



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



**Universidad de
Guatemala**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Sistema de Procedimientos Para la Realización de Auditoría de
Desempeño en la Empresa Procesadora Café**

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

Autor: Lic. Jorge Luis Cervantes Elias

Tutor:DrC.Sergio Pozo Ceballos

Guatemala

2018

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Guantánamo, en particular la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, que me permitió realizar mis estudios, dirigidos a perfeccionar mis conocimientos, acordes a las exigencias de la sociedad competitiva y globalizada.

Al DrC. Sergio Pozo Ceballos, que con su profesionalidad y vocación docente y apegado a las normas legales, dirigió el presente trabajo de investigación.

RESUMEN

La Empresa Procesadora de Café de Guantánamo, ubicada en el Municipio Guantánamo, tiene como misión acopiar el café en las diferentes etapas del beneficio, conservarlo y procesarlo para la exportación y el consumo nacional. Realizar una auditoría de desempeño para evaluar los indicadores de gestión y las normas del Sistema de Control Interno, a través del método de investigación estadístico y el uso de los papeles de trabajo, materiales y medios existentes, permitieron ejecutar la auditoría de desempeño como una herramienta de control para elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros y administrativos de la entidad, para promover el avance hacia las metas, objetivos, misión y visión que son vitales en el desarrollo de la empresa integralmente. La evaluación de la situación actual de la entidad mediante el análisis correspondiente de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, recopilación de información, análisis e interpretación de los indicadores de gestión en cuanto a eficiencia, eficacia y economía, permitieron evaluar de aceptable el Sistema de Control Interno que ejerce la entidad, cumpliendo lo establecido en los principios de la Empresa Estatal Socialista reconocidos en el nuevo modelo de gestión económica y social del país.

| | |
|---|-----------|
| ÍNDICE | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO. ... | 5 |
| 1.1. Conceptos, clasificación, objetivos generales y específicos de la auditoría. . | 5 |
| 1.2. Características fundamentales de la Auditoría de Desempeño. | 9 |
| 1.3. Procedimientos Generales para la planificación, ejecución e informe en la Auditoría de Desempeño en Cuba..... | 14 |
| CAPÍTULO 2: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PROCESADORA DE CAFÉ "ASDRÚBAL LÓPEZ VÁZQUEZ" DE GUANTÁNAMO. | 25 |
| 2.1. Procedimientos de valoración de riesgos | 26 |
| 2.2. Procedimientos de Valoración de Riesgos Inherente: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos e Información y Comunicación. | 26 |
| 2.3. Procedimientos de Valoración de Riesgos de Control: Actividades de Control y Supervisión y Monitoreo. | 27 |
| 2.4. Procedimientos sustantivos. | 29 |
| 2.5. Procedimientos analíticos para la ejecución de la auditoría de desempeño desglosados por sistema de gestión en la Empresa Procesadora de Café "Asdrúbal López Vázquez" de Guantánamo. | 37 |
| CAPÍTULO 3: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PROCESADORA DE CAFÉ. | 39 |
| 3.1. Caracterización de la Entidad | 39 |
| 3.2. Resultado de la Investigación..... | 43 |
| CONCLUSIONES | 63 |
| RECOMENDACIONES | 64 |
| BIBLIOGRAFÍA | |
| ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN

Los inicios de la auditoría se remontan a tiempos muy remotos, en las civilizaciones del antiguo Egipto, Grecia, Roma y la India, los controles lo efectuaba una persona competente que escuchaba las rendiciones de cuentas de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Las primeras noticias históricas con respecto a la actividad de revisor profesional se encuentran en Italia en plena Edad Media, y en Londres, a mediados del siglo XIII las cuentas y la situación económica del ayuntamiento eran sometidas por los encargados de las finanzas al examen de un inspector independiente, quien rendía su informe publicando dichas cuentas.

La evolución de la auditoría en la actualidad tiene un desarrollo en correspondencia con los avances de la ciencia y la tecnología en diversos puntos del planeta, considerándose una práctica universal basada en diferentes técnicas.

La auditoría de desempeño amplía su objeto de estudio motivado por las exigencias sociales y tecnológicas en su concepción más amplia permitiendo que la empresa se adapte a sus recursos principales y a las condiciones cambiantes del entorno de los negocios, por tal razón apunta a la evaluación de fortalezas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y espíritu empresarial.

Cuba, en la actualidad perfecciona su estrategia de desarrollo hasta el año 2030, dentro de sus aspiraciones contempla en los lineamientos generales para la actividad empresarial, y en particular el lineamiento No.8, expone:

“Continuar otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su Sistema de Control Interno, así como mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto”.

Así pues, la auditoría de desempeño consiste en medir el grado de cumplimiento de los objetivos, al alto nivel competitivo existente buscando que con cada acción que se realice conseguir las metas empresariales. Dentro de la Empresa Procesadora de Café Guantánamo no se observan limitaciones de progreso que puedan conllevar a que no se puedan alcanzar las metas y objetivos que se han planteado cumplir en un tiempo determinado. De ahí la importancia de ejecutar una auditoría de desempeño

para la implementación y evaluación de indicadores de rendimiento que faciliten la identificación de las fortalezas, debilidades, insuficiencias de la entidad, en términos de economía en la asignación de los recursos, eficiencia en los procesos y eficacia en los resultados.

Teniendo en cuenta que las Normas Cubanas de Auditoría recogen de manera detallada todos los subprocesos que están implícitos dentro del proceso de auditoría que posibilita elevar la calidad del trabajo realizado, estas no garantizan de forma particular la calidad total del proceso en cada entidad donde radican los auditores internos, por lo que existen **Interrogantes a responder**, tales como:

¿Es utilizada la auditoría de desempeño como una herramienta de la auditoría interna para medir el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la empresa?

¿Cómo realizar una auditoría de desempeño en la Empresa Procesadora de Café Guantánamo para medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía, que permitan elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros y administrativos y, promover el avance hacia las metas, objetivos, misión y visión?

Por lo que se define como:

Problema de investigación: La Empresa Procesadora de Café "Asdrúbal López Vázquez" de Guantánamo no ha sido objeto de una Auditoría de Desempeño por parte de la Unidad de Auditoría Interna del Grupo Agroforestal.

Objeto de investigación: Empresa Procesadora de Café Asdrúbal López Vázquez" de Guantánamo.

Campo de acción: Auditoría de Desempeño.

Hipótesis de la investigación: Si se ejecuta una Auditoría de Desempeño contribuiría a una evaluación objetiva de la gestión de la Empresa Procesadora de Café "Asdrúbal López Vázquez" de Guantánamo por parte de los auditores internos, en términos de la economía en la asignación de los recursos, la eficiencia en los procesos y la eficacia en los resultados.

El **objetivo general** de la investigación está relacionado con:

Ejecutar una Auditoría de Desempeño para evaluar la gestión de la Empresa Procesadora de Café "Asdrúbal López Vázquez" de Guantánamo.

Los **Objetivos específicos** son:

Identificar el marco teórico para el desarrollo de la auditoría de desempeño y su enfoque de control interno vigente en el país, antecedentes y actualidad.

Caracterizar la entidad objeto de investigación a efectos de la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de control interno y de los indicadores de rendimiento incluidos en la propuesta metodológica diseñada.

Presentar los resultados de la aplicación de los procedimientos metodológicos propuestos en el informe de la auditoría de desempeño, de acuerdo con las normas vigentes.

Se tuvieron en cuenta los métodos de investigación teóricos y empíricos como:

Métodos teóricos:

La investigación desarrollada se basa, fundamentalmente, en el método *dialécticomaterialista* que permite el análisis y las síntesis teóricas en la fundamentación del problema, partiendo de la objetividad de la necesidad de ejecutar una auditoría de desempeño en la Empresa Procesadora de Café Guantánamo. Este método permite además concretar las insuficiencias existentes que generan argumentos que imposibilitan la ejecución de una auditoría de desempeño en la Empresa Procesadora de Café Guantánamo.

Análisis y síntesis: Se utilizó en la definición de la información documental para la determinación de condiciones del problema planteado, el análisis de las normas cubanas de auditoría de la Contraloría General de la República.

Análisis histórico lógico: Se evidencia en el análisis del problema objeto de investigación y determinar las tendencias y evolución del conocimiento de las auditorías en Cuba.

El método de *inducción-deducción* se empleó en el establecimiento de la hipótesis que se presenta en la tesis.

Métodos empíricos:

Observación participativa: Esta técnica se utiliza para vincularse de forma directa al trabajo de auditoría, así como otras áreas que inciden en el desarrollo del trabajo, lo cual nos permite conocer aspectos que no pueden dejar de considerarse en la auditoría de desempeño a ejecutar en la Empresa Procesadora de Café Guantánamo.

Análisis documental: Al seleccionar las ideas informativas más relevantes de un documento para expresar su contenido sin ambigüedades, recuperar la información en él contenida, así como los documentos que refrendan leyes, normas, planes y reglamentos establecidos.

Se aplican además otros métodos de recogida, procesamiento y validación de información como: *encuestas, entrevistas, observación, criterio de expertos, herramientas estadísticas y los propios de la auditoría.*

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

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

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

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

Las cuestiones básicas es que todos los programas o empresas del sector público y la mayoría de los procesos que generan pueden analizarse empleando una fórmula que describe el modo de pasar de una a otra posición para determinar los objetivos

específicos. En la **Auditoría del Desempeño** esto se lleva a cabo respondiendo a dos preguntas básicas:

¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?

¿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 del Desempeño** se ocupa básicamente de examinar la *economía, la eficiencia y la eficacia*.

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

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

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

A lo largo de los años los órganos de la administración y otras entidades han empleado numerosos enfoques analíticos para evaluar las funciones y los resultados de los programas, políticas, actividades y organizaciones del sector público. La **Auditoría del Desempeño** y los estudios de evaluación han sido diseñados para juzgar la forma en que actúan los programas específicos, y pueden diferir mucho entre sí. Un aspecto particular consiste en la relación existente entre la medición del rendimiento, la evaluación de programas y la **Auditoría del Desempeño**.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La **Auditoría del Desempeño** es una actividad basada en el conocimiento, y debido a sus rasgos especiales y a sus estrechos vínculos con la política es un trabajo de

elevada calidad, representa el factor individual de mayor importancia para reconocerla.

