobregiraron indicadores de costos y gastos; las compras disminuyeron por devoluciones y descuentos; y existen indicadores con posibilidades de mejorar sus resultados; incidiendo en las áreas de gestión administrativa, económico-financiera y comercial.

RESULTADOS

Control interno administrativo

El sistema de control interno está implementado y es efectivo; existe una correcta gestión de los riesgos al contar con el plan de prevención actualizado, dejando evidencia de su chequeo y de los resultados con la participación de los trabajadores; está elaborado el diagrama del flujo de la información; el sistema de información está diseñado en concordancia con las características y necesidades de la entidad, siendo además flexible al cambio, garantizando la retroalimentación, su seguridad, veracidad, oportunidad y calidad; se aplica la guía de autocontrol, se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores; se tiene conformado el expediente de las acciones de control y se le da seguimiento al cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo. No obstante, se determinaron hallazgos que se detallan seguidamente:

1. No se desarrolla ni se da seguimiento a un programa de formación de cultura ética, mediante el cual se le debe dar a conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento; inobservancia de lo establecido en el apartado séptimo del Código de Ética de los Cuadros del Estado, puesto en vigor por el acuerdo 3050 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros del 17 de julio de 1996; así como lo indicado en el punto uno de los artículos 83 y 84 del Decreto No.281/2007 del Consejo de Ministros.

2. No se cuenta con asesoramiento jurídico ni se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad; aunque se hace la salvedad de que la unidad no tiene cargo aprobado de asesor jurídico que atienda estas actividades, dependiendo de la empresa a la que se subordina (UAC Santiago).
3. No está elaborado ni se cumple el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo; tampoco se conservan las actas de conformación de los órganos de justicia laboral de base, ni las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.
4. Los visitantes no portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta, sin que exista un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.
5. Los almacenes no están en su exterior provistos de ventanas, claraboyas, ventíleles ni extractores de aires, debidamente enrejados; ni de la suficiente iluminación.
6. Respecto a la seguridad informática se señala lo siguiente:
 - a) No están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con que se deben realizar los mismos.
 - b) No existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo durante su almacenamiento; el administrador de la red no cumple con sus obligaciones; no existe administración remota ni procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red para detectar posibles vulnerabilidades, tampoco pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por entidades autorizadas para solucionar las vulnerabilidades.
 - c) En el plan de seguridad informática no aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un

perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización.

- d) Los dispositivos de almacenamiento que contienen información crítica para la entidad no son destruidos físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace. Asimismo, los cables de alimentación o de comunicaciones que transportan datos o apoyan los servicios de información no se protegen contra la interceptación o el daño.
- e) No se tiene constancia de las inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos y no cuentan con procedimientos definidos que garanticen las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema.

Gestión Administrativa

Se cumplen en tiempo y calidad los objetivos y metas; se aseguran los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto, los que se usan en los destinos previstos; se establecen revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y planes de las áreas funcionales y procesos, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento; la estructura organizativa, los procesos, actividades y los puestos de trabajo, están acorde a la misión y objeto social para el cumplimiento de los objetivos y metas; se tienen identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta; se realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos y servicios ofertados; el comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del Reglamento disciplinario interno establecidos; el ambiente de trabajo es favorable con la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones; además, se utilizan indicadores de gestión propios de la entidad para medir la gestión administrativa permitiendo avanzar en el cumplimiento de los objetivos y acuerdos del consejo de dirección, realizar sus reuniones ordinarias

planificadas y con un promedio de duración aceptable, cumplir los planes de medidas y disminuir las bajas por democión; aunque se observó lo siguiente:

7. No se cumplió en su totalidad el plan de capacitación del personal correspondiente al año 2017, al impartir 16 temas de 17 planificados, lo que equivale al 94 %; incidiendo en la eficiencia de este proceso dirigido a preparar a los directivos y sus reservas con vista a desempeñar mejor los cargos.
8. La plantilla está cubierta al 97 % al existir cinco cargos por completar de los 149 aprobados, repercutiendo en la eficacia de los resultados de la dirección (falta un cargo) y los grupos de Economía (faltan 2 técnicos) y Técnico y Desarrollo (faltan 2 operarios).

Gestión Económico-Financiera

Se cumplen las disposiciones legales que rigen la actividad, para la preparación y presentación oportuna de los estados financieros, los cuales reflejan los efectos financieros de las transacciones y permiten identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con la adopción de medidas correctivas; se valora de positivo el cumplimiento de los indicadores económicos y de eficiencia; se encuentra cubierta al 100 % la plantilla del área de contabilidad; el 100 % de las auditorías recibidas han sido calificadas de razonable o razonable con salvedad, cumpliéndose los correspondientes planes de medidas; no obstante, se determinó lo siguiente:

9. La correlación utilidades o pérdidas/recursos utilizados, se comportó al 85 %, apreciándose positivo su comportamiento, al alcanzar 1366,3MP de 1602,0MP de recursos empleados en las actividades de los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros; aunque constituye un aprovisionamiento con posibilidades de incrementarse para generar utilidades y tributar al crecimiento económico de la unidad.

Gestión Comercial

Se cumplen las disposiciones legales que rigen la actividad; se asegura la legitimidad de las operaciones de compra ventas; se tiene control y se cumple el plan de venta de los productos y servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los

precios de las ofertas; las transacciones están respaldadas en contratos económicos con los proveedores y clientes; se analizan las cuentas por cobrar y pagar y se realizan las conciliaciones con proveedores y clientes; se cuenta con procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores para suministrar productos y servicios que cumplan los requisitos de la entidad; los almacenes y recursos están adecuadamente resguardados y protegidos; además, se utilizan indicadores de gestión propios de la entidad para valorar la economía, eficiencia y eficacia, propiciando una disminución de los costos de los productos adquiridos y aumento de las utilidades por los descuentos recibidos de los acreedores, la eficiencia en la administración de la política crediticia que repercute en la liquidez y la actividad comercial, una rotación de pago y cobro y devoluciones en ventas mínimas, sobrecumplimiento de las utilidades retenidas, así como el incremento de proveedores en relación al año anterior; señalándose lo siguiente:

10. El por ciento de gastos de distribución y ventas en relación al costo de ventas, se considera adecuado al comportarse al cierre del ejercicio económico de 2017 al 31%; sin embargo, puede reducirse a partir de potencialidades existentes en la unidad, vinculadas a disminuir gastos de almacenamiento, entrega y distribución de los productos y mercancías asumidas por la unidad.
11. Las compras efectuadas entre enero y agosto de 2017 (12337,0MP) disminuyeron en un 30% a causa de las devoluciones (1223,0MP) y los descuentos (2510,66MP) en las mencionadas compras.
12. Aunque se sobre pasó el plan de ventas del año 2017 en 4,8%, no se cumplieron los planes de ingresos por conceptos de alojamiento y prestación de servicios, comportándose al 86% y 90%, respectivamente; igualmente el total de costos y gastos se comportó desfavorable, incidiendo los impuesto Otros Servicios (199%), Impuesto Especial a Productos (183%), así como los costos de mercancías por conceptos de Alimentación Pública (105%) y Vestuario (139%).

Gestión de Recursos Humanos

Se examinan las actividades de recursos humanos con el fin de comprobar procedimientos y reglamentos externos e internos 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; existe un sistema de 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; existe control del aprovechamiento de la jornada laboral; se aplica la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago; se determinan y realizan análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral y las acciones realizadas para disminuirlos; se cuenta con el Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo; asimismo, se tienen diseñado y utilizan indicadores de gestión propios de la entidad de economía, eficiencia y eficacia, conllevando a resultados positivos en relación al uso del fondo de salario, cumplimiento del valor agregado bruto, el salario medio y la productividad del trabajo, así como su correlación, además de una fluctuación laboral baja.

RECOMENDACIONES

- 1) Adoptar medidas organizativas y de control encaminadas a establecer un programa de formación de cultura ética; garantizar el asesoramiento jurídico y dar seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión; concebir el programa de acogida a los nuevos trabajadores; confeccionar las actas de conformación del órgano de justicia laboral de base y las de las asambleas con los trabajadores; diseñar un sistema y registro que permita el control de los visitantes durante su estancia y los pases; y mejorar la ventilación e iluminación de los almacenes. Ver numerales del 1 al 5.
- 2) Establecer acciones de control dirigidas a rectificar, actualizar y cumplir con el plan de seguridad informática de la unidad teniendo en cuenta los errores que se señalan en el numeral 6.
- 3) Determinar medidas de exigencia, organizativas y control dirigidas a cumplir el plan de capacitación, completar la plantilla, y mejorar los indicadores correlación utilidades o pérdidas/recursos utilizados y compras netas; alcanzar los planes de

ingresos y gastos, así como disminuir devoluciones y descuentos en las compras y gastos de distribución; según lo expuesto en los numerales del 7 al 12.

GENERALIDADES

La entidad dispone de 20 días hábiles contados a partir de la recepción del informe, para presentar a la Dirección de Auditoría sus discrepancias con el contenido, de no estar de acuerdo, conforme a lo que establece el artículo 63, capítulo IX, del Reglamento de la Ley No. 107/2009 de la Contraloría General de la República de fecha 30 de septiembre de 2010.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 31, inciso E, capítulo III, de la Ley No. 107/2009 de la Contraloría General de la República, en el Consejo de Dirección de la Entidad, se debe analizar el resultado de este informe y el jefe de la misma será el responsable de adoptar las medidas que permitan erradicar las deficiencias señaladas en el contenido del mismo.

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

Fraternalmente,

Lic. Carlos Luís Machado Guilarte

Jefe de Grupo

Registro No. 8910

CONCLUSIONES

Una vez concluido este trabajo de investigación se arriba a las siguientes consideraciones:

1. Se cumple con el objetivo de la investigación al elaborar el modelo de procedimientos para la ejecución de una Auditoría de Desempeño en la Unidad Básica Comercial Guantánamo.
2. Quedó demostrada la necesidad, importancia y factibilidad de emplear la Auditoría de Desempeño en la Unidad Básica Comercial Guantánamo, puesto que contribuyó a valorar los riesgos, determinar la situación económica y el comportamiento de la gestión administrativa de la entidad, permitiendo realizar recomendaciones para la mejora de las actividades.
3. Se ha dotado a la Dirección de Auditoría de la Unidad Administrativa Comercial Central de un modelo de auditoría que antes no se había diseñado ni practicado, lo cual ayudará a elevar la calidad de las acciones de control que se realicen en entidades similares.
4. La efectividad de los procedimientos diseñados ha sido demostrada a través de su aplicación y resultados.