La eficacia, la profesionalidad y el cuidado deben guiar el trabajo de auditoría, y deben cumplirse los principios de una correcta administración. Los auditores tienen que notificar a las entidades de la Administración que intervienen en el programa cuáles son las características del compromiso.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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.

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

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

Los resultados de la utilización de indicadores de gestión en el análisis de los indicadores existentes en la entidad o diseño de otros, se inicia desde la fase de planeación, en la revisión y evaluación del Sistema de Control Interno, con independencia de otros aspectos que se determinen para dar cumplimiento a los

objetivos de la auditoría. Considerar para la elaboración de los programas de auditoría, los riesgos identificados y aquellos aspectos resultantes de la evaluación del SCI que presentan fallas o riesgos asociados que pueden afectar la gestión o desempeño de la entidad.

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

En esta fase se debe realizar una evaluación y análisis a partir de la documentación recopilada y no basarse solamente en la existencia o no de la misma.; al finalizar, se debe conocer el quehacer de la entidad y la evaluación a priori del SCI, así como las limitaciones existentes; deben quedar determinadas las áreas de gestión, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos dentro de la estructura organizativa, que serán analizadas con profundidad durante la ejecución de la auditoría y que conllevan al incumplimiento de leyes, reglamentos y procedimientos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para las evidencias y hallazgos de auditoría, el auditor debe obtener evidencias de auditoría suficiente, competente y relevante para determinar los hallazgos, llegar a conclusiones en respuesta a los objetivos de la auditoría y preguntas y formular recomendaciones.

Es suficiente cuando existe la cantidad necesaria de evidencias relevantes y confiable para convencer a una persona, de manera razonable que, los hallazgos de la auditoría, conclusiones y recomendaciones son garantizados y respaldados;

competente cuando es válida y confiable, si representa lo que pretende representar, y relevante si tiene una relación clara y lógica con los objetivos de la auditoría y los criterios.

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

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

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

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

documentadas. La Contraloría General de la República puede tener la flexibilidad para determinar la longitud, relevancia o el tono de la respuesta que se incluirá en el informe.

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

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

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

Las conclusiones y las recomendaciones deben provenir lógicamente o analíticamente de los hechos y argumentos presentados, es decir, el lector debe ser capaz de conectar lo que fue examinado, lo que fue encontrado, que impacto tuvo y cómo este puede ser corregido.

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

En resumen, el auditor debe incluir en el informe de auditoría la información sobre:

los objetivos de auditoría; las preguntas de auditoría y las respuestas a esas preguntas; el alcance; los criterios; la metodología; las fuentes de información; las

limitaciones sobre los datos utilizados; los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones.

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

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

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

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

CAPÍTULO 2:PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PROCESADORA DE CAFÉ "ASDRÚBAL LÓPEZ VÁZQUEZ" DE GUANTÁNAMO.

Se considera necesario tener en cuenta que para la realización de la planificación, organización y ejecución de las investigaciones se estableció en tres de las cuatro fases establecidas para la realización de una auditoría: fase 1 – planeación (estudio previo, conocimiento del sujeto a auditar, planificación y mejora); fase 2 – ejecución; y fase 3, informe. No se incluyó la fase 4 – seguimiento, pues, es el seguimiento a la presentación por el sujeto auditado, del plan de medidas, así como el acta de responsabilidad.

En las gestiones esenciales para la ejecución de la auditoría intervienen las fases que se detallan a continuación:

Fase No.1.1 Estudio Previo

Actividades a realizar:

Confección de la Orden de Trabajo y la Carta de Presentación.

Conocimiento previo de la unidad a auditar.

Selección y estudio de las legislaciones a consultar.

Presentación a la dirección de la entidad de los objetivos de la investigación.

Fase No. 1.2 Conocimiento del sujeto a auditar

Actividades a realizar:

Acopio de información sobre la entidad y su organización.

Identificación de los riesgos y áreas o procesos de mayor importancia.

Valoración preliminar del sistema de control interno.

Selección de la muestra y alcance para la auditoría.

Determinación y acopio de los medios materiales y humanos a emplear.

Fase No. 1.3 Planificación

Actividades a realizar:

Elaboración del plan de trabajo general de la auditoría.

Elaboración del Plan de trabajo individual.

Elaboración del programa de auditoría.

Definición de las técnicas a aplicar.

Fase No. 2 Ejecución

Actividades a realizar:

Aplicación del programa que incluye pruebas sustantivas y de cumplimiento.

Recopilación de evidencias.

Determinación de desviaciones o hallazgos.

Fase No. 3 Informe

Actividades a realizar:

Elaboración del informe de la auditoría.

Notificación del resultado final de la auditoría.

Emisión del informe de auditoría.

2.1. Procedimientos de valoración de riesgos

El riesgo consiste en la posibilidad de que un auditor establezca que las cifras de los estados financieros presenten, razonablemente, la posición financiera, los resultados de operación y los flujos de efectivo de una entidad por un periodo determinado, cuando en realidad dicho estados financieros no están preparados ni presentados de forma razonable, o, por el contrario, que el auditor dictamine que las cifras de los estados financieros de una entidad no presentan razonablemente su situación financiera, sus resultados de operación y sus flujos de efectivo, cuando en realidad los estados financieros si están adecuadamente preparados y presentados.

Con el propósito de lograr una mejor comprensión del riesgo de auditoría de establecer cuáles son los cursos de acción que un auditor debe seguir para poder minimizar dicho riesgo a un nivel aceptablemente bajo.

2.2. Procedimientos de Valoración de Riesgos Inherente: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos e Información y Comunicación.

El riesgo inherente, el auditor puede seleccionar un procedimiento que no sea el adecuado para la naturaleza de las afirmaciones sobre los que pretende obtener evidencias. La medición contable de una determinada cuenta requiere de estimaciones de un alto grado de subjetividad, la provisión ante todo.

El riesgo inherente es la susceptibilidad de un saldo de cuenta o transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa. Las estimaciones y la provisiones son dos de las partidas que tienden a presentar mayor riesgo inherente, en vista de que en ambos casos los montos contabilizados se basan fundamentalmente en suposiciones, juicios, proyecciones y experiencias realizadas

por la administración de la entidad objeto de auditoría, por lo cual la evidencia de auditoría en estos casos es más persuasiva que conclusiva.

La administración es la responsable de diseñar e implementar los mecanismos necesarios para reducir los posibles efectos que pueda traer consigo este riesgo.

Ambiente de Control: Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás 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, conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, sistemas, disposiciones legales y procedimientos; está compuesto además por cinco normas, las cuales se detallan en los Anexos.

Gestión y Prevención de Riesgos: Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos; una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones y, evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos; este componente está compuesto por tres normas las que se exponen en Anexos.

Información y Comunicación: Precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; 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; está integrados por tres normas que se especifican en Anexos.

2.3. Procedimientos de Valoración de Riesgos de Control: Actividades de Control y Supervisión y Monitoreo.

El riesgo de control, es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en una aseveración y que lograra ser de importancia relativa y, no se provenga, detecte o corrija oportunamente. Además es la probabilidad de que los Sistemas de Control Interno diseñados e implantados por la administración sean

incapaces de prevenir, o en su defecto de detectar o corregir errores de importancia relativa.

Valoración anualmente del plan estratégico de los riesgos, insertado en el proceso de gestión, la creación y formulación del plan, su implementación y el control de los procesos que están dirigidos a asegurar el logro de los objetivos propuestos. Encaminado a que se establezcan principalmente en acciones correctivas, dirigidas a la eliminación de la causa del riesgo y, preventivos, cuyo propósito es anticiparse a hechos que los provocan.

Para esto es necesario detectar las causas que originan los riesgos y asignar las responsabilidades correspondientes.

El riesgo de auditoría tiene que ver con la no detección de deficiencias que puedan poner en riesgos a la entidad. Cualquier falta de conocimiento por parte del auditor, de las debilidades de la institución, incluyendo las características y tamaño de las muestras que se tomen, será de gran importancia ya que podría omitir una situación crítica de la entidad.

Actividades de Control: Establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión establecidas, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de la entidad; las actividades de control son aplicables a todas las operaciones, tributando a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad; se encuentra conformados por seis normas, las que se detallan en Anexos.

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, mediante la supervisión y el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas; integrados por dos normas, que se definen en los Anexos.

La evaluación al estado que presenta el Sistema de Control Interno en la entidad, mediante la aplicación de los procedimientos de valoración de riesgos inherentes y de control, si se detectan irregularidades que pueden perjudicar o comprometer el

desarrollo y cumplimiento de las actividades fundamentales que se realizan por cada área o gestión; se encuentra representado mediante Anexos.

Si poseen un Sistema de Gestión Integrado certificado por las Normas ISO y NC aplicables; su integración y armonía al Sistema de Control Interno.

Si se ha realizado el diagnóstico para elaborar la guía metodológica, facilitar la realización del diagnóstico, que permita su aplicación a nuestra industria, si contienen los indicadores que se corresponden con lo que se establece en la Resolución 27/2000 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente para la gestión ambiental.

Las fuentes jurídicas fundamentales son:

- Ley 107 de 2011 y su Reglamento de la Contraloría General de la República.
- Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República; Normas del Sistema de Control Interno.
- Resolución No. 340/12 Normas Cubanas de Auditoría, de la Contraloría General de la República.
- RS- 678/13, de la Contraloría General de la República sobre las Directrices Generales para realizar auditorías de desempeño.

2.4. Procedimientos sustantivos.

Los procedimientos sustantivos se emplearon en cuatro sistemas de gestión que se relacionan a continuación: Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de la Comunicación, Gestión de la Dirección y la Gestión de Producción de Bienes y Servicios. Certificado con la transmisión para demostrar que se planteó ajustándose al tipo de acción de control, las características de la entidad y los objetivos de las verificaciones.

Las comprobaciones realizadas se enmarcaron en los siguientes aspectos:

Gestión Recursos Humanos

- Comprobar si cuentan con 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.
- Si tienen determinados para la selección, captación y empleo, así como para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital

humano, procedimientos establecidos para esta actividad y, su correspondencia con los objetivos de la entidad.

- 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.
- 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.