RECOMENDACIONES

- 1- Generalizar el modelo de Auditoría de Desempeño que se propone, con su aplicación en otras unidades básicas de la Unidad Administrativa Comercial Central, ajustando y enriqueciendo las guías, programas, procedimientos y fórmulas empleadas, en correspondencia con las características particulares, actividades, procesos, procedimientos, subsistemas, etcétera, de cada unidad; así como, aplicarlos en el total de las áreas o sistemas de gestión.
- 2- Informatizar el modelo de auditoría propuesto que permita actualizarlo permanentemente y que sea más eficiente y fácil su explotación; así como capacitar a los auditores seleccionados para que lo apliquen adecuadamente.
- 3- Utilizar las guías, programas, procedimientos y fórmulas aplicadas como herramienta de autocontrol en la Unidad Básica Comercial Guantánamo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrés S. Suarez. "La moderna Auditoría". Tomado de www.monografias.com. Consulta: 15/08/2017.
2. Alvin A. Arens y James K. Loebbecke, Auditing: An Integrated Approach, 2da. Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1980, p. 3.
3. American Association Accountants. Cook and Winkle: "Auditoría", Tomo I cap. I, p. 5.
4. 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.
5. Arthur Warren Hanson. "Teoría y Práctica de Intervención y Fiscalización de contabilidad", Tomado de www.monografias.com. Consulta: 18/07/2017.
6. Auditoría de los recursos humanos. Descuadrando. [http://descuadrando.com/Auditor%C3%ADa de recursos humanos](http://descuadrando.com/Auditor%C3%ADa%20de%20recursos%20humanos). 12 de febrero de 2013; 8:55 am.
7. Auditoría Interna. <http://www.asfi.es/auditoria-interna>. 15 de junio de 2014; 8:57 am.
8. CCPC. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana. Abril 2016.
9. Colectivo de autores. Materiales docentes del Diplomado. Compendio de lecturas de temas de la Administración Pública. ESCEG XI Diplomado de la Administración Pública. Mayo 2014.
10. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1996). Acuerdo No.3050. "Código de Ética de los Cuadros del Estado".
11. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Acuerdo No.6058. "Aprueba los Lineamientos para el Perfeccionamiento de la Seguridad de las Tecnologías de la Información en el país".

12. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría: Normas Internacionales de Auditoría, Equus Impresores, S.A. de C.V., México, D.F, (1999).
13. Consejo de Estado. (1995). Decreto Ley No.159 “De la Auditoría”.
14. Consejo de Estado. (2007). Decreto Ley No.252, “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”.
15. Consejo de Estado. (2014). Decreto Ley No.320. “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”.
16. Consejo de Ministros. (1979). Decreto No.42. “Reglamento General de la Empresa Estatal”.
17. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No.281. “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.
18. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No.60 “Normas del Sistema de Control Interno”.
19. 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”.
20. Contraloría General de la República. (2013). Registro de salida 678. Directrices Generales para Realizar Auditorías de Gestión o Rendimiento.
21. Contraloría General de la República. Normas Cubanas de Auditoría. ISBN 978-959-297-002-1. Contraloría General de la República, 2012.
22. Contraloría General de la República. (2013). Resolución No. 261. 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.
23. Cook y Winker(1990): Auditoría, Nueva Editora Interamericana S.A., de C.V., México D.F.

24. 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.
25. 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.
26. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). Ley No.116 “Código de Trabajo”. Capítulo III, Secciones I, II y VI. Capítulo VIII. Capítulo XI, Sección II. Capítulo XII, Secciones I y II. Capítulo XIV.
27. Curso de Auditoría de Rendimiento. Manual del Participante. Ministerio de Auditoría y Control.
28. De Armas García, Raúl. Antecedentes Históricos, del tema Introducción a la Auditoría de Gestión, del libro “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN”. Tomado del 1.1.
29. 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&usq=AFQjCNH4_PxhLuAAGaigIQkCDh4ihXGp_A&bvm=bv.89217033,d.aWw. 15 de junio de 2014; 8:35 am.
30. Del tema “La Organización y su entorno” del Análisis Organizacional en la Auditoría de Gestión. Manual del Participante. Taller de Auditoría de Gestión. Ministerio de Auditoría y Control.
31. Directrices para la auditoría de desempeño: Principios Clave, 2009. INTOSAI. Norma ISSAI 3100.
32. Elaboración de los programas de auditoría.
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse68.html>. 12 de junio de 2013; 9:10 am.
33. Holmes, Arthur W: “Auditoria: Principios y Procedimientos”. México. Editorial Hispano América. 1952. Tomo I, p. 1.

34. Importancia de la auditoría para empresas y organizaciones. <http://www.incp.org.co/document/importancia-de-la-auditoria-para-empresas-y-organizaciones/>. 15 de junio de 2014; 8:23 am.
35. Importancia de la auditoría. <http://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2014/03/24/la-importancia-de-la-auditoria>. 15 de junio de 2014; 8:28 am.
36. Importancia de los auditores. <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-los-auditores-7519.html>. 15 de junio de 2014; 8:44 am.
37. Manual del Participante Parte 1. módulo 1 y 2. Taller de Auditoría de Gestión. Ministerio de Auditoría y Control.
38. 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.
39. Ministerio de Comercio Interior. (2003). Resolución No.222. “Reglamento para las Actividades Comerciales y de Prestación de Servicios en el Mercado Interno.
40. Ministerio de Comercio Interior. (2004). Resolución No.59. “Reglamento para la Logística de Almacenes”.
41. Ministerio de Comercio Interior. (2007). Resolución No.153. “Procedimiento para la Implementación del Expediente Logístico de Almacenes”.
42. Ministerio de Comercio Interior. (2014). Resolución No.139. “Reglamento del Registro Central Comercial”.
43. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe a la Contraloría General de la República sobre Indicación No.29 del Grupo de Implementación de los Lineamientos referida al diagnóstico de las unidades organizativas de auditoría. La Habana, septiembre 2013.
44. 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.
45. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución No.235. “Normas Cubanas de Información Financiera”.
 46. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). Resolución No.6. “Adecuación de la Resolución No. 17, de 23 de abril de 2014, sobre las Formas y Sistemas de Pago”.
 47. Moráquez, A. (2005). El método DELPHI. Monografía. Documento en soporte digital. ISP “José de la Luz y Caballero. Holguín.
 48. Normas y directrices para la auditoría de rendimiento basada en la experiencia práctica de la INTOSAI. Tomado de la Norma ISSAI 3000, puntos II al VII.
 49. Programas de auditorías. <http://miguelalatrisha.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>. 17 de junio de 2014; 3:22 pm.
 50. 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.

ANEXOS

Anexo 1. Procedimientos de valoración del riesgo inherente.

Tabla 1. Componente ambiente de control.

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual				
1.	<p>Definidos los objetivos de trabajo de la entidad a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Se corresponden con la misión, las prioridades del país y los recursos disponibles.</p> <p>Son puntualizados y ajustados anualmente.</p> <p>Los criterios de medida asociados a los objetivos de trabajo son concretos y permiten medir el estado de cumplimiento del mismo.</p> <p>Los trabajadores conocen los objetivos de trabajo con sus indicadores y reciben información periódica acerca de su cumplimiento.</p> <p>Se realizan evaluaciones y análisis periódicos sobre su cumplimiento y se toman las medidas correctivas que correspondan.</p> <p>El jefe de la entidad dirige este proceso y el órgano colegiado participa activamente.</p>	x		
2.	Se ajusta a 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.	X		
3.	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.	X		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
4.	<p>Para la elaboración del plan anual de actividades, según corresponda se debe tener en cuenta entre otros aspectos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La misión de la entidad. - Los objetivos de trabajo. - El encargo estatal o función estatal de la entidad. - Directivas del Plan Económico anual diseñadas por la entidad y aprobadas por el nivel correspondiente, y sus indicadores. - Las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo. - Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso. - Los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad (Plan de Prevención de Riesgos). - Las tareas de consulta y discusión del Plan económico y el Presupuesto con los trabajadores en todas sus etapas o procesos, y estar en correspondencia con la proyección estratégica aprobada por el máximo órgano colegiado de dirección. 	X		
5.	La alta dirección y su órgano colegiado intervienen directamente en el proceso de elaboración y aprobación del plan.	x		
6.	Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de actividades anual y se adoptan las medidas que correspondan.	X		
7.	Elaborado el plan de trabajo mensual de la entidad, direcciones y departamentos sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, puntualizando las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	del mismo se incluyan las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten, lo que debe incidir en la actualización de los planes de Prevención de Riesgos. Se incluye el cumplimiento de los acuerdos, mandatos y acciones que generen los órganos de dirección del nivel superior y su propio nivel.			
8.	Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, 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.	X		
9.	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		
10.	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	X		
Integridad y valores éticos				
11.	Se desarrolla y da seguimiento a un programa de formación de Cultura ética, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.	X		
12.	Se encuentra firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano.	X		
13.	Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.	X		
14.	Cuenta la entidad con un Código de ética específico para la actividad.	X		
15.	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.	X		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
16.	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 periodo mayor de un año y menor de tres años.	X		
17.	Conformado y actualizado un registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias en la entidad.	X		
18.	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				
19.	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		
20.	Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro actualizado de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del MTSS.	X		
21.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del MTSS, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.	X		
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad				
22.	Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su encargo estatal.	X		
23.	Se poseen los certificados de inscripción en la Oficina Nacional de Estadística e Información y la Oficina Nacional de Administración Tributaria.	X		
24.	Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	corresponden con la estructura organizativa y sus necesidades.			
25.	Identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.	X		
26.	Se aplican las normas obligatorias emitidas por la Oficina Nacional de Normalización para los procesos que lo requieran.	X		
27.	Cuentan con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.	X		
28.	Existe y se cumple el procedimiento interno aprobado para la contratación económica con los suministradores de los productos y servicios que se definan por la entidad, los cuales pueden ser entidades estatales y no estatales, y se logra el adecuado proceso de conciliación entre ellos.	X		
29.	El contenido de los contratos suscritos cumple, entre otros, los siguientes aspectos: a. Objeto del contrato. b. Objeto de las prestaciones derivadas del contrato. c. Plazos para el cumplimiento de las obligaciones. d. Términos o reglas internacionales. e. Precios y tarifas. f. Pago: Forma, medio, plazo, tasas de interés, lugar y cualquier otra condición del pago. g. Efectos de la falta de pago. h. Concurrencia y parámetros de calidad. 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. j. Cuando proceda, la relación de la documentación técnica y comercial a	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>entregar.</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.</p> <p>l. Reclamaciones por incumplimiento de determinadas obligaciones, como soluciones alternativas para el cumplimiento.</p> <p>m. Formas de aviso ante la eventual posibilidad de un incumplimiento en su ejecución.</p> <p>n. Solución de controversias, donde se especifique el órgano judicial o arbitral ante el que se resolverán las controversias.</p> <p>o. Modificación y terminación del contrato.</p> <p>p. Vigencia del contrato.</p>			
30.	<p>En caso de que los procesos de contratación de los productos y servicios se realicen con trabajadores por cuenta propia, se debe cumplir lo siguiente:</p> <p>a. En caso que se haya concertado un contrato verbal, que cuenten con las facturas o documentos que acredite el servicio prestado y la cuantía a pagar.</p> <p>b. Que los contratos con los trabajadores por cuenta propia no excedan de los límites de gastos establecidos en el Presupuesto en la partida Servicios recibidos de personas naturales.</p> <p>c. Cuando sean contratos de ejecución sucesiva o en aquellos casos que sea necesario realizar especificaciones técnicas de calidad, garantía de servicios postventa u otras similares, que se cuente con los contratos por escrito.</p> <p>d. Los contratos para la prestación de servicios deben pactar el lugar y los plazos determinados, así como las</p>	x		x en el caso de los pagos anticipados