Gestión de la Comunicación

- Revisar el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad.
- Si el sistema de información y comunicación establecida se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y si es adecuada y suficiente para la toma de decisiones.
- Si la información, capturada, recopilada, producida, procesada y emitida apoya los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en esa entidad.
- Sobre la oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad de la información a los diferentes niveles de dirección para la consecución de los objetivos trazados y el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- Si la información ofrecida por el proceso de rendición de cuenta establecido por la entidad, da un reflejo del estado y resultados de la gestión realizada por los directivos y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores.
- 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 la informativa, en base a los procesos o actividades relacionadas con el sistema de información y comunicación existente para la dirección,

ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad y en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

Gestión de la Dirección

- Sobre el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, 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.
- Si se cumple por parte de la entidad en el tiempo reglamentado y la 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 VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 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.
- 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.
- 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 de la Producción de Bienes y Servicios.

- Sobre la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen los procesos de producción o prestación del servicio e identificación y documentación de los requisitos de calidad de los productos y servicios que ofrecen la entidad.
- Organización y planificación de la producción y los servicios, así como el seguimiento, la medición y mejora continua de los procesos de producción y prestación del servicio.
- El estado técnico del equipamiento tecnológico y los medios de medición y ensayos, utilización de la capacidad instalada disponible para las necesidades de la producción y los servicios.
- Las exigencias establecidas para el uso, mantenimiento y conservación del transporte, de la organización del servicio que garantiza los procesos de producción y servicios para el cumplimiento de los planes y los objetivos de trabajo.
- 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 la producción de bienes o servicios en el control, uso y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

Aplicación de Técnicas y Procedimientos

Técnicas y Procedimientos de Auditoría

Las técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados por los auditores para obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, que les permiten formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada. Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplica en el desarrollo de una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias de acuerdo con las circunstancias. Los procedimientos pueden agruparse en:

- Pruebas de control.
- Procedimientos analíticos.
- Pruebas sustantivas de detalle.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión.

Las técnicas más utilizadas son:

Técnicas Verbales

- Indagación: Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el Auditor, comprende una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes. Es de especial utilidad la indagación en la Auditoría de Desempeño, cuando se examinan áreas específicas no documentadas; sin embargo, sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente.
- Las Entrevistas: Pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados. Asimismo, los aspectos considerados relevantes deben ser documentados y/o confirmados por otras fuentes y su utilización aceptada por la persona entrevistada.
- Las Encuestas: Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Pueden ser enviadas por correo u otro método a las personas, firmas privadas y otros que conocen del programa o el área a examinar. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso.

La información obtenida por medio de encuestas es poco confiable, bastante menos que la información verbal recolectada en base a entrevistas efectuadas por los auditores. Por lo tanto, debe ser utilizada con mucho cuidado, a no ser que se cuente con evidencia que la corrobore.

Técnicas Oculares

- Observación: Es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se asegura de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.
- Comparación: Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución de la auditoría se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- Revisión selectiva: consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.
- Rastreo: Es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada. Al efectuar la comprensión de la estructura de control interno, se seleccionan determinadas operaciones relativas a cada partida o grupo, para darles seguimiento, desde el inicio hasta el final dentro de sus procesos normales de ejecución, para con esto asegurarse de su regularidad y corrección. Esta técnica puede clasificarse en dos grupos:
 - Rastreo progresivo, que parte de la autorización para efectuar una operación hasta la culminación total o parcial de ésta; y,

- Rastreo regresivo, que es inverso al anterior, es decir, se parte de los resultados de las operaciones para llegar a la autorización inicial.

Técnicas Documentales

- Revisión Analítica: consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias y la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas.
- Comprobación: Técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.
- Computación: Es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado. Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.
- Estudio General: Esta técnica se aplica al inicio del trabajo del auditor, sobre la base de su experiencia y juicio profesional y generalmente requiere la aplicación de otras técnicas. Consiste en la evaluación general de la información del sujeto a auditar, sobre su naturaleza jurídica, objeto social, estados contables, sistemas de información, Sistema de Control Interno, entre otras.

Técnicas Físicas

Esta forma de evidencia es utilizada por el auditor en la verificación de saldos de activos tangibles y se obtiene a través de un examen físico de los recursos; sin embargo, tal evidencia no establece la propiedad o valuación del activo.

- Inspección: Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

Generalmente, se acostumbra a calificarla como una técnica combinada, dado que en su aplicación utiliza la indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación y comprobación.

Técnicas Escritas

- **Análisis:** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros. De acuerdo a las circunstancias, se obtienen mejores resultados si son obtenidos por expertos que tengan habilidad para hacer inferencias lógicas y juicios de valor al evaluar la información recolectada. Las técnicas de análisis son especialmente útiles para determinar las causas y efectos de los hallazgos de auditoría.

- **Conciliación:** Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su concordancia entre si y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.
- **Confirmación:** Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (terceros), información de interés que sólo ella puede suministrar.
- **Cálculo:** Es la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en los documentos.
- **Tabulación:** Es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos en el inventario físico de bienes practicado en el almacén de la entidad en una fecha determinada.

Las fuentes jurídicas fundamentales son:

- Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República; normas del sistema de control interno.
- Resolución No. 340/12 Normas Cubanas de Auditoría, de la Contraloría General de la República.
- Decreto No. 281/07, del Consejo de Ministros sobre el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
- Decreto Ley No. 252/15, del Consejo de Ministros sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
- RS- 678/13, de la Contraloría General de la República sobre las directrices generales para realizar auditorías de desempeño.

2.5. Procedimientos analíticos para la ejecución de la auditoría de desempeño desglosados por sistema de gestión en la Empresa Procesadora de Café "Asdrúbal López Vázquez" de Guantánamo.

Las pruebas analíticas surgen del análisis y verificación de los datos. El análisis puede realizarse sobre cálculos, análisis de ratios, tendencias y patrones de datos procedentes de la entidad fiscalizada u otras fuentes pertinentes. También pueden efectuarse comparaciones con las normas obligatorias o con las evaluaciones comparativas propias del sector.

El análisis suele ser numérico, por ejemplo, y toma en consideración los ratios entre productos y recursos, o el porcentaje del presupuesto que se ha gastado. Puede tener asimismo un carácter no numérico; por ejemplo, cuando se observa una tendencia coherente en la naturaleza de las reclamaciones realizadas con respecto a una entidad fiscalizada.

El propósito de esta norma es establecer las pautas para aplicar los procedimientos analíticos durante una auditoría, al planear la naturaleza, oportunidad y alcance de esta.

Los procedimientos analíticos requieren de la fiabilidad de los datos ya sean internos o externos y pueden realizarse en términos de unidades monetarias, cantidades físicas, índices o porcentajes.

Estos procedimientos se aplican con el objetivo de conocer el sujeto a auditar, sus particularidades, indicar la presencia de posibles errores en los Estados Financieros y reducir las pruebas sustantivas.

Los procedimientos analíticos son útiles para identificar diferencias no esperadas, errores insignificativos, fraudes y otros hechos o transacciones no habituales o no recurrentes.

Los procedimientos analíticos se resuelven a través del análisis cualitativos que se detallan en Anexos.

Las fuentes jurídicas fundamentales son:

- Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República; Normas del Sistema de Control Interno.
- Resolución No. 340/12 Normas Cubanas de Auditoría, de la Contraloría General de la República.
- Decreto No. 281/07, del Consejo de Ministros sobre el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
- RS- 678/13, de la Contraloría General de la República sobre las Directrices Generales para realizar auditorías de desempeño.
- NC. ISO 9001: 2015 Gestión de la Calidad.- NC. ISO 14001: 2015 Sistema de Gestión Ambiental.- NC. ISO 22000: 2005 Inocuidad de los Alimentos.- NC. ISO 18001: 2015 Sistema de Gestión Seguridad y Salud del Trabajo.

CAPÍTULO 3: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PROCESADORA DE CAFÉ.

3.1. Caracterización de la Entidad

La Empresa Procesadora de Café “Asdrúbal López Vázquez”, fue creada mediante Resolución No. 198/97 del Ministerio de Economía y Planificación el 23 de Junio de 1997, su objeto empresarial modificado mediante Resolución No. 351/2014, del 12 de mayo de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación que consiste en: acopiar, procesar, producir y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional, café beneficiado y procesado en grano para la empresa comercializadora cubacafé, cimex y la empresa exportadora cubaexport, con la siguiente nomenclatura de productos:

Café trillado para la exportación:

- Altoserra calidad I, II y III. - Crystal Mountain. - Extra Turquino Arábigo. - Turquino Arábigo. - Altura Arábigo. - Montaña Arábigo. - Cumbre Arábigo. - Serrano Superior. - Serrano Lavado. - Caracolillo. - Serrano Estándar Lavado. - Lavado Robusta. - Natural Arábigo Superior. - Natural Arábigo Corriente.

Café beneficiado para el consumo nacional:

- Café Consumo Lavado Arábigo Calidad A.B y C. - Café Consumo Natural. - Arábigo Calidad A.B y C. - Café Consumo Lavado Robusta Calidad A.B y C. - Café Consumo Natural Robusta Calidad A.B y C. - Café Fragmento o Trillo Arábigo o Lavado (Fuera de norma).

La entidad de referencia se encuentra acogida al sistema de perfeccionamiento empresarial, mediante acuerdo No. 2358, de fecha 22 de marzo de 2000, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

La misión de la Empresa Procesadora de Café es: acopiar el café en las diferentes etapas del beneficio, de la provincia de Guantánamo y Holguín, conservarlo y procesarlo para la exportación y el consumo nacional con la mayor calidad y eficiencia, para mejorar el nivel de vida de los trabajadores y el desarrollo económico de la provincia y el ministerio de la agricultura.

La visión de la Empresa Procesadora de Café es: procesar para la exportación café de toda la región oriental y comienza a abrirse paso con este servicio en los países productores del caribe, posee una imagen corporativa con productos inocuos y calidad respaldada por normas ISO, logrando con ello satisfacer los gustos más

exigentes del mercado nacional e internacional con eficiencia y competitividad, los trabajadores y directivos tienen un elevado nivel de presentación y se emplea eficazmente un sistema de gestión integral en la dirección.