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>obligaciones logísticas necesarias para la realización del servicio y las facilidades que deba garantizar el cliente al prestador.</p> <p>e. En los casos en que sea necesario realizar pagos anticipados, que los mismos no se excedan del 15 % del valor total del contrato.</p> <p>f. Que el trabajador por cuenta propia esté autorizado para realizar la actividad económica objeto de este.</p> <p>g. Que los instrumentos de pago que se empleen sean los aprobados legalmente para tales efectos.</p>			
31.	<p>En los casos que proceda, se controla y exige la tramitación ágil y oportuna de las demandas judiciales para el reconocimiento de deudas entre las partes del contrato, considerando lo siguiente:</p> <p>a. Si existen obligaciones de cobro no ejecutadas y si estas se encuentran reconocidas por la parte deudora.</p> <p>b. De no estar documentadas se ha instado ante el tribunal en el proceso correspondiente.</p> <p>c. De haberse obtenido fallo favorable del tribunal, medidas adoptadas para su cumplimiento.</p> <p>d. Si el fallo del tribunal fue desfavorable, medidas adoptadas para su cobro y delimitación de responsabilidades.</p>	X		
32.	<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>a. Exigencia por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos.</p> <p>b. Control según lo establecido por la</p>	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	legislación vigente de los contratos vinculados con el comercio exterior, los convenios, y proyectos de colaboración, cumpliendo estas relaciones contractuales las disposiciones de la Aduana General de la República.			
33.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente.	X		
34.	Elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.	X		
35.	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento y tienen definido por escrito sus funciones, deberes y derechos.	X		
36.	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados conocen y tienen definida la responsabilidad material de los recursos que custodian.	X		
37.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.	X		
38.	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		
39.	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		
40.	La estructura y organización de las áreas económicas y contable se corresponden con la misión del órgano y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: a. Elaboración, ejecución y cumplimiento	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	del Plan Económico, el Presupuesto Anual asignado y el sistema de pago aprobado. b. Veracidad de la información administrativa c. Cumplimiento de los deberes formales del Sistema tributario d. Análisis económico-financieros y su situación de producirse cambios técnico – organizativos.			
41.	Integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno.	X		
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
42.	Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para la captación, selección y aprobación del personal.	X		
43.	Está elaborado y se cumple el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.		x	
44.	Se conservan las actas de conformación de los órganos de justicia laboral de base, y las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.		x	
45.	En aquellas unidades organizativas que por la cantidad de trabajadores no les corresponde tener conformado órgano de justicia laboral, cuenta con la asignación emitida por el Director de Trabajo Municipal de un órgano de justicia laboral, para que los trabajadores puedan presentar sus reclamaciones.		x	
46.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento para el otorgamiento de la estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	X		
47.	Existe y se cumple un Programa de Seguridad y Salud de los trabajadores.	X		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
48.	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas a la gestión de recursos humano.	X		

Tabla 2. Componente gestión y prevención de riesgos.

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Identificación del riesgo y detección del cambio				
1.	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		
2.	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: a. Sistemas de Pago. b. Relaciones contractuales pactados con personas naturales c. Formas no estatales de gestión. d. Arrendamiento de locales. e. Formas de subsidio a las personas no a productos. f. Otros.	X		
3.	Se identifican y analizan los riesgos generados por situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra, etc.)	X		
Determinación de los objetivos de control				
4.	Una vez identificados los riesgos estos 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		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
5.	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				
6.	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		
7.	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		
8.	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		
9.	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	X		
10.	Existe evidencia de la evaluación y	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	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, y su discusión con los trabajadores.			
11.	De existir riesgos financieros en su entidad, estos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente: a. Pérdidas por el impacto del cambio en la política cambiaria y la unificación monetaria. b. Pérdidas por variación de precios. c. Pérdidas por variación de la tasa de interés. d. Otros.	X		

Tabla 3. Componente información y comunicación.

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
1.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.	X		
2.	El sistema de información está diseñado en concordancia con las características y necesidades de la entidad, siendo además flexible al cambio.	X		
3.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.	X		
4.	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad de la información; facilitando y garantizando su transparencia y oportunidad.	X		
5.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.	X		
6.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	acuerdo con los valores establecidos en la entidad.			
7.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.	X		
8.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	X		
9.	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.	X		
10.	Hay buena comunicación para el desarrollo tanto de la atención a la población como al Sistema Nacional de Auditoría.	X		
Contenido, calidad y responsabilidad				
11.	La información que se procesa y transmite, brinda la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	X		
12.	Se conoce en todo momento quién es el emisor y receptor de cada información y la responsabilidad que contrae quien la utilice.	X		
13.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.	X		
Rendición de cuentas				
14.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.	X		
15.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X		
16.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.	X		
17.	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con:	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<ul style="list-style-type: none"> a. El uso, custodia y destino de los recursos; b. El cumplimiento de los objetivos y metas; c. El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; d. Las incidencias ocurridas; e. La situación financiera de la entidad; f. Los resultados de la entidad en ese período; g. Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; h. Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad. 			
18.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.	X		

Anexo 2. Procedimientos de valoración del riesgo de control.

Tabla 1. Componente actividades de control.

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización				
1.	Cada unidad organizativa tiene implementados los mecanismos o controles que permitan verificar y evaluar: a. Niveles de autorización facultados. b. Funciones generales y específicas de cada cargo. c. Separación de tareas y responsabilidades. d. Interrelación entre las áreas.	x		
2.	Las operaciones que se realizan están específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.	x		
3.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	x		
4.	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.	x		
5.	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.	x		
6.	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	x		
7.	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	x		
8.	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	x		
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
9.	Cuenta cada unidad organizativa con un soporte documental (impreso o digital) de:	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	a. Documentación del área (Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos). b. Actas de las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia. c. Actas de los órganos colegiados de dirección (según corresponda) d. Actas de análisis mensuales de la ejecución del presupuesto con los trabajadores. e. Conciliación mensual de los gastos con la dirección de Contabilidad			
10.	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.	x		
11.	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.	x		
12.	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	x		
13.	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.	x		
14.	Tienen establecidos contratos para las relaciones económicas con empresas, unidades presupuestadas o con formas de gestión no estatal, quedando refrendado mediante contratos económicos y exigiéndose por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los mismos como instrumento esencial para la gestión	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	económica.			
15.	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	x		
16.	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	x		
17.	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.	x		
18.	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad.	x		
19.	Utilizados como herramientas de dirección los resultados de los Estados Financieros con la situación real de la entidad considerando, de proceder, las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> a. Administración financiera del inventario. b. La estructura del inventario y sus respectivos ciclos deben corresponderse con las necesidades de la entidad. c. Tratamiento adecuado según la legislación vigente a los inventarios ociosos y de lento movimiento. d. Conocimiento de los instrumentos de cobros y pagos que puede emplear y que su selección sea adecuada. e. Análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar y pagar que intervienen en el proceso de cobros y pagos, y que sus saldos estén conciliados y documentados. f. Financiamiento de las inversiones. g. Tratamiento financiero a las pérdidas. h. Asignaciones presupuestarias o subsidios por diferentes conceptos. i. Tributos e impuestos. j. Daños y perjuicios económicos 	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	causados al patrimonio de la entidad.			
20.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Caja, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. y el cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo y otros bienes valores depositados en la caja de seguridad. b. Se cumple lo establecido con relación a la tenencia y custodia de la combinación de la caja de seguridad. c. Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes. d. Se controlan como está establecido los modelos de Recibo de Efectivo que se encuentran en poder del cajero. e. Se controla que los cobros en efectivo procedentes de ingresos, no se utilicen para efectuar pagos. f. Se realizan arqueos al efectivo en caja de forma sorpresiva y al término de cada mes. g. La suma del efectivo en caja más los documentos pagados y no reembolsados coinciden con el fondo autorizado. h. Se deposita en el banco, el día hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así, existe un documento por las personas facultadas que aprueba otro término. i. Se controlan los vales para pagos menores y sus justificantes, así como los modelos de depósitos de efectivo, 	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>según la legislación vigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> j. Tienen establecido el registro para el control de los talonarios de cheques recibidos del banco. cargados por el banco, k. Se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones. l. Existencia de registro de firmas autorizadas para el desarrollo de las diferentes operaciones en la caja. m. Se controla el pago de los servicios a cuentapropistas, de acuerdo con la legislación vigente. 			
21.	<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"> a. Existe control sobre los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados. b. 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. c. 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. d. Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente y existe evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente. e. Se revisan las operaciones y justificantes correspondientes a cobros automáticos. 			

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>f. Los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montos aprobados en los presupuestos correspondientes.</p> <p>g. Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.</p>			
22.	<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>a. La persona del almacén que cuenta, mide y pesa todos los productos recibidos no tiene acceso al documento del suministrador.</p> <p>b. Los submayores de inventario del área contable deben estar al día.</p> <p>c. 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>d. 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>e. 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>f. Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se</p>			

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>elaboran los expedientes correspondientes y se contabilizan inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos.</p> <p>g. 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.</p> <p>h. 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.</p> <p>i. El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los Submayores de control de inventarios.</p> <p>j. El área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados.</p> <p>k. Los procedimientos seguidos con los inventarios de lento movimiento y ociosos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.</p> <p>l. 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.</p>			
23.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>a. Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.</p> <p>b. En el área contable se debe contar con la información mínima</p>	x		x no existen activos fijos que sean de propiedad personal.

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>indispensable de estos bienes para su correcta identificación, verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.</p> <p>c. 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.</p> <p>d. Se elaboran inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.</p> <p>e. De existir algún activo fijo, que sea de propiedad personal, la existencia de documento de autorización debidamente aprobado para su uso en la entidad.</p> <p>f. 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.</p> <p>g. 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 aporte.</p> <p>h. Es preciso comprobar que se deprecian los activos fijos tangibles que estén en desuso por rotura, enviados a reparar u otras causas.</p> <p>i. Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del</p>			

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>Estado correctamente y en el plazo fijado.</p> <p>j. Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.</p> <p>k. Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.</p> <p>l. Cuando un activo fijo tangible es dado de baja y como consecuencia de su desmantelamiento se decide por la autoridad competente venderlo como chatarra a otra entidad, se afectará la cuenta de Inversión Estatal por el valor inicial del activo, menos el monto de depreciación acumulada.</p> <p>m. La entidad conforma y custodia un expediente con los documentos siguientes: autorización de baja del activo con destino a chatarra emitida por el nivel de autorización correspondiente; movimiento de activo fijo tangible con todas las características de dicho activo y la firma de los niveles de autorización establecidos; dictamen técnico de la entidad competente si se trata de aparatos y equipos técnicos especiales; documento de baja emitido por la Oficina del Registro de Vehículos correspondiente que certifique la entrega de la chapa y la circulación, en el caso de medios y equipos de transporte; documento primario emitido por la Empresa de Recuperación de Materias Primas que recibe la Chatarra o de la entidad autorizada por los órganos estatales a centralizar la entrega de chatarra.</p>			

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<ul style="list-style-type: none"> n. 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. o. Actualizado el Registro de Equipos de la entidad, el cual coincide con el registro de activos fijos tangibles de la entidad. 			
24.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Se separan las funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que registra. b. 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. c. Se efectúa la liquidación de las nóminas pagadas antes del término de cinco días y se reintegran al banco los salarios no pagados. d. 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. e. Se aportan al Presupuesto del Estado los salarios no pagados al término de los 180 días. f. Si están establecidos controles eficientes para la forma de pago 	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>mediante tarjetas prepagadas y por la entrega del efectivo para pago y liquidación de nóminas.</p> <p>g. 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.</p> <p>h. Se consigna la fecha y número del reintegro en el caso de los salarios indebidos y no reclamados en el espacio "Recibí Conforme".</p> <p>i. Se comprueba periódicamente si no se cometen pagos inadecuados u otras violaciones al elaborar la nómina y pre-nómina, en particular pagos adicionales y si este se ejecuta en las fechas previstas.</p> <p>j. Se garantiza la actualización del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio".</p> <p>k. 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.</p>			
25.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>a. Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona el vale de entrega y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.</p> <p>b. Se emite un submayor por cada concepto de derechos y obligaciones,</p>	x		<p>x inciso a) el almacén no vende directamente.</p> <p>x inciso d) no hay pagos anticipados</p> <p>x inciso f) no hay</p>

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>analizado por sus cuentas asociadas, mostrando el saldo de cada deudor o acreedor, así como el reporte de cobros y pagos del período.</p> <p>c. Se mantienen actualizados los submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentan saldos envejecidos.</p> <p>d. 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.</p> <p>e. Las Cuentas por Cobrar diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades.</p> <p>f. Los saldos mostrados en las cuentas por cobrar diversas en litigio y en proceso judicial estén debidamente sustentados por la documentación establecida en la legislación vigente.</p>			cuentas por cobrar diversas en litigio
26.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Pagar, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>a. 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.</p> <p>b. 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".</p> <p>c. Es preciso mantener al día los</p>	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>submayores de Cuentas por Pagar a suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos.</p> <p>d. 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.</p> <p>e. Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.</p> <p>f. 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 correspondiente.</p>			
27.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Combustible y Otros Portadores Energéticos, considerando lo siguiente:</p> <p>a. Se cuenta con un Programa de Ahorro 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> <p>b. 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.</p> <p>c. Existe evidencia documental de las acciones de control y supervisión que realizan a la adquisición de</p>	x		x inciso f) no se ha dado el caso

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>combustibles.</p> <p>d. 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.</p> <p>e. En caso de que exista algún vehículo con el odómetro roto, se verifica que se encuentre paralizado y estacionado en parqueo.</p> <p>f. Se comunica por escrito a la persona que entrega las tarjetas de combustible los vehículos que se encuentran paralizados.</p> <p>g. 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.</p> <p>h. 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.</p> <p>i. 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.</p> <p>j. Para el acto de entrega y liquidación de las tarjetas prepagadas a los</p>			

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>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.</p> <p>k. Los comprobantes de consumo entregados por los servicentros deben contener la chapa del vehículo que sirvió, lectura del odómetro, las firmas del conductor y de la persona que tiene asignado el vehículo. (solamente puede ser un vehículo por comprobante), pudiendo exigir la entidad cualquier otro dato.</p> <p>l. Existe registro contable para cada una de las tarjetas en uso y que el mismo contenga todos los datos obligatorios establecidos por el Sistema Nacional de Contabilidad (SNC). Este registro no se puede encontrar en la caja.</p> <p>m. Existe un contrato que ampare la utilización del grupo electrógeno, el cual está firmado por la entidad montadora y la inversionista.</p> <p>n. Se emiten las informaciones relacionadas con el consumo de motorrecursos y combustibles, así como se realizan las conciliaciones mensualmente. Y se tienen actualizados los SRM117.</p> <p>o. Mensualmente se efectúan los</p>			

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>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.</p> <p>p. 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.</p>			
28.	<p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Faltantes, Pérdidas y Sobrantes, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <p>a. En los casos de faltantes, pérdidas o sobrantes de activos fijos tangibles, bienes materiales o recursos monetarios: se determinan éstos en unidades físicas y en valor en aquellos casos en que solamente proceda legalmente; el monto de la depreciación acumulada de los activos fijos tangibles; las causas y condiciones que les dieron lugar, investigaciones o comprobaciones realizadas; y la denuncia en caso de faltantes, ante el órgano estatal competente.</p> <p>b. 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 suministrador de la no existencia del adeudo.</p> <p>c. En los casos de cancelaciones de</p>	x		<p>x inciso c) no se han cancelados cuentas por cobrar y pagar debido a faltantes.</p> <p>x inciso i) no se ha dado el caso</p> <p>x inciso m) no han existido pérdidas por situaciones excepcionales</p>

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega que son transportadas por un tercero: tiene constancia de las gestiones realizadas con éste y su resultado.</p> <p>d. De ser imputable al transportista, siempre que lo haya firmado, se reconoce la cuenta por cobrar a éste y se cancela el faltante.</p> <p>e. En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega, por las transportaciones realizadas con medios propios que no son responsabilidad del transportista: se tramita el expediente de faltante de inventario.</p> <p>f. 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 son se efectuó el registro en su oportunidad; y el importe total.</p> <p>g. 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, para su utilización o venta.</p> <p>h. Se analizan las causas que generan las mermas y deterioros en exceso a las normas técnicas; el importe de</p>			

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>cada producto y el monto total de la afectación.</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Las cancelaciones por adeudos con el órgano estatal o el Presupuesto del Estado, que no son tramitadas oportunamente, cuentan con: el documento primario que genera el adeudo; el importe total; y la certificación del Ministerio de Finanzas y Precios o del órgano estatal que autorice la cancelación del adeudo. j. Los errores contables de años anteriores, cuentan con la evidencia documental que sustente el error; el importe total; y el informe de causas y condiciones que fundamenten los errores detectados. k. 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. l. Las inspecciones realizadas aplican la norma establecida para realizar informes de faltantes y sobrantes. m. Las pérdidas 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. n. En el caso de detectarse un presunto hecho delictivo, se procede a la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente. o. Los expedientes por concepto de faltantes o sobrantes de bienes materiales deben contener toda la 			

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	documentación y estar organizados de conformidad con la legislación vigente.			
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
29.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.	x		
30.	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.	x		
31.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	x		
32.	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.		x	
33.	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.	x		
34.	Existe un mecanismo de protección adecuado en las áreas de la entidad que así lo requieran, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.	x		
35.	Las puertas de almacenes se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.	x		
36.	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.	x		
37.	Los almacenes deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.		x	
38.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	x		
39.	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia. Y están adecuadamente protegidos; a través de	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.			
40.	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	x		
41.	Los planes para situaciones excepcionales se encuentran actualizados y se comprueban con periodicidad.	x		
Rotación del personal en las tareas claves				
42.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades, por unidad organizativa. Ejemplo: Custodia del efectivo dinero, de los inventarios, registro y control de tarjetas magnéticas de combustible, venta de tarjetas de transporte, etc.	x		
43.	Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave.	x		
44.	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.	x		
45.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.	x		
46.	Se evalúan los resultados del cumplimiento de la rotación del personal en el desempeño de las tareas.	x		
47.	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.			x
48.	Tienen identificado la reserva o el sustituto por vacaciones u otros motivos.			x
Control de las tecnologías de la información				
49.	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.			
50.	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	x		
51.	Se cumple el Plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes	x		
52.	El Plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.	x		
53.	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.	x		
54.	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos		x	
55.	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.		x	
56.	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.			x
57.	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.			x
58.	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos			x