Los niveles alcanzados en la productividad del trabajo y su vinculación con el salario de los trabajadores, ha permitido satisfacer las necesidades de estos y consolidar su sentido de pertenencia como uno de los principales valores de la organización. El organigrama estructural, representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

La Empresa Procesadora de Café, en la gestión de la Dirección se asesora por departamentos jurídicos y de auditoría, incluyendo dentro de la gestión, la planeación estratégica y revisión de la dirección; la comunicación interna y externa y; la medición, análisis y mejora del Sistema Integrado de Gestión. La dirección de contabilidad y finanzas, así como la de capital humano, la identificación, evaluación y control de aspectos, impactos, peligros y riesgos y, la gestión de la infraestructura, conforman la Gestión Empresarial del Sistema Integrado de Gestión y la Provisión de Recursos.

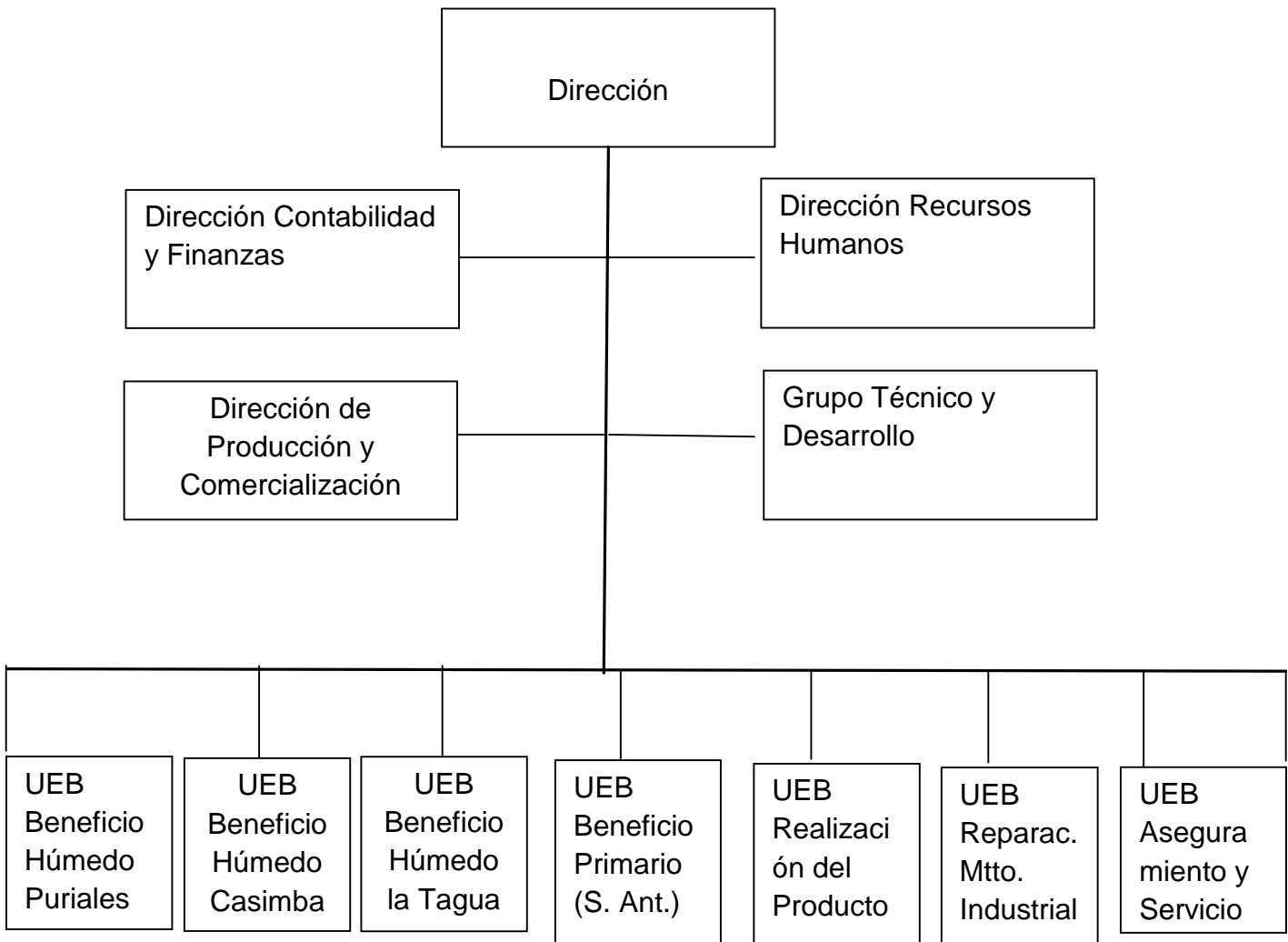
Se conforma también por la dirección de producción y comercialización y el grupo técnico y desarrollo; además de la contratación, planificación de la producción, compras, acopio, procesamiento, envasado, conservación y transportación de café en grano; todos estos acceden a la Gestión de la Realización del Producto.

Cuenta asimismo con siete Unidades Empresariales de Base, las cuales tienen dentro de su función, beneficiar el café húmedo y el cacao, beneficio primario de molinación del café, la realización del producto final, reparación y mantenimiento industrial y la de los aseguramientos y servicios.

A continuación se presenta el organigrama estructural de la Empresa Procesadora de Café Guantánamo:

Gráfico No.1.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

Los objetivos estratégicos por área de resultados claves

ÁREA DE RESULTADO CLAVE No. 1: La lucha contra el delito y la atención al hombre.

- Lograr a partir de la eficiencia, eficacia y la implementación del nuevo modelo de gestión económica, niveles de productividad del trabajo que aseguren un salario medio por trabajador de más de 1000.00 pesos y el más alto sentido de pertenencia e identificación de estos con los problemas de la organización.

ÁREA DE RESULTADO CLAVE No. 2: Producción y comercialización

- Vencer todas las barreras comerciales impuestas por el mercado, a las exportaciones del ministerio de la agricultura y estar entre los orígenes de café crudo de más preferencia de los mercados actuales del café cubano.
- Distinguirnos nacionalmente como la mejor organización de este tipo en la calidad de la preparación de café verde para la exportación, y que se concentre en ella el 60 por ciento del café cubano que la máxima dirección del MINAG decida exportar.

ÁREA DE RESULTADO CLAVE No. 3: Infraestructura, energía y sistemas

- Desarrollar proyectos de financiamiento e innovación que aseguren la actualización tecnológica de sus principales procesos de forma gradual así como establecer sistemas de control que aseguren una continua reducción del índice de intensidad energética con que desarrollamos los procesos de producción y servicios”.
- Consolidar el nuevo sistema de dirección y gestión empresarial estatal (Perfeccionamiento Empresarial) con sus diferentes sistemas de gestión integrados y convertirnos en una organización de excelencia empresarial.

3.2. Resultado de la Investigación

**MINISTERIO DE LA AGRICULTURA
DELEGACIÓN GUANTÁNAMO**

**INFORME DE LA AUDITORÍA
EMPRESA PROCESADORA DE CAFÉ
“ASDRÚBAL LÓPEZ VÁZQUEZ”**

Guantánamo, 6 de marzo de 2018

“Año 60 de la Revolución”

Ministerio de la Agricultura
Dirección de Auditoría y Supervisión
Calle Conill e/ Ave. Independencia y Marino, Plaza. La Habana

Guantánamo, 6 de marzo de 2018

“Año 60 de la Revolución”

Orden de Trabajo No: GT – 01/18

Sujeto a auditar: Empresa Procesadora de Café “Asdrúbal López Vázquez”.

Dirección: Calle Cuartel y el 17 Sur.

Subordinada a: Grupo Agroforestal (GAF)

Tipo de auditoría: Desempeño.

Responsable de la auditoría: Lic. Jorge Luís Cervantes Elías.

INFORME

INTRODUCCIÓN

La Empresa Procesadora de Café “Asdrúbal López Vázquez”, fue creada mediante Resolución No. 198/97 del Ministerio de Economía y Planificación el 23 de Junio de 1997, su objeto empresarial modificado mediante Resolución No. 351/2014, del 12 de mayo de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación que consiste en: acopiar, procesar, producir y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional, café beneficiado y procesado en grano para la empresa comercializadora CUBACAFÉ, CIMEX y la empresa exportadora CUBAEXPORT, con la siguiente nomenclatura de productos: Café trillado para la exportación: Altoserra calidad I, II y III; crystal mountain; extra turquino arábigo; turquino arábigo; altura arábigo; montaña arábigo; cumbre arábigo; serrano superior; serrano lavado; caracolillo; serrano estándar lavado; lavado robusta; natural arábigo superior; natural arábigo corriente.

Además, café beneficiado para el consumo nacional: Café consumo lavado arábigo calidad A.B y C; café consumo natural arábigo calidad A.B y C; café consumo lavado robusta calidad A.B y C; café consumo natural robusta calidad A.B y C; café fragmento o trillo arábigo o lavado (fuera de norma).

La entidad de referencia se encuentra acogida al sistema de perfeccionamiento empresarial, mediante acuerdo No. 2358, de fecha 22 de marzo de 2000, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

A partir de la consolidación del nuevo sistema de dirección y gestión empresarial en nuestra organización, durante el cual se aplican sistemas de calidad, inocuidad y de seguridad y salud del trabajo con un enfoque ambiental además, se hace necesario integrar la proyección estratégica en un sistema único de gestión de la dirección que asegure el cumplimiento de la visión de futuro.

Posee una estructura de siete (7) Unidades Empresariales de Base: beneficio de café, aseguramiento y servicios, reparación y mantenimiento, beneficio primario san antonio del sur, la tagua, casimba, puriales, además de la dirección de la empresa.

Cuenta con dos (2) almacenes: central (insumos) y productos terminados, con 1 603 renglones, por valor de 3 859 544,06 CUP.

La entidad posee una plantilla aprobada de 401 trabajadores, encontrándose cubierta 378, representando el 94 por ciento del total, por categoría ocupacional es como sigue: cuadros 16, técnicos 131, servicios 54 y operarios 177, la cual se encuentra aprobada mediante Resolución No. 03/17.

La contabilidad se encuentra automatizada y centralizada, el sistema informático que utilizan es el Versat Sarasola, el cual se encuentra certificado por los Ministerios de Finanzas y Precios y de la Informática y Comunicaciones.

La auditoría tuvo los siguientes objetivos:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados propuestos en los programas, proyectos, procesos y actividades.
- Verificar si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente, económica y con la calidad establecida para la obtención de sus bienes y servicios en el cumplimiento de sus misión, objeto empresarial y encargo estatal.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales y las disposiciones legales que le son aplicables.
- Evaluar el estado de la conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.

Se comprobó el cumplimiento de la legislación vigente establecida por los organismos rectores, entre las que se encuentran:

- Ley 107/09 de la Contraloría General de la República y su Reglamento.

- Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República; normas del Sistema de Control Interno.
- Resolución No. 340/12 Normas Cubanas de Auditoría, de la Contraloría General de la República.
- Resolución No. 351/2014, de mayo de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación, del objeto empresarial.
- Decreto No. 281/07, del Consejo de Ministros sobre el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
- Decreto Ley No. 252/15, del Consejo de Ministros sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
- Decreto Ley No. 334/17, del Consejo de Ministros sobre modificación de los artículos 9, 10, 14 y 22 del Decreto Ley 252/15 y, 1, 46, 64, 65, 76, 77, 87 del Decreto 281/07.
- Decreto No. 335/17, del Consejo de Ministros sobre el sistema empresarial estatal cubano.
- RS- 678/13, de la Contraloría General de la República sobre las directrices generales para realizar auditorías de desempeño.

El trabajo se realizó por pruebas, utilizando muestreo no estadístico, abarcando las operaciones seleccionadas correspondientes desde el 1^{ro} de enero de 2017 hasta el 31 de diciembre de 2017, extendiéndose a períodos anteriores y posteriores para mayor precisión de los resultados en los casos que fuera necesario.

El procedimiento aplicado para la toma de las muestras seleccionadas estuvo relacionado con la importancia relativa analizadas y el riesgo o fiabilidad según el análisis del control interno implantado, oscilando esta muestra entre el 10 por ciento y el 100 por ciento del universo de esta.

En las verificaciones se aplica la propuesta metodológica para la ejecución de la auditoría de desempeño en la entidad auditada, de conformidad con las Normas Cubanas de Auditorías y sin limitaciones.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos en la auditoría ejecutada a la Empresa Procesadora de Café Guantánamo, desde el 1^{ro} de enero de 2017 hasta 31 de

diciembre de 2017, se comprueban la eficiencia, eficacia y economía en su gestión, determinando que no existen deficiencias o desviaciones que puedan afectar el normal desarrollo de las operaciones así como el grado de cumplimiento de las metas y equidad en la utilización de los recursos disponibles, lo que ha permitido elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros y administrativos, promoviendo el avance hacia las metas, objetivos, misión y visión, vitales en el desarrollo de la entidad.

El Sistema de Control Interno implantado en la Empresa Procesadora de Café se califica de Aceptable, existiendo una adecuada identificación de los riesgos y de los objetivos de control, por lo que las medidas del plan de prevención de riesgos son efectivas, no obstante se detectaron los siguientes hallazgos, sustentado en:

- En el área de recursos humanos no cuentan con mecanismos ni procedimientos para la contratación del personal de nuevo ingreso.
- No existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta de los cuadros y funcionarios de la entidad.
- Pobre participación de los trabajadores en la actualización de las medidas contenidas en el plan de prevención de riesgos.
- Existen dos choferes de los carros contenedores, que transportan el café para las torrefactoras del país y para la exportación, que no cuentan con la recalificación para continuar operando, se encuentran vencidas.

Se valoró la Gestión de los Recursos Humanos, la Comunicación, Dirección y la Producción de Bienes y Servicios, para evaluar los indicadores que medirán el examen de estas actividades de economía, eficiencia y eficacia en los años 2015, 2016 y 2017.

El Sistema de Gestión Ambiental expresa un alto desempeño, se mantiene estable y es coherente con la política de la organización para alcanzar los objetivos trazados en la proyección estratégica. Para facilitar la realización del diagnóstico, se ha elaborado una guía metodológica con un alto grado de flexibilidad, que permite su aplicación a la industria del procesamiento del café.

Se implementan mecanismos de prevención, control y monitoreo del Sistema de Control Interno para su perfeccionamiento continuo; la Empresa mantiene un adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno, comprobándose a través de

la aplicación de los procedimientos de valoración de riesgos inherentes y de control, no se detectaron deficiencias en la implementación de los componentes y normas de la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República.

Se comprobó la implementación y cumplimiento de las directrices contenidas en el informe central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y la actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016 – 2021 aprobados en el VII Congreso del Partido, así como la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y el plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.

RESULTADOS

En la ejecución de la auditoría se revisó el expediente de acciones de control, el cual contiene los informes de auditorías y las inspecciones realizadas, encontrándose debidamente confeccionado, verificándose que la última acción de control realizada fue por la Consultoría de la Asociación Nacional de Economista y Contadores(CANEC), a los Estados Financieros, calificándolos de Razonables y de Aceptable el Sistema de Control Interno, detectándose como deficiencia: las cuentas por pagar a corto plazo en CUP y CUC, presentan diferencia de más en submayor, de 2 281,14 y 5 471,17 respectivamente.

Se comprobó que de un total de dos (2) deficiencias detectadas en la auditoría ejecutada por la CANEC, se derivaron dos (2) medidas en el plan de acción, las cuales fueron cumplidas al 100 por ciento.

La Empresa Procesadora de Café Guantánamo, cuenta con la implementación y cumplimiento de las directrices contenidas en el informe central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, cuyo objetivo estratégico está dirigido a la actualización del modelo económico cubano. Conteniendo en sus líneas estratégicas un conjunto de orientaciones, objetivos, procesos y también un determinado nivel de riesgo asumido como la mejor forma de alcanzar la visión y misión propuesta.

La máxima autoridad de la Empresa Procesadora de Café, tiene integrado a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de

trabajo, relacionándolos con los procesos, actividades y operaciones, asegurando el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen.

El Sistema de Control Interno, se sustenta en la observancia de valores éticos, por parte de los directivos, funcionarios y trabajadores, se conoce y cumple con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario Interno.

Para facilitar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo, se tiene en cuenta la idoneidad demostrada para todo el personal, garantizando la efectividad del Sistema de Control Interno. Mediante el proceso de selección del personal se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia.

Su estructura organizativa se encuentra confeccionada acorde a las características de la entidad para el cumplimiento de su misión y objetivos.

Se cumple con las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos, diseñando procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.

Para la identificación de riesgos y detección del cambio, se tipifican todos los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta la experiencia derivada de hechos ocurridos y los que puedan preverse en el futuro, los riesgos se identifican de forma permanente.

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se analizan, aplicando el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia, por procesos, actividades y operaciones, con la participación de los trabajadores.

Para determinar los objetivos de control se verifican los riesgos identificados, encontrándose en función de la política y estrategia de la Empresa.

El diagnóstico se realiza en reuniones por áreas, con los objetivos de control a considerar, definiéndose las medidas o procedimientos de control a aplicar.

En cuanto a la efectividad de las acciones contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos para intensificar la labor de prevención y enfrentamiento a las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y de corrupción y, con el objetivo de disminuir los riesgos que se puedan presentar y afectar el buen funcionamiento del trabajo en la entidad, se comprobó que se incluyen medidas en el mismo relacionadas con las deficiencias detectadas, además de ser actualizado este con nuevas medidas

y analizados con los trabajadores, aunque existe pobre participación de estos en el momento de su actualización, por todo lo expuesto, se considera que el mismo es efectivo.

Se comprobó que la entidad tiene implementado un sistema para la gestión de la información que garantiza la elaboración del diagrama del flujo de la información.

Cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que define el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilita en lo fundamental con su gestión de desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores, se fortalece la identidad e imagen interna y externa.

Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad, se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada; existe una adecuada disciplina informativa que garantiza el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.

Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.

Se encuentran establecidas las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión económicas contables, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de la entidad; las actividades de control son aplicables a todas las operaciones, tributando a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad.

Se cumple cabalmente con la actividad de supervisión y monitoreo, encaminada a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, lo que permite realizar las correcciones y modificaciones necesarias, mediante la supervisión y el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

La Empresa Procesadora de Café Guantánamo mantiene un adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno, comprobándose a través de los procedimientos de valoración de riesgos inherentes y de control, no se detectaron

deficiencias en la implementación de los componentes y normas de la Resolución No. 60/11 de la CGR.

Se evaluaron los cinco componentes y las diecinueve normas que la conforman, no existiendo deficiencias, de 273 aspectos a verificar, se verificaron 273, que representa el 100 por ciento del total. Los procedimientos de valoración de riesgos inherentes y de control están adecuados a las características de la entidad, en correspondencia con su estructura, complejidad y actividades que se realizan en función de lograr el desarrollo sostenible de las producciones con destino a la satisfacción de la alimentación y otras necesidades de la población, el abastecimiento a la industria alimenticia y la exportación de la producción, para comprobar el estado de su implementación y cumplimiento.

Después de adecuados los procedimientos de valoración de riesgos inherentes y de control en la entidad, constituye un instrumento permanente para la realización del autocontrol, proporcionando una herramienta insustituible para lograr el Control Interno.

Se cuenta con un Sistema de Gestión Integrado Certificado por las Normas ISO y NC aplicables; La Empresa Procesadora de Café Guantánamo tiene integradas y armonizados al Sistema de Control Interno las siguientes Normas: NC ISO 9001:2015 Gestión de la Calidad; NC ISO 22000:2005 Sistema Gestión Inocuidad de los Alimentos; NC 14001: 2015 Sistema de Gestión Ambiental y NC 18001: 2015 Sistema de Gestión Seguridad y Salud del Trabajo, con resultados positivos.

El Sistema de Gestión Ambiental expresa un alto desempeño, se mantiene estable y es coherente con la política de la organización para alcanzar los objetivos trazados en la proyección estratégica. Para facilitar la realización del diagnóstico, se ha elaborado una guía metodológica con un alto grado de flexibilidad, que permite su aplicación a la industria del procesamiento del café, según lo establece la Resolución No. 27/2000 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.

El diagnóstico ambiental de la industria abarca la evaluación de su desempeño ambiental e interrelación con el medio circundante; cumplimentando la preparación para la ejecución del diagnóstico o evaluación; obtención de la información general necesaria, conocimiento profundo del proceso de producción; descripción de las descargas o emisiones líquidas, sólidas y gaseosas (volúmenes, concentraciones,

frecuencia, destino) y evaluación de sus impactos sobre el ambiente circundante; acciones desarrolladas para mitigar los impactos ambientales negativos generados por la entidad así como la identificación de oportunidades para el mejoramiento del desempeño ambiental de la entidad.