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	éticos contratados por entidades autorizadas para solucionar las vulnerabilidades.			
59.	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de la red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.	x		
60.	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.	x		
61.	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.	x		
62.	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente.		x	
63.	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.	x		
64.	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.	x		
65.	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.			
66.	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.	x		
67.	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente	x		
68.	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.	x		
69.	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.		x	
70.	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.		x	
71.	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.	x		
72.	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.	x		
73.	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.			
74.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.		x	
75.	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.	x		
76.	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.	x		
77.	Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente: a. solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos; b. todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente; c. la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada.		x	
78.	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.	x		
79.	La asignación de identificadores de usuarios	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	<p>en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.</p>			
80.	<p>Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Serán privadas e intransferibles. b. Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen. c. Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres. d. No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean. e. No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información. 	x		
81.	<p>Los sistemas de aplicación deben contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores, b. la documentación y los ficheros fuentes; c. Manuales de usuario y manuales de explotación. d. Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios. 	x		
82.	<p>Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los</p>	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.			
83.	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.	x		
84.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.	x		
85.	Se posee inventario actualizado de todos los medios de cómputo asignados incluyendo TV, cámaras de video, digitales, transcriptores, equipos de audio, etc. Y este se corresponde con el listado de MB de contabilidad.	x		
86.	Se encuentran actualizados y controlados los sellos de seguridad puestos en las PC.	x		
87.	Se posee libro de incidencias actualizado o expediente del equipo que recoja: a. Roturas o intervenciones practicadas. b. Mantenimiento ejecutado. c. Composición y No. serie de dispositivos.	x		
87.	Estado de los Backup de energía conectados.		x	
88.	Se posee prueba documental de permisos para uso de la red y sus servicios. Estos se corresponden con los del Active Directory.		x	
89.	Los antivirus utilizados se encuentran actualizados en los medios.	x		
90.	No existen carpetas sensibles compartidas en la red con acceso total.		x	
Indicadores de rendimiento y de desempeño				
91.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	x		
92.	Se realizan las evaluaciones de desempeño a los trabajadores, acorde a la legislación vigente y las evaluaciones periódicas a los egresados por parte de sus tutores, durante	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	la etapa de adiestramiento.			
93.	Existen guías o procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.	x		
94.	En los casos que corresponda se aplican los indicadores de rendimiento para medir la eficiencia en el uso y explotación de los equipos, entre otros aspectos.	x		

Tabla 2. Componente supervisión y monitoreo.

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno				
1.	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución no. 60/11 de la Contraloría General de la República.	x		
2.	Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.	x		
3.	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores.	x		
4.	Existen auditores internos en la entidad y han elaborado un plan de auditoría interna que se cumple.		x	
5.	Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.	x		
6.	Se controla la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	x		
7.	Se realizan Inspecciones Estatales por los organismos rectores de las actividades, dejando los señalamientos y el Plan de Medidas.	x		
8.	Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
9.	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.				
10.	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 SCI y su mejoramiento continuo.	x		
11.	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		
12.	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		
13.	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		
14.	El Expediente de las acciones de control contiene los documentos donde se	x		

No.	Procedimientos de valoración de riesgos	Control probado	Control no probado	Control no identificado
	muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.			

Anexo 3. Procedimientos sustantivos.

Tabla 1. Programa de comprobación gestión administrativa.

No.	Aspectos a Comprobar	Referencia
1	Verificar el cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad 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, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.	
2	Conocer sobre la correcta relación de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.	
3	Comprobar si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si hay objetivos definidos y planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.	
4	Determinar si se establecen revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.	
5	Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, están acorde a la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.	
6	Sobre la adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de dichos recursos.	
7	Si el control interno implementado en la entidad detecta las desviaciones, áreas susceptibles de mejora en las actividades y procesos administrativos, productivos y de servicios, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas.	
8	La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al 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 .	
9	Si la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta.	
10	Que la entidad realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o	

	programas de Relaciones Públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y los presupuestos de gastos correspondientes.	
11	De la existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios satisfaga los requisitos del cliente.	
12	Sobre el comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadro del Estado y del Reglamento disciplinarios internos establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.	
13	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 estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.	
14	Que los proyectos, inversiones o innovaciones aprobadas, se ejecuten según las etapas planificadas y dentro del marco del presupuesto establecido.	
15	Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y plan de la economía y el presupuesto de la entidad.	

Nota: Este programa persigue el análisis integral del estado de los temas sobre el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad; el cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados; y la calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional.

Tabla 2. Programa de comprobación gestión económico-financiera.

No.	Aspectos a Comprobar	Referencia
1	Comprobación del cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.	
2	La actualización de la contabilidad y la entrega de la información financiera establecida.	
3	Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los estados financieros, así como de los balances de comprobación de saldos y de los valores del cálculo de indicadores financieros, relacionadas con la realización de los	

	procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.	
4	Si los informes de los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones, agrupándolas según sus características económicas, así como si permite identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas.	
5	Sobre la ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los Gastos y los Ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y su reflejo en los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.	
6	De la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos.	

Nota: El programa que se presenta está dirigido a analizar los indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, para medir el grado de economía y eficiencia 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.

Tabla 3. Programa de comprobación gestión comercial.

No.	Aspectos a Comprobar	Referencia
1	El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.	
2	Legitimidad de las operaciones de compra ventas.	
3	El control y el cumplimiento del plan de venta de los productos o servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas. Realizar análisis de causas y condiciones en caso de incumplimientos.	
4	Que el plan de venta está elaborado acorde a las necesidades de comercialización del producto o servicio. De la existencia de estudios y desarrollo actividades de mercadotecnia con vista a asegurar o mejorar la posición en el mercado (interno o externo) y la imagen de la entidad.	
5	El establecimiento de políticas o estrategias que permita conocer las demandas de los productos o servicios que se ofertan.	
6	El estado y cumplimiento de la contratación económica con los proveedores y clientes.	
7	Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.	
8	Revisión de las conciliaciones con proveedores y clientes.	
9	Que el Área Comercial tenga establecido procedimientos para la	

	evaluación y selección de los proveedores para suministrar productos o servicios que cumplan los requisitos de la entidad y si mantiene registros de los resultados de las evaluaciones.	
10	Sobre el procedimiento de inspección establecido en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados.	
11	De los análisis y las medidas tomadas en caso de reclamaciones y quejas de los clientes.	
12	Del adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios. Costos de inventarios, distribución, servicios post venta.	
13	Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión comercial, en base a los procesos o actividades vinculadas con: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión comercial de la entidad.	

Nota: Este programa está encaminado a comprobar la contratación con los suministradores y clientes, cuentas por cobrar y pagar, inventarios y otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión comercial, incluyendo el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, legitimidad de las operaciones de compra ventas, control y cumplimiento del plan de venta de los productos y servicios, correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas, conciliaciones con proveedores; además del adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios.

Tabla 4. Programa de comprobación gestión recursos humanos.

No.	Aspectos a Comprobar	Referencia
1	El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar 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.	
2	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.	
3	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 de los procesos, determinación de la plantilla, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.	

4	Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.	
5	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.	
6	Sobre el cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo.	
7	Indagación sobre las causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de dichos accidentes.	
8	Del cumplimiento de las reglamentaciones establecidas para la aplicación de la estimulación económica en moneda nacional o en pesos convertibles a los trabajadores y el establecimiento de los indicadores condicionantes, determinantes y específicos; y los procedimientos o reglamentación interna (certificación) para el otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación.	
9	De los planes, análisis y resultados de los estudios psicofisiológico y psicosociológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.	
10	Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.	

Nota: El programa que se propone tiene como propósito el análisis integral del estado de los temas de 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.

Anexo 4. Procedimientos analíticos.

Tabla 1. Programa de comprobación gestión administrativa. Indicadores para la medición del rendimiento de la dirección.

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
Eficiencia en los procesos			
1	cumplimiento de las reuniones ordinarias	real/plan	Refleja el cumplimiento del plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de afectaciones anual aprobado por la alta dirección mostrando que existe un análisis colegiado de la situación de la entidad.
2	promedio mensual de reuniones extraordinarias	total reuniones extraordinarias/12 meses	Refleja el impacto de las reuniones extraordinarias realizadas.
3	promedio de horas de duración por reuniones	total horas de duración/ total de reuniones	Refleja el promedio de horas dedicadas a las reuniones en la entidad auditada. Se utiliza como fuente la hora de inicio y terminación que debe aparecer en el acta de la reunión.
4	%cargos directivos	# directivos plan/total trabajadores plan	Refleja el porcentaje total de cargos directivos con respecto a la plantilla total de trabajadores.
5	% cumplimiento del plan de capacitación	# real/# plan	Refleja el cumplimiento del plan de capacitación de los directivos y las reservas para su preparación con vista a desempeñar mejor los cargos.
6	% cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros	real/plan	Refleja el cumplimiento del plan de adiestramiento de la reserva de cuadros para su preparación con vista a desempeñar mejor los cargos.
7	% cumplimiento del plan de medidas de auditoría	# medidas ejecutadas real/ # medidas planificadas	Refleja el cumplimiento del plan de medidas comprobando la subsanación de los señalamientos detectados para mejorar la gestión empresarial.
Eficacia en los resultados			
8	% índice de avance	n ejecutados/n planificados	n= ejemplos: nro. de objetivos, nro. de acuerdos de reuniones. Refleja el porcentaje de avance

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			de n en un período determinado (mes, trimestre, semestre, anual) repercutiendo en la planeación estratégica.
9	% cumplimiento de la plantilla de cargos directivos	# ocupados/# aprobados	Refleja el nivel de ocupación de la plantilla de cuadros o directivos en la entidad auditada influyendo en la toma de decisiones.
10	% reserva de cuadros existente	# reservas de cuadros/ # cuadros	Debe ser mayor o igual a 2 reservas en preparación por cada cuadro, y al menos, una debe estar preparada para ser promovida, siempre que sea posible.
11	% reservas de cuadros promovidas	# promociones de reservas/ # promociones totales	Refleja el porcentaje del total de promociones del período que se cubrieron con las reservas de cuadros propias de la organización.
12	% bajas por democión y liberación	# bajas (democión + liberación)/# bajas totales	Refleja el porcentaje de las bajas totales de los cargos directivos que corresponden a democión y liberación evidenciando el trabajo de los cuadros.
13	% reservas preparadas para su promoción	# reservas preparadas/ # reservas total	Debe ser, al menos, el 50% del total de la reserva, reflejando la preparación de la reserva para asumir cargos directivos.
14	% auditorías recibidas con calificación deficiente o mal	# auditorías deficiente o mal/auditorías total	Refleja el % de los resultados obtenidos de deficiente o mal de las auditorías, que muestran la situación del sistema de control interno implementado en la entidad afectándose la toma de decisiones.