Se emplearon procedimientos sustantivos en cuatro sistemas de gestión que se relacionan a continuación: Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de la Comunicación, Gestión de la Dirección y la Gestión de Producción de Bienes y Servicios, ajustándose al tipo de acción de control, las características de la entidad y los objetivos de las verificaciones.

Gestión Recursos Humanos

En revisión efectuada al programa para evaluar la gestión de los recursos humanos se tuvo en cuenta la aplicación de los procedimientos y reglamentos externos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.

Son utilizados los indicadores para medir la gestión propia de la entidad, en la actividad 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 sus funciones y desarrollo.

El área de recursos humanos posee procedimientos para la selección, capacitación, admisión y empleo de la fuerza de trabajo, se cumple adecuadamente con el reglamento de protección e higiene del trabajo para el mejoramiento del desempeño laboral; no obstante se detectó que no cuentan con mecanismos ni procedimientos para la contratación del personal de nuevo ingreso; para darle cumplimiento a este, se solicitaron las diferentes pruebas de trabajadores contratados para observar si poseen los requisitos que se requieren.

Hallazgos de Auditoría

Condición: No poseen los procedimientos para la contratación del personal de nuevo ingreso a la entidad.

Criterio: Se debe tener un procedimiento para la contratación del personal que ingresa a la entidad, con los requisitos que se establezcan por la dirección de la Empresa Procesadora de Café.

Causa: El responsable de confeccionar los procedimientos para la contratación del personal delegó en otra persona que no tiene la preparación suficiente.

Efecto: Se puede perder la calidad en la selección del personal que ingresa a entidad.

Gestión de la Comunicación

La entidad posee un sistema de información y comunicación exclusivo para la dirección, así como para la ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones para el logro de los objetivos propuestos por parte de esta organización.

La gestión de la comunicación que tiene implantado la Empresa Procesadora de Café Guantánamo se ajusta a sus características, integrando sus propias necesidades, es adecuado y suficiente para la toma de decisiones; la información que se recopila, produce, procesa y emite, apoyan los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en la entidad; para los diferentes niveles de dirección es oportuna, pertinente, accesible y razonable hacia el éxito de los objetivos trazados y el cumplimiento del plan de producción o servicios en surtidos y valores y del plan de la economía y el presupuesto.

Se cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de información.

Se emplean los indicadores de gestión propios de la entidad, con la finalidad de medir el desempeño en base a los procesos o actividades relacionadas con el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos y las operaciones en el logro de los objetivos de la entidad y en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

En revisión efectuada a la documentación en poder de la especialista de cuadro, se pudo comprobar que no cuentan un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta de los cuadros y funcionarios de la entidad.

Hallazgos de Auditoría

Condición: No se encuentra confeccionado un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta de los cuadros y funcionarios.

Criterio: Se debe elaborar un cronograma que contenga la fecha de la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios para su buen desarrollo y calidad que se requiere.

Causa: Inestabilidad en el desarrollo del trabajo de la persona responsable de confeccionar el cronograma de rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios por problemas de salud.

Efecto: Se debe contratar a otra persona capacitada para que ejerza la función, pues, atenta la calidad del desarrollo de las rendiciones de cuenta de los cuadros y funcionarios.

Gestión de la Dirección

Se cumple sin afrontar dificultades con el plan de la economía y el presupuesto de la entidad, se garantiza el buen funcionamiento de las actividades con los recursos asignados y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, el Sistema de Control Interno implementado se ajusta a sus características, la calidad del producto o servicio que se ofrece son óptimos, así como en la cultura organizacional que se ha adquirido.

La Empresa Procesadora de Café cumple en el tiempo reglamentado y la 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 VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.

Existe una correcta relación entre los recursos materiales, humanos y financieros que son necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del Plan de la Economía y el Presupuesto.

Se encuentra implantado el sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, demostrando su capacidad para proporcionar productos o servicios que satisfacen los requisitos del cliente.

Los indicadores de gestión que se emplean son los propios de la entidad, para medir la gestión administrativa.

Consta de una cultura organizacional de acuerdo a las características de la entidad, así como el ambiente de trabajo existentes, se emplean estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones.

En análisis realizado a la gestión de la dirección se pudo comprobar la pobre participación de los trabajadores en la actualización de las medidas contenidas en el

plan de prevención de riesgos, evidenciándose en las actas de las reuniones de la sección sindical.

Hallazgos de Auditoría

Condición: Pobre participación de los trabajadores en la actualización de las medidas contenidas en el plan de prevención de riesgos de la entidad.

Criterio: Se debe dar más participación a los trabajadores en la actualización de las medidas que se encuentran contenidas en el plan de prevención de riesgos.

Causa: Falta de exigencia del personal que conforma la dirección de la sección sindical de la empresa, así como la administración de la entidad.

Efecto: Se puede perder la calidad del levantamiento de los riesgos de la entidad y la confección del plan de prevención de riesgos.

Gestión de la Producción de Bienes y Servicios

La Empresa Procesadora de Café Guantánamo adquiere los recursos necesarios que le permiten desarrollar sus actividades de forma satisfactoria, protegiéndolos y utilizándolos de manera eficiente, económica y con la calidad establecida para la obtención de sus bienes y servicios, con resultados positivos, posee la documentación inherente a la razonabilidad de las cifras comprometidas y el cumplimiento del objeto empresarial y el encargo estatal, se encuentran adecuado a las características de la entidad, demostrando su capacidad para suministrar productos o servicios que satisfaga los requisitos y gustos del cliente, definiendo fortalezas y oportunidades que pueden aprovechar y, las debilidades y amenazas que enfrenta la empresa que deben superarlas para seguir con el normal funcionamiento de los objetivos planteados.

Se adoptan medidas internas que van acompañadas por cambios tecnológicos en el proceso de producción promoviendo la reutilización del agua, la sustitución de algunos materiales usados en el proceso y la recuperación de determinadas sustancias que previamente se vertían en los afluentes y que a partir de los cambios se pueden utilizar dentro del mismo proceso tecnológico, así como la modernización de los medios de medición y ensayos, la entidad posee la Inclusión de éstos en el banco de problemas del fórum de ciencia y técnica.

Se emplean los indicadores de gestión propios de la entidad, para medir la gestión de la producción de bienes o servicios en el control, uso y destino de los recursos consignados a los procesos, actividades y operaciones.

Se comprobó mediante la revisión de los expedientes y demás documentación de los vehículos el buen estado técnico que poseen, manteniendo las exigencias establecidas para el uso, mantenimiento y conservación del transporte, para garantizar los procesos de la producción y los servicios; no obstante se detectó que existen dos choferes de los carros contenedores, que transportan el café para las torrefactoras del país y para la exportación, que no cuentan con la recalificación para continuar operando, se encuentran vencidas.

Hallazgos de Auditoría

Condición: Existen dos choferes de los carros contenedores que transportan el café para las torrefactoras y la exportación que no cuentan con la recalificación para continuar operando, están vencidas.

Criterio: Se debe dar prioridad de inmediato a los dos choferes para la actualización de la documentación y recalificación para continuar operando en sus respectivos vehículos.

Causa: Falta de exigencia y supervisión de la persona que controla esta actividad en el área de transporte.

Efecto: Se puede paralizar las ventas de café para las torrefactoras del país y la exportación y no garantizar los procesos de la producción y los servicios como se tiene establecidos.

Para el desarrollo del trabajo se aplicaron las siguientes técnicas de auditorías, con el objetivo de obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, que permitieron el buen desempeño de la actividad realizada.

- Técnicas Verbales (Indagación, entrevistas)
- Técnicas Oculares (Observación, comparación, revisión selectiva, rastreo)
- Técnicas Documentales (Revisión analítica, comprobación, computación y estudio general)

Para los procedimientos analíticos, se realizaron los cálculos, tendencias, comparaciones y porcentajes pertinentes, para evaluar las siguientes gestiones: Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de la Comunicación, Gestión de Dirección y Gestión de la Producción de Bienes y Servicios.

Gestión de los Recursos Humanos

Cálculo de los indicadores para la gestión de los recursos humanos

| Economía en la asignación de recursos | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Fondo de Salario Ejecución = Real / Plan | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 2 999.0 / 2 778.0 | 3 919.7 / 4 212.1 | 5 121.8 / 5 118.9 |
| 108 % | 93 % | 100.1 % |

Con el cumplimiento de los indicadores directivos y límites aprobados en los sistemas de pago, se paga el 93 por ciento en el año 2016 por que no existía respaldo productivo, debido al traspaso de dos unidades empresariales de base, para evitar pagar más salario que productividad.

| Economía en la asignación de recursos | | |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Salario Medio = Fondo de Salario / Promedio de Trabajadores | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 2 999.0 * 1000 / 186 / 12 | 3 919.7 * 1000 / 273 / 12 | 5 121.8 * 1000 / 425 / 12 |
| 1 343.64 | 1 196.49 | 1 004.27 |

En los años 2016 y 2017 el salario medio decrece, originado por la incorporación de tres unidades empresariales de base, con un salario inferior al de la Empresa Procesadora de Café y, no estar acogida al perfeccionamiento empresarial.

| Eficiencia en los procesos | | |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Salario Medio = Fondo de Salario / Promedio de Trabajadores | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 2 999.0 * 1000 / 186 / 12 | 3 919.7 * 1000 / 273 / 12 | 5 121.8 * 1000 / 425 / 12 |
| 1 343.64 | 1 196.49 | 1 004.27 |

Representa la eficiencia del trabajo, se utilizó racionalmente el promedio de trabajadores, se cumplieron los planes previsto en la Empresa Procesadora de Café con menos trabajadores.

| Eficiencia en los procesos | | |
|--|-----------|-----------|
| Plantilla Aprobada = Plantilla Cubierta / Plantilla Aprobada | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 148 / 148 | 405 / 405 | 401 / 401 |
| 100 % | 100 % | 100 % |

La plantilla aprobada se encuentra en correspondencia en los tres años escogidos para la muestra, entre la cubierta y la aprobada.

| Eficacia en los resultados | | |
|---|---------------------|-----------------------|
| Productividad del Trabajo = Valor Agregado Bruto * 1000 / Promedio Trabajadores | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 23 119.1 *1000 / 186 | 17 953 * 1000 / 273 | 17 164.3 * 1000 / 425 |
| 124296 | 65762 | 40387 |

Antes se compraba el café a las empresas que beneficiaban este producto, al realizarse el traspaso de las tres unidades empresariales de base, este beneficio forma parte de la Empresa Procesadora de Café, la productividad del trabajo en los años 2016 y 2017 disminuye porque aumenta el promedio de trabajadores con la incorporación de las tres unidades empresariales de base, pues, la riqueza tiene que dividirse, así como la disminución de las cifras del valor agregado bruto.