Tabla 2. Programa de comprobación gestión administrativa. Indicadores para la medición del rendimiento de la gestión de comunicación empresarial o relaciones públicas.

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
Eficiencia en los procesos			
1	% encuestas de	real/plan	Refleja el cumplimiento de las

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
	opinión publica		encuestas de opinión de los clientes que permita conocer la situación de la imagen y la identidad ante ellos.
2	% participación en eventos, ferias y exposiciones	$\frac{\# \text{ ejercicio actual}}{\# \text{ ejercicio base}}$	Representa el porcentaje de participación en eventos, ferias y exposiciones para promover a la entidad y mejorar la imagen y la identidad ante los clientes.
3	% cumplimiento participación en eventos, ferias y exposiciones	real/plan	
4	incremento (disminución) de clientes	(# clientes ejercicio actual - # clientes ejercicio base)	Representa el incremento o disminución de los clientes que permite conocer la situación de la imagen, la capacidad de obtener clientes que permita aumentar o disminuir los ingresos e incida en la planeación estratégica.
5	% incremento (disminución) de clientes	$\frac{\# \text{ clientes ejercicio actual}}{\# \text{ clientes ejercicio base}}$	
6	% plantilla cubierta	$\frac{\text{ejercicio actual}}{\text{ejercicio base}}$	Representa el porcentaje de plantilla cubierta y aprobada para el área de recreación que permita contar con el personal adecuado y necesario para incidir en los clientes con vista a mejorar la imagen y la identidad corporativa.
7	% plantilla aprobada	real cubierta/aprobada	
8	% cumplimiento de las acciones de capacitación	$\frac{\text{ejercicio actual}}{\text{ejercicio base}}$	Refleja el cumplimiento del plan de capacitación, así como su crecimiento o decrecimiento del personal del área de recreación para su preparación con vista a desempeñar mejor los cargos.
9	% cumplimiento de las acciones de capacitación	real/plan	
9	% crecimiento de participantes en las acciones de capacitación	$\frac{\text{ejercicio actual}}{\text{ejercicio base}}$	
10	% crecimiento de participantes en las acciones de capacitación	real/plan	
Eficacia en los resultados			
11	resultados	análisis comparativos	Refleja el análisis de las

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
	cuantitativos de las encuestas de opinión pública antes y después.		encuestas realizadas respecto las realizadas anteriormente que permita ver los resultados de las acciones para mejorar la imagen y la identidad corporativa.
12	% encuestas de opinión pública	real ejercicio actual/real ejercicio base	Refleja el porcentaje de las encuestas de opinión del personal con derecho que permita conocer la situación de la imagen y la identidad ante los clientes.
13	% evaluaciones de desempeño no satisfactorias de los especialistas de relaciones públicas	# no satisfactorias/total de evaluaciones	Refleja el porcentaje de las evaluaciones del desempeño no satisfactorias de los especialistas que inciden en los resultados alcanzados por la entidad con vistas a mejorar la situación de la imagen y la identidad ante los públicos objetivos.

Tabla 3. Programa de comprobación gestión económico-financiera. Indicadores para la medición del rendimiento de la gestión de contabilidad y finanzas.

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
Economía en la asignación de los recursos			
1	economía en la asignación de los recursos	utilidades o pérdidas/ recursos utilizados	Refleja el % del aprovisionamiento de las entidades, con los recursos utilizados, para generar las utilidades o las pérdidas incurridas que tributen al crecimiento o decrecimiento económico de la entidad.
Eficiencia en los procesos			
2	cuentas contables desactualizadas	# cuentas desactualizadas/ total cuentas utilizadas	Refleja el % de cuentas desactualizadas y/o pendientes de análisis y depuración que pueden afectar la razonabilidad de los estados financieros y la información contable financiera afectándose la toma de decisiones.
3	procedimientos contables desactualizados	# procedimientos contables desactualizados y o no	Refleja el % de procedimientos desactualizados y/o no confeccionados del manual de

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
	y/o no confeccionados	confeccionados/ total procedimientos del manual	contabilidad que homogenice la ejecución del trabajo contable financiero que tribute a una información contable financiera razonable, para una adecuada toma de decisiones.
4	entrega oportuna de los estados financieros a los usuarios de la información	# cierres mensuales correctos/ 12 meses	Refleja el % de los cierres mensuales en el periodo establecido y entregados a los usuarios de la información para la toma de decisiones.
5	plantilla cubierta	plantilla cubierta/ plantilla aprobada	Refleja el % de completamiento de la plantilla del área de economía que permita realizar el trabajo con calidad.
Eficacia en los resultados			
6	auditorías financieras calificadas de razonable y con salvedades (período cinco años)	#auditorias financieras razonable sin/con/ total auditorias financieras recibidas	Refleja el % de los resultado obtenidos de razonable y con salvedades de las auditorías financieras que muestran la razonabilidad de los estados financieros y la información contable financiera para la correcta toma de decisiones.
7	cumplimiento del plan de medidas resultantes de las auditorías	#medidas a aplicar cumplidas x 100/ total de medidas a aplicar	Refleja el por ciento de cumplimiento del plan de medidas resultantes de las auditorías provocando el grado de subsanación de los señalamientos detectados que mejora el resultado del trabajo realizado por la entidad.

Tabla 4. Programa de comprobación gestión económico-financiera. Indicadores para la medición del rendimiento de la gestión de planificación.

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
Economía en la asignación de los recursos			
1	valor agregado bruto	utilidad bruta – (gastos	Se refiere al valor creado a lo largo del proceso de prestación de los servicios. Se define como la producción de servicios menos el gasto material y los servicios comprados. Se determina en

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
		materiales + servicios comprados)	dependencia de las actividades que desarrolle la entidad. Se expresa en miles de pesos con un decimal.
Eficiencia en los procesos			
2	productividad del trabajo	$\frac{\text{valor agregado bruto} \times 100}{\text{promedio de trabajadores}}$	Es la representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante un período económico. Podemos relacionarlo con el subsistema de costo representando este valor o rendimiento de producción. El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación, se define como el valor agregado generado por un trabajador. Estadísticamente se expresa como la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.
3	fondo de salario	sumatoria de los elementos de gastos relativos a salario	Es la vinculación del salario recibido y los resultados económicos obtenidos, tanto individualmente como por el colectivo, es el plan que se elabora de acuerdo con la plantilla de la unidad, que comprende el salario fijo de cada trabajador.
4	salario medio mensual	$\text{salario medio mensual} = \frac{\text{fondo de salario}}{\text{promedio de trabajadores}}$	Es el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de ventas e ingresos durante un período. Este gasto de salario debe ser acorde a lo que la entidad aspira a producir o el servicio que va a brindar.
5	gasto de salario por peso de valor agregado bruto	fondo de salario/valor agregado bruto	Refleja cuánto se le ha pagado a los trabajadores por los resultados del trabajo a partir del valor creado a lo largo del proceso de comercialización y

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			prestación de los demás servicios, descontando los gastos materiales y los servicios comprados.
6	correlación salario medio productividad	salario medio/productividad	Refleja la relación entre el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad y la representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante un período económico, debiendo ser menor a 1; mostrando que la productividad debe ser superior para el crecimiento de la unidad, por lo que no se debe pagar más de lo que no se ha vendido.
Eficacia en los resultados			
7	cumplimiento del plan del presupuesto	gastos ejecutados/gastos planificados	Expresa la relación de los gastos ejecutados frente a los presupuestados.
8	cumplimiento del plan de producción o servicio	total de producción realizada/total de producción planificada	Es la cantidad o total de bienes obtenidos y servicios prestados comercializados de acuerdo al plan de la economía y el presupuesto para la entidad.
9	cumplimiento del plan de ingresos	real/plan	Representa los ingresos del cumplimiento del plan de ingresos repercutiendo en las proyecciones de la entidad.

Tabla 5. Programa de comprobación gestión comercial. Indicadores para la medición del rendimiento de la gestión comercial.

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
Economía en la asignación de recursos			
1	punto de equilibrio de las operaciones de mercadotecnia	costos fijos totales/(margen unitario de mercado - costo variable unitario)	Representa el punto de equilibrio donde no se obtienen ganancias ni pérdidas, o sea, el punto de partida de recuperación de los costos y la obtención de ganancias.
2	margen unitario de mercado	precio de venta unitario/(costo de venta	Representa el margen unitario del mercado que obtiene la

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
		unitario - gastos generales y de administración unitario)	entidad por el producto comercializado para sustentar sus gastos y obtener utilidades para su crecimiento.
3	% gastos de distribución y ventas	gastos de distribución y ventas/costo de ventas	Representa el % en que incurre la entidad en gastos de la actividad comercial y/o de ventas respecto al costo de venta que influye en la disminución o aumento de la utilidad para el crecimiento de la actividad comercial en el futuro.
4	% gastos de investigación de mercado	gastos de investigación y mercado/costo de venta	Representa el % en que incurre la entidad respecto al costo en la investigación del mercado para su posterior penetración y obtención de nuevos clientes y mayores utilidades.
5	% descuento en compras recibidos	total descuentos recibidos/compras totales	Representa el % de disminución de los costos de los productos adquiridos con calidad que permiten aumentar las utilidades por los descuentos recibidos de los acreedores.
Eficiencia en los procesos			
6	indicación sobre política financiera	pasivo circulante/pasivo a largo plazo activo circulante/activo fijo	Representa el grado de relación de la política financiera de la entidad que repercute en la administración eficiente.
7	dependencia bancaria	financiación bancaria total/ activo total	Representa el grado de fondos proporcionado por las instituciones financieras bancarias como fuente de financiamiento para la actividad operacional.
8	ventas por vendedor	ventas netas/# vendedores	Representa las ventas promedio que realizan los vendedores en la actividad comercial.
9	fiabilidad en la entrega.	entregas en tiempo según contrato/total de entregas	Representa el tiempo, o sea, es el % o probabilidad de recibir en tiempo el pedido solicitado según los requerimientos

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			establecidos por el cliente.
10	disponibilidad del inventario	productos solicitados disponibles/total de productos	Refleja la probabilidad de que los productos y/o servicios solicitados estén disponibles para ser entregados.
11	% aprovechamiento del volumen	volumen útil/ volumen total de almacenamiento	Refleja el % de aprovechamiento de volumen de los almacenes que permite un mayor almacenamiento reduciendo los costos sin abarrotamiento. Volumen útil: es el espacio del almacén o nave que es factible ocupar con productos de acuerdo con la tecnología de almacenamiento establecida. Para poder calcular el volumen útil de un almacén es necesario multiplicar la altura de estiba por el área útil de la zona donde esté ubicada la misma. La sumatoria del volumen útil de todas las zonas es el volumen útil del almacén.
12	indicación de la política de crédito comercial	cuentas incobrables/cuentas por cobrar total	Representa la eficiencia en la administración de la política crediticia lo que puede repercutir en la liquidez y la actividad comercial.
13	índice de productos rechazados	productos rechazados/ producción total	Representa el % de los productos rechazados por los clientes respecto a la producción total por incumplimiento respecto al contrato, provocando afectaciones económicas y mala imagen ante los clientes.
14	costo de la producción o los servicios prestados	costo de producción o gastos por prestación de servicios/ingresos	Expresa el costo promedio de los costos atribuibles a la obtención o generación del bien o servicio respecto a los ingresos para el crecimiento de la actividad comercial.
15	recursos invertidos por productos	volumen de producción o servicio/	Expresa el valor del recurso invertido frente a cada producto o servicio generados para el

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
		costo del insumo	crecimiento de la producción y/o los servicios y por ende de la actividad comercial.
16	ciclo de inventario	360/rotación de inventario	Representa en días la eficiencia en la administración del inventario para la actividad comercial.
17	rotación de inventario	ventas netas/inventario promedio	
18	ciclo de pagos	360/rotación de pagos	Representa en días la eficiencia en la administración de las deudas a los acreedores repercutiendo en la imagen ante los mismos y la actividad comercial.
19	rotación de pagos	compras netas/ cuentas por pagar promedio	
20	compras netas	compras – devoluciones – descuento en compras	
21	ciclo de cobro	360 / rotación de cobros	Representa en días la eficiencia en la administración de la política crediticia lo que puede repercutir en la liquidez y la actividad comercial.
22	rotación de cobros	ventas netas/ cuentas por cobrar promedio	
23	liquidez	activos circulantes/ pasivos circulantes	Proporciona la medida en que los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en un plazo muy breve.
24	liquidez inmediata	activos circulantes – inventarios/ pasivos circulantes	Proporciona la medida en que los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos por los activos más líquidos sin basarse en los inventarios que se espera se conviertan en efectivo en un plazo muy breve.
25	liquidez disponible	efectivo en caja + banco/ pasivos circulantes	Proporciona la medida en que los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos mínimamente por el efectivo en un plazo muy breve.
26	capital de trabajo	activos circulantes – pasivos circulantes	Indica la capacidad de recursos propios con los que cuenta la entidad para continuar la producción o la prestación de los servicios.
27	área útil de almacenamiento	área de recepción + área de despacho + área de	Refleja el área útil de aprovechamiento de volumen

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
		completamiento + área de pasillo	<p>del almacén que permite un mayor almacenamiento reduciendo los costos sin abarrotamiento.</p> <p>Área de recepción. Es el área destinada a la ejecución de funciones relacionadas con la recepción y la preparación para el almacenamiento.</p> <p>Área de despacho. Es el área destinada a la ejecución de funciones relativas a la entrega o despacho desde el almacén.</p> <p>Área de completamiento. Es la zona donde se realiza el completamiento de las mercancías para el almacenamiento o completamiento para la formación de los pedidos a despachar.</p> <p>Área de pasillo. En esta área se incluyen los pasillos de trabajo, pasillos de circulación y tránsito y pasillos de inspección y de seguridad.</p>
28	% aprovechamiento del área (superficie) de almacenamiento	área útil/área total	<p>Refleja el % de área útil de aprovechamiento de volumen del almacén que permite un mayor almacenamiento reduciendo los costos sin abarrotamiento.</p> <p>Área útil. Es la superficie del almacén o nave que es factible de ocupar con productos en estanterías o en estiba directa, de acuerdo a la tecnología de almacenamiento establecida.</p> <p>Área total de almacenamiento. Es la suma de las áreas destinadas a las operaciones del almacén. Es decir, zona de almacenamiento, área de expedición y recepción. No</p>

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			incluye las áreas de rampas, oficinas, áreas sociales, huecos de escaleras, etc., por no estar las mismas en función del almacenamiento.
29	plantilla cubierta	plantilla cubierta/ plantilla aprobada	Refleja el % de completamiento de la plantilla de las áreas relacionadas con las actividades de ATM y centro comercial que permita realizar el trabajo con calidad.
30	volumen total de almacenamiento	área total de almacenamiento x puntal libre.	Refleja el volumen total de aprovechamiento del almacén que permite un mayor almacenamiento reduciendo los costos sin abarrotamiento. Puntal libre. Es la distancia desde el nivel de piso terminado hasta el nivel inferior de la cercha o viga.
Eficacia en los resultados			
31	% cumplimiento del plan de ventas	real/plan	Representa el cumplimiento del plan de ventas propuesto para el año lo que repercute en los ingresos de la actividad comercial.
32	rendimiento de las ventas	utilidad neta/ventas netas	Mide la utilidad por peso de venta, o sea, la capacidad de la entidad de generar utilidades como fuente de financiamiento a largo plazo.
33	proporción de las devoluciones en ventas	devoluciones en ventas/ventas netas	Representa el porcentaje de devoluciones de los productos respecto a las ventas repercutiendo en los ingresos totales y la imagen de la entidad ante los clientes.
34	rendimiento del patrimonio neto	utilidad neta/patrimonio neto	Representa el desempeño de la entidad, o sea, el rendimiento sobre la inversión y el uso eficaz de las deudas.
35	rendimiento de activo total	utilidad neta + intereses pagados/activo total	Representa el desempeño de la entidad, o sea, la capacidad de

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			generación básica de utilidades a partir de los activos totales de la entidad para su crecimiento económico.
36	grado de seguridad de los acreedores	utilidad neta/pasivo total	Mide el punto hasta el cual la utilidad neta puede disminuir antes de que la entidad llegue a ser incapaz de satisfacer la inversión de los acreedores provocando una acción legal por parte de los acreedores de la unidad, lo que probablemente daría como resultado una bancarrota.
37	razón de cobertura total de intereses	utilidad antes de intereses e impuestos/intereses pagados	Mide el punto hasta el cual el ingreso en operación puede disminuir antes de que la unidad llegue a ser incapaz de satisfacer sus costos anuales por intereses, provocando una acción legal por parte de los acreedores, lo que probablemente daría como resultado una bancarrota.
38	% utilidades retenidas	periodo actual/periodo anterior	Representa el desempeño de la entidad y la generación de las ganancias como fuente de financiamiento del año respecto al año anterior para el crecimiento económico de la entidad.
39	# reclamaciones presentadas a proveedores	-	se refiere a la cantidad de reclamaciones presentadas a los proveedores, o sea, la capacidad de la entidad de seleccionar los productos con calidad para su posterior venta.
40	importe total de reclamaciones aceptadas por los proveedores	-	Se refiere al importe de reclamaciones presentadas a los proveedores, o sea, la capacidad de la entidad de seleccionar los productos con calidad para su posterior comercialización.

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
41	incremento o disminución de proveedores de productos o mercancías relevantes	$\frac{\# \text{ proveedores ejercicio actual}}{\# \text{ proveedores ejercicio base}}$	se refiere al incremento o disminución de los proveedores respecto al año anterior, o sea, la capacidad de la entidad de seleccionar proveedores representativos y que brinden productos de calidad.

Tabla 6. Programa de comprobación gestión recursos humanos. Indicadores para la medición del rendimiento de la gestión de recursos humanos.

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
Economía en la asignación de recursos			
1	número de trabajadores necesarios	$\frac{\text{carga de trabajo}}{\text{fondo de tiempo}}$	<p>Carga de trabajo. Ejemplo: Una tarea que tiene establecida una frecuencia diaria y que se ha determinado o estimado un tiempo de ejecución de 1,5 horas, implicaría una carga de trabajo mensual de 36 hombre – hora (24 días * 1,5 horas) y una carga anual de 432 hombres – hora (12 meses * 36 hombres – hora)</p> <p>Fondo de tiempo = 365 días – 7 días feriados o de conmemoración nacional – 52 domingos – 26 sábados no laborables – 24 días de vacaciones</p> <p>Fondo de tiempo = 256 días</p> <p>Fondo de tiempo = 256 días * 8 horas = 2048 horas</p>
2	% fondo de salario. ejecución	$\frac{\text{real}}{\text{plan}}$	<p>El fondo de salario debe planificarse en correspondencia con la cantidad de trabajadores realmente necesarios para poder ejecutar eficientemente los compromisos de ventas que tiene la empresa en el período objeto de planificación, lo que además tributa a una disminución de los gastos en la empresa.</p> <p>Un trabajador en la empresa, no sólo implica planificar salario,</p>

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			<p>sino además otros gastos no asociados al salario como son: seguridad social y el impuesto especial sobre la fuerza de trabajo, gasto energía, de combustible, alimentación, transportación, entre otros. Esto no quiere decir que el objetivo sea planificar menos trabajadores, ni a ultranza redimensionar actividades, todo lo contrario, esto indica la necesidad de planificar los trabajadores realmente necesarios para la ejecución de los compromisos productivos de la empresa con la eficiencia requerida.</p>
3	promedio de trabajadores		<p>Número de trabajadores que como promedio diario en un período de tiempo (mes, trimestre, año u otro cualquiera) lleva a cabo las funciones de dirección, trabajos de oficina, diseño, investigación, compras, ventas y cualesquiera sean otras funciones organizacionales de una entidad y reciben por ello el pago de salario con cargo a los gastos de salario ejecutados.</p> <p>Para la determinación del promedio de trabajadores se tendrán en cuenta las siguientes deducciones y adiciones sobre el registro de personal.</p> <p>Deducciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los trabajadores que formando parte del registro de personal de la entidad, hayan laborado y devengado salario por otra entidad en el período de referencia. • a los trabajadores declarados disponibles cuya garantía