Gestión de la Comunicación

En el programa para evaluar la gestión de la comunicación se tuvo en cuenta varios indicadores, los mismos se detallan a continuación:

| Economía en la asignación de los recursos | | |
|--|----------|-----------|
| Gastos promedio por campañas o relaciones públicas = Gasto real / # campañas | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 42.2 / 2 | 64.6 / 2 | 115.5 / 3 |
| 21.1 | 32.3 | 38.5 |

En el año 2017 se presenta un aumento de los gastos reales planificados y los números de campañas de relaciones públicas, con relación a los años anteriores, debido al nivel de competitividad y exigencia de nuestro producto en el mercado nacional e internacional, estos gastos se corresponden correctamente según el plan aprobado.

| Eficiencia en los procesos | | |
|--|-------|-------|
| % Encuestas de Opinión Pública = Real / Plan | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 3 / 6 | 5 / 6 | 9 / 8 |
| 50 % | 83 % | 112 % |

| Eficiencia en los procesos | | |
|---|-------|-------|
| % Publicaciones en los medios comunicación = # Artículos Fav/ Art. Fav. Ejerc. base | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| - | 2 / 1 | 4 / 4 |
| - | 50 % | 100 % |

Como queda expresado anteriormente en el año 2015 no se realizaron publicaciones en los medios de comunicaciones nacionales e internacionales, ya en el año 2016 se logra un 50 por ciento de lo planeado y, para el 2017 se presentan cuatro, que es lo planificado, representando un 100 por ciento, entre estos medios se encuentran EXCELENCIAS Gourmet, Periódico Granma, Semanario Económico y Financiero de Cuba (OPCIONES) y el Telecentro SOLVISION de la provincia guantánamo.

Eficacia en los resultados:

- Resultados Cuantitativos de las Encuestas de Opinión Pública Antes y Después.

Realizando análisis comparativos del año 2017, se observa un incremento favorable de un 112 por ciento, de 8 planificada, se realizaron 9, con relación a los años 2016 y 2015, que representaron el 83 y 50 por ciento respectivamente, demostrando una elevada satisfacción de las encuestas de opinión pública; existen las medidas para los casos cuando se detecten opiniones perjudiciales que deriven insatisfacción, realizar análisis de inmediato por la especialista comercial y la alta dirección de la empresa, para de esta manera ejecutar acciones correctivas de acuerdo a lo establecido, pues, estas son utilizadas para la elaboración de planes de mejora continua del Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Gestión de la Dirección

Se evalúa la gestión de la dirección a través de indicadores que medirán la economía, eficiencia y eficacia en la Empresa Procesadora de Café Guantánamo.

| Eficiencia en los procesos | | |
|--|---------|---------|
| Entrega Oportuna de los Estados Financieros =# Cierre mensuales / 12 meses | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 12 / 12 | 12 / 12 | 12 / 12 |
| 100 % | 100 % | 100 % |

En los tres años que se evalúan se presenta mensualmente la entrega oportuna de los estados financieros en el tiempo previsto, representando el 100 por ciento.

| Eficacia en los resultados | | |
|--|-------|-------|
| Auditoría Financ. Calif. Raz. = # Audit. Financ. Raz. / Total auditorías recibidas | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 1 / 1 | 1 / 1 | 1 / 1 |
| 100 % | 100 % | 100 % |

Como queda demostrado, todos los años la Empresa Procesadora de Café Guantánamo certifica los Estados Financieros con calificación de razonables, ejecutada por la CANEC SA.

Gestión de la Producción de Bienes y Servicios

En la evaluación de la gestión de la producción de bienes y servicios, se tuvieron en cuenta los análisis exhaustivos de los indicadores que se detallan.

| Economía en la asignación de los recursos | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Valor agregado bruto = Producción bienes y Serv – (Gastos mat.+ Serv. Comprados) | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 120,287.0 -133.0 + 302.4 | 158,820.0-137,04.7+308.4 | 149,983.3-129218.3+534.7 |
| 23 119.1 | 17 953.5 | 17 164.3 |

El VAB, se sobrecumple al 108.2; 118.5 y 100.1 por ciento en los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente con referencia a lo planificado por la entidad.

| Eficiencia en los procesos | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Productividad del trabajo = Valor Agregado Bruto * 1000/ Promedio de Trabajadores | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 23,119.1 * 1000 / 186 | 17,953.5 * 1000 / 273 | 17,164.3 * 1000 / 425 |
| 124296 | 65762 | 40387 |

La productividad del trabajo a partir del VAB se comportó con un sobrecumplimiento del 112.3; 125.4 y 102.9 por ciento en los años 2015, 2015 y 2017 respectivamente, según real y plan.

| Eficacia en los resultados | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Cumplimiento del plan de producción=total producc. Realizada/producción planificada | | |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| 142,007.4 / 134,788.9 | 156,873.8 / 177,537.6 | 127,097.6 / 119,511.3 |
| 1.05 | 0.88 | 1.06 |

El cumplimiento del plan de producción en el año 2016 se ve comprometido por la afectación de las condiciones climatológicas del huracán Mathew, ocasionando pérdidas en la cosecha del café.

RECOMENDACIONES

- Indicar a la dirección de recursos humanos que se elaboren los mecanismos o procedimientos para la contratación del personal de nuevo ingreso.
- Se confeccione por parte de la especialista que atiende la actividad de cuadro de la empresa, el cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta de los cuadros y funcionarios.
- Por la importancia que representa para la dirección de la entidad, se debe dar más participación a los trabajadores en la actualización de las medidas contenidas en el plan de prevención de riesgos, analizándolos en la sección sindical.
- Exigir a la persona que controla esta actividad en el área de transporte, la actualización de la documentación y recalificación de los choferes para que puedan continuar operando y, así garantizar los procesos de la producción y los servicios.

GENERALIDADES

La entidad dispone de 20 días hábiles contados a partir de la recepción del informe, para presentar a la Dirección de Auditoría y Supervisión sus discrepancias con el contenido, de no estar de acuerdo, conforme lo establece el artículo 63, capítulo IX, del Reglamento de la Ley No. 107/09 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. 107/09 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. Jorge Luís Cervantes Elías

Auditor Jefe de Grupo

Registro No. 8507

CONCLUSIONES

1. La validez del sistema de procedimiento para realizar la auditoría de desempeño promueve la gestión para establecer los indicadores de economía, eficiencia y eficacia así como la evaluación del Sistema de Control Interno en la Empresa Procesadora de Café Asdrúbal López en la Provincia de Guantánamo y se basa en la práctica cotidiana de las actividades de control interno, con protagonismo de todos los factores de la entidad, desde una perspectiva desarrolladora que tiene en cuenta sus potencialidades.
2. Se supera la empírica habitual con que se han acometido la actividad de auditoría de desempeño y se convierte el sistema de procedimiento en un instrumento con recursos investigativos- metodológicos basados en los presupuestos de la auditoría de desempeño.

RECOMENDACIONES

1. Se implemente este sistema de procedimientos para la realización de la auditoría de desempeño en todas las entidades de la agricultura que benefician el Café en nuestro país, adecuándolo a sus propias características.

BIBLIOGRAFÍA

1. Auditoría de Gestión Para la Fundación Suiza de Cooperación Para el Desarrollo Técnico, Para Mejorar su Eficiencia y Eficacia en los Procesos Administrativos. Vaca Almendáriz, Diego. Marzo de 2009.
2. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Acuerdo No. 2358, de fecha 22 de marzo de 2000. Aprobación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.
3. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 de 2007 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
4. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto Ley No. 252 de 2015, Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
5. Contraloría General de la República de Cuba, 2011, Resolución No.60 "Normas del Sistema de Control Interno".
6. 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".
7. Contraloría General de la República de Cuba. RS- 678 de 2013, Directrices Generales para realizar Auditoría de Desempeño.
8. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No. 107 y su reglamento, Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba No.029 Edición Extraordinaria de 14 de agosto de 2009.
9. 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
10. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución No. 198, del 23 de junio de 1997, Creación de la Empresa Procesadora de Café Guantánamo.
11. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución No. 351, Mayo de 2014, aprobación del Objeto Empresarial.

12. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 2000, Resolución No. 27, Sistema de Gestión Ambiental.
13. Oficina Nacional de Normalización. NC. ISO 9001: 2015 Gestión de la Calidad.
14. Oficina Nacional de Normalización. NC. ISO 14001: 2015 Sistema de Gestión Ambiental.
15. Oficina Nacional de Normalización. NC. ISO 22000: 2005 Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos.
16. Oficina Nacional de Normalización. NC. ISO 18001: 2015 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo.
17. Resolución No. 261/13 de la CGR, que aprueba las Normas generales para la elaboración, conciliación, aprobación y control del Plan Anual de las Acciones de Auditoría, Supervisión y Control del Sistema Nacional de Auditoría y su sistema informativo.
18. Selección de Temas – Auditoría de Gestión. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. DrC. Armada Trabas, Elvira. DrC. Ceballos Pozo, Sergio. Lic. Hernández Jean, Ángel.

ANEXOS

ANEXO No. 1. PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS INHERENTES Y DE CONTROL CON LOS COMPONENTES.