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			<p>salarial es asumida por la entidad con sus propios recursos financieros con cargo a la cuenta de otros gastos financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • trabajadores con certificados médicos por accidente de trabajo, enfermedad profesional o enfermedad común. • trabajadores que se encuentran movilizados por los órganos de la defensa u otros cuando éstos financian los gastos de salario en que se incurre. • trabajadores que se encuentren de licencia de maternidad (pre y post-natal) y con prestación social. • trabajadores bajo el proceso de peritaje médico. • trabajadores con invalidez total en espera de la pensión definitiva, parcial en espera del dictamen de peritaje médico o temporal con jornada reducida. • a los trabajadores con licencias no retribuidas por problemas familiares, personales o para viajar al exterior temporalmente. • a los trabajadores que se les otorga una licencia para la realización de estudios universitarios. • trabajadores que se ausentaron del trabajo. • enfermedad de 1 a 3 días. <p>Adiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • trabajadores que no forman parte del registro de personal

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			<p>de la entidad (p-4) que hayan laborado en ésta en el período de referencia y devengado salario con cargo a los gastos de salarios ejecutados por la misma.</p> <p>No se deducen del promedio de trabajadores los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • citaciones judiciales por el tribunal o la fiscalía o por los órganos de investigación. • trabajadores con licencia por fallecimiento del extinto (madre, padre, tutor, cónyuge, hermanos e hijos). • trabajadores con licencias deportivas y culturales. • trabajadoras con consulta de gestantes. • citaciones y movilizaciones para la preparación de la defensa, siempre que el pago lo realice la entidad en la que está registrado sin reposición del gasto por parte del órgano que realiza la movilización. • curso de capacitación laboral. • capacitación política y de masas o trabajo fuera de la entidad orientada por las organizaciones políticas y de masas. • personal interrumpido que devenga salario con cargo a los gastos de salario ejecutados. • chequeos médicos planificados por la administración o establecidos por la legislación laboral vigente. • donación de sangre

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			<p>voluntaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • participar como delegado o invitado en congresos y/o conferencias nacionales o internacionales que convoca el gobierno o las organizaciones políticas, de masas o sociales. • ser movilizado en caso de estado de emergencia, desastres naturales, catástrofes u otras similares. • desempeño de funciones electivas como diputado o delegado del poder popular, juez lego del tribunal popular u otros similares. • detenido o sometido a prisión preventiva, cuando el acusado no resulte sancionado y este período no exceda de seis meses y un día, en que causa baja de la entidad con independencia del resultado judicial. • otros trabajadores que formando parte del registro de la entidad son contratados por ésta para desempeñar funciones diferentes a la ocupación principal por la cual aparecen en el registro de personal. Ejemplo: un trabajador puede tener un contrato (indeterminado o determinado) como plomero y en razón de la implementación del pluriempleo la propia entidad lo contrata para realizar funciones de custodio. Si la contratación por pluriempleo se realiza por jornada

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			<p>completa, el trabajador cuenta como uno a los efectos del promedio; si trabaja media jornada, entonces se contabilizará como medio trabajador en el promedio.</p> <p>Para el cálculo del promedio de trabajadores para un mes en ejercicio se parte de la cantidad de trabajadores que resulten de aplicar las deducciones y adiciones apuntadas anteriormente al registro de trabajadores de la entidad para cada día calendario y dividir dicha suma entre los días calendario del mes en cuestión (en febrero 28 ó 29 días; para el resto de los meses, 30 ó 31, según corresponda).</p> <p>A la hora de plasmar los trabajadores para un día de descanso o feriado, se pone la misma cifra del día laborable anterior.</p> <p>El cálculo del promedio de trabajadores para otro período (trimestre, semestre, nonestre, año) se puede realizar de forma directa, mediante la suma de los promedios correspondientes a cada mes del período interesado, entre el número de meses del mismo, sean tres, seis, nueve o doce, según sea el caso.</p> <p>También podrá calcularse en un trimestre mediante la suma de los promedios mensuales entre tres, en el semestre por la suma de los promedios de los dos trimestres que lo componen dividido entre dos, en el nonestre de igual manera por la suma de</p>

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			los promedios correspondientes a tres trimestres dividido entre tres y en el año por la suma de los cuatro trimestres entre cuatro o los dos semestres divididos por dos.
4	salario medio	fondo de salario/promedio de trabajadores	Fondo de salario medio por trabajador.
Eficiencia en los procesos			
5	productividad del trabajo	Plan/real	Es la representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante el período auditado. Estadísticamente se expresa como la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.
6	coeficiente de fluctuación laboral	# bajas por fluctuación/promedio de trabajadores	Refleja el impacto de las bajas del período analizado con respecto al comportamiento del promedio de trabajadores.
7	plantilla aprobada. cumplimiento %	plantilla cubierta/ plantilla aprobada	Reporta el nivel de ocupación real de la plantilla aprobada.
8	% trabajadores evaluados	# trabajadores evaluados/ # trabajadores	Representa cantidad de trabajadores con evaluación del desempeño al cierre del período auditado, a partir del número de trabajadores reportado. La evaluación del trabajador tiene dos aristas: una como elemento esencial de la valoración del trabajo y la actitud del trabajador (social) y otra como medio para medir los resultados del trabajo (económica).
9	plan de capacitación y desarrollo. %	# acciones ejecutadas/ # acciones planificadas	Reporta el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo al cierre del período auditado. Las necesidades de capacitación de los trabajadores se definen con el objetivo de dotar a la unidad de personal con los conocimientos y aptitudes

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
			necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que este debe ser un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores.
Eficacia en los resultados			
10	productividad del trabajo	$\frac{\text{valor agregado bruto} \times 100}{\text{promedio de trabajadores}}$	Es la representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante un período económico. Podemos relacionarlo con el subsistema de costo representando este valor o rendimiento de las ventas. El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación, se define como el valor agregado generado por un trabajador. Estadísticamente se expresa como la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.
11	$\frac{\text{correlación salario medio}}{\text{productividad}}$	$\frac{\text{salario medio}}{\text{productividad del trabajo}}$	Refleja la relación entre el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de ventas y servicios durante un período y representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante un período económico debiendo ser menor a 1, mostrando que la productividad debe ser superior para el crecimiento de la unidad, por lo que no se debe pagar más de lo que no se ha ingresado.
12	estructura porcentual. evaluación del desempeño	# trabajadores evaluados superior/ número de trabajadores	Reporta la calidad de la evaluación del desempeño al cierre del período auditado, a partir del número de trabajadores

No.	Indicadores	Fórmula	Resultado analítico
		<p># trabajadores evaluados adecuado/ número de trabajadores</p> <p># trabajadores evaluados deficiente/ número de trabajadores</p>	<p>reportado. La evaluación del trabajador tiene dos aristas: una como elemento esencial de la valoración del trabajo y la actitud del trabajador (social) y otra como medio para medir los resultados del trabajo (económica). Esta calidad depende, en última instancia, del rigor y honestidad del directivo evaluador.</p>

Anexo 5. Indicadores del plan técnico-económico, cumplimientos de los planes y variaciones de los resultados comparativos de los años 2015, 2016 y 2017:

No.	Indicador	UM	2017			2016		2015	
			Plan	Real	%	Real	Variac	Real	Variac
1	2	3	4	5	5/4*100	6	6/5*100	7	7/5*100
1	Ventas totales	MP	7335,8	7687,6	104,8	6879	111,7	6275,3	122,5
2	Total ventas mercancías	MP	7023,7	7357,2	105,0	6576,3	111,9	6009,2	122,4
3	Alimentación pública	MP	4995,7	5288,9	106,0	4522,1	117,0	3854,2	137,2
4	Comercio minorista	MP	1696,4	1707,1	101,0	1747,9	97,7	1808,7	94,4
5	Vestuario	MP	331,6	361,2	109,0	306,3	117,9	346,3	104,3
6	Ingreso alojamiento	MP	166,1	143,3	86,0	161,6	88,7	150,6	95,0
7	Ingreso recreación	MP	116,3	160,5	138,0	112	143,3	102,8	156,1
8	Prestación de otros servicios	MP	29,7	26,6	90,0	29,1	91,4	12,6	211,0
9	Impuesto sobre las ventas minoristas	MP	129,4	130	100,0	121,9	106,6	273,4	47,5
10	Impuesto otros servicios	MP	144,3	286,5	199,0	245,6	116,6	205,9	139,0
11	Impuesto especial a productos	MP	10	18,3	183,0	11,7	156,4	18,2	100,5
13	Otros ingresos	MP	61,2	60,9	100,0	55,8	109,0	51,6	118,0
14	Ingresos totales	MP	7113,6	7314,1	103,0	6555,9	111,6	5830	125,4
15	Total costos mercancías	MP	3911,2	4063,3	104,0	3535,3	114,9	3651,8	111,3
16	Alimentación pública	MP	2507,5	2639,6	105,0	2083,9	126,7	2102,9	125,5
17	Comercio minorista	MP	1221,5	1171,2	96,0	1230,5	95,2	1301,1	90,0
18	Vestuario	MP	182,2	252,5	139,0	220,9	114,0	247,8	101,9
19	Total gastos	MP	1996,3	1884,5	94,0	2057,9	91,6	1577	119,5
20	Total de costos y gastos	MP	5907,5	5947,8	101,0	5593,2	106,3	5228,8	113,8
21	Utilidades	MP	1206,1	1366,3	113,0	962,7	141,9	601,2	227,3
22	Promedio de trabajadores	U	149	144	101,0	148	97,3	146	98,6
25	Rentabilidad sobre las ventas	%	16	18	113,0	14	128,6	10	180,0
26	Índice de autofinanciamiento	I	1,2	1,23	100,0	1,17	105,1	1,11	110,8
27	Venta por trabajador	P	52399	54522	100,0	28190	193,4	42981	126,9
36	Ctos y gtos por \$ de vta	P	0,83	0,81	97,6	0,85	95,3	0,90	90,0
37	Productividad	P	20,825	21,309	102,3	18,576	114,7	12,724	167,5
38	Salario medio	P	1150,06	1149,76	100,0	1228,7	93,6	845,91	135,9
39	Valor agregado (VA)	P	2916	3004,6	103,0	2749	109,3	1857,7	161,7
40	Relación salario medio/productividad			0,05		0,11	45,4	0,07	71,4
41	Utilidad por peso de VA		0,4137	0,4547	109,9	0,3502	129,8	0,3236	140,5