Componente Ambiente de Control

| NO. | Aspectos a verificar | Control probado | Control no probado | Control no identificado |
|---|---|------------------------------------|--------------------|-------------------------|
| Norma: Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual | | | | |
| 1 | <p>Definidos los objetivos de trabajo de la entidad a mediano y largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se corresponden con la misión, las prioridades del país y los recursos disponibles. - Son puntualizados y ajustados anualmente. - Los trabajadores conocen los objetivos de trabajo con sus indicadores. - Se realizan evaluaciones y análisis periódicos sobre su cumplimiento y se toman las medidas correctivas que correspondan. - El jefe de la entidad dirige este proceso y el órgano colegiado participa activamente. | X X X X 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 | | |
| 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 objeto social, encargo estatal o función estatal de la entidad, notificado por el MEP o por el órgano u organismo que la crea, según corresponda. - Directivas del plan económico anual diseñadas por la empresa y aprobadas por el nivel correspondiente, y sus indicadores. - Razonabilidad de las cifras comprometidas. - Las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo. | X X X X X X | | |

| | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|--|
| | cumplimiento de los planes de trabajo. | | | |
| Norma: Integridad y valores éticos | | | | |
| 11 | Se encuentra firmado por los cuadros el código de ética de los cuadros del estado cubano. | X | | |
| 12 | Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos. | X | | |
| 13 | Identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad. | 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 | | |
| 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 período 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 | | |
| Norma: Idoneidad demostrada | | | | |
| 19 | Creado el comité de expertos el cual se ratifica o renueva cada dos años y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión. | X | | |
| 20 | Se utilizan en las entidades las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido, según las normas cubanas. | X | | |
| 21 | 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 | | |
| 22 | Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro actualizado de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. | X | | |
| 23 | El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, | X | | |

| | | | | |
|--|--|------------|--|--|
| | considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación | | | |
| Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad | | | | |
| 24 | Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social o encargo estatal, según proceda. El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección; o el reglamento orgánico, según corresponda. | X X | | |
| 25 | Poseen los certificados de inscripción en los registros públicos correspondientes, según la actividad que realiza la entidad (Registros de la Oficina Nacional de Estadística e Información, la Oficina Nacional de Administración Tributaria, Registro Comercial, entre otros). | X | | |
| 26 | 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 de la entidad y sus necesidades | X | | |
| 27 | Identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados | X | | |
| 28 | Elaborado y aprobado por la máxima dirección: - El manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales. - Según corresponda: El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección. | X X | | |
| 29 | Se aplican las normas obligatorias emitidas por la | X | | |

| | | | | |
|----|---|--------|--|--|
| | <p>documentos que acredite el servicio prestado y la cuantía a pagar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que los contratos con los trabajadores por cuenta propia no excedan de los límites de gastos establecidos: para el sector empresarial en el plan económico, y para las unidades presupuestadas en la partida 8005 –Servicios recibidos de personas naturales. - 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. - Los contratos para la prestación de servicios deben pactar el lugar y los plazos determinados, así como las obligaciones logísticas necesarias para la realización del servicio y las facilidades que deba garantizar el cliente al prestador. - Que la entidad haya concertado contrato con un trabajador por cuenta propia autorizado para realizar la actividad económica objeto de éste. - Que los instrumentos de pago que se empleen sean los aprobados legalmente para tales efectos. | X | | |
| | | X | | |
| | | X | | |
| | | X | | |
| | | X | | |
| 33 | <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> <ul style="list-style-type: none"> - Si existen obligaciones de cobro no ejecutadas. - Están las obligaciones de pago reconocidas por la entidad deudora. | X X | | |
| 34 | <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> <ul style="list-style-type: none"> - Exigencia por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos. | X | | |
| 35 | Elaborado y actualizado el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente. | X | | |
| 36 | Elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente. | X | | |
| 37 | Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de | X | | |

| | | | | |
|----------------------------|---|------------------------------------|--|--|
| | nombramiento, así como con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tienen definido por escrito sus funciones, deberes y derechos. | | | |
| 38 | Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados conocen y tienen definida la responsabilidad material de los recursos que custodian. | X | | |
| 39 | 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 | | |
| 40 | 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 | | |
| 41 | La estructura y organización de las áreas económicas y contable se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: - Elaboración, ejecución y cumplimiento del plan económico, el presupuesto anual asignado y los sistemas de pago aprobados. - Veracidad de la información administrativa. - Cumplimiento de los deberes formales del sistema tributario. - Análisis económico – financieros y su situación, de producirse cambios técnico – organizativos. | X X X X | | |
| 42 | Integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno | X | | |
| SISTEMA EMPRESARIAL | | | | |
| 43 | Se cuenta con la documentación inherente a la razonabilidad de las cifras comprometidas y el cumplimiento del encargo estatal: - Evaluaciones de los resultados obtenidos (Indicador: Encargo Estatal). - Evaluaciones realizadas por la entidad acerca de los niveles de actividad y principales indicadores. - Contratación de la venta (oferta – demanda). - Fichas de costo actualizadas. - Escrito de dejación de la demanda. - Análisis de la disminución o incremento de los precios. - Fichas o listas de precios de los productos | X X X X X X | | |

| | | | | |
|----|---|---------------------------|--|--|
| 44 | Se cuenta con la resolución de aprobación de su objeto social. | X | | |
| 45 | Se cuenta con la disposición que aprueba las actividades que puede realizar el director y las licencias otorgadas por los organismos rectores. | X | | |
| 46 | Dispone la entidad de la proyección estratégica aprobada por el máximo órgano colegiado de dirección y existe constancia de esta aprobación a través de dictamen emitido. | X | | |
| 47 | Se analiza periódicamente el cumplimiento de la proyección estratégica y anualmente se evalúa posibles mejoras y actualizaciones. | X | | |
| 48 | El plan de actividades anual está en correspondencia con la proyección estratégica aprobada. | X | | |
| 49 | Cuentan con el plan económico aprobado, el que debe estar debidamente firmado por el Ministro del OACE, Presidente de la OSDE o CAP y jefe de la institución nacional, según corresponda | X | | |
| 50 | El plan económico de cada año está en correspondencia con la proyección estratégica aprobada y asegura su cumplimiento. | X | | |
| 51 | Cuentan con los dictámenes emitidos por el máximo órgano colegiado de dirección acerca de la evaluación de la pertinencia del plan económico, del cumplimiento de los principales indicadores directivos y de la propuesta de distribución de utilidades | X | | |
| 52 | Para la evaluación de la propuesta de distribución de utilidades por parte del máximo órgano colegiado de dirección, la entidad entrega la documentación siguiente: - Propuesta de distribución de utilidades de cada empresa y oficina central de la OSDE en el Modelo "Reservas Voluntarias y Financiamiento descentralizado de Inversiones". - Certificado del cumplimiento de los indicadores directivos. - Plan de inversiones aprobado. - Proyección estratégica referente a investigación, desarrollo y capacitación. - Análisis de la situación financiera, los estados financieros y sus notas al cierre del ejercicio, si opta por crear reservas para incremento de capital de trabajo o al financiamiento de pérdidas contables de años anteriores. - Copia del informe de la última auditoría recibida | X X X X X | | |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | en la entidad declaración jurada del impuesto sobre utilidades presentada a la Oficina Nacional de Administración Tributaria. - Fundamentación de cada reserva a constituir. | X | | |
| Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos | | | | |
| 53 | Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal. | X | | |
| 54 | 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 | | |
| 55 | Está elaborado y se cumple, para las actividades que así lo requieran, un reglamento de seguridad y salud en el trabajo. | X | | |
| 56 | Está elaborado y se cumple el procedimiento de acogida a nuevos trabajadores. | X | | |
| 57 | En dependencia de las condiciones técnico – organizativas del proceso de producción o servicios, de las posibilidades de control y medición de gastos y resultados del trabajo, se aplican los sistemas de pago aprobados en el país. | X | | |
| 58 | Están diseñados y se aplican formas de pago por rendimiento, de acuerdo con la legislación vigente, para estimular el incremento de la productividad del trabajo en el sistema empresarial. | X | | |
| Componente Gestión y Prevención de Riesgos | | | | |
| Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio | | | | |
| 59 | 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 | | |
| 60 | Cuentan con algún procedimiento, que permita identificar y analizarlos riesgos generados por la actualización del modelo económico cubano, que traen consigo cambios jurídicos y estructurales tales como: – Sistema de pagos. – Relaciones contractuales pactados con personas naturales – Otros. | X | | |
| 61 | Se identifican y analizan los riesgos generados | X | | |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | por situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra) | | | |
| Norma: Determinación de los objetivos de control | | | | |
| 62 | 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 | | |
| 63 | 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 | | |
| Norma: Prevención de riesgos | | | | |
| 64 | 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 | | |
| 65 | Se consideran en el plan de prevención de riesgos los 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 | | |
| 66 | 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 | | |
| 67 | 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 | | |
| 68 | 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 | X | | |

| | | | | |
|---|--|------------------|--|--|
| | acciones de control y hechos extraordinarios ocurridos. | | | |
| 69 | De existir riesgos financieros en su entidad, estos son administrados para la toma de decisiones, considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> – Pérdidas por el impacto del cambio en la política cambiaria y la unificación monetaria. – Pérdidas por variación de precios. – Pérdidas por variación de la tasa de interés. – Otros. | X X X X | | |
| Componente Actividades de Control | | | | |
| Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización | | | | |
| 70 | Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos. | X | | |
| 71 | Se incrementan las acciones de supervisión y control, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades. | X | | |
| 72 | Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el reglamento orgánico y en el manual de funcionamiento, según corresponda. | X | | |
| 73 | Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad. | X | | |
| Norma: Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos | | | | |
| 74 | Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma. | X | | |
| 75 | El sistema de costo implantado se corresponde con el tipo de actividad que realiza la entidad e incluye: <ul style="list-style-type: none"> – Áreas de responsabilidad y centros de costo definidos. – Métodos de cálculo del costo empleado. – Análisis de las desviaciones del costo y su aplicación en la toma de decisiones. Fichas de costo y precio. | X X X | | |
| 76 | Utilizadas como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras con la situación real de la entidad considerando de proceder las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> – Razones de liquidez: general, inmediata y ácida. – Razones de actividad: ciclo de cobros, ciclo de pagos, ciclo de efectivo y ciclo de inventarios. – Razones de endeudamiento: razón de | X X X | | |

| | | | | |
|----|--|---|--|--|
| | <p>endeudamiento, deuda-activos, deuda-patrimonio, calidad de la deuda y cobertura de los intereses.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Razones de rentabilidad: margen de utilidad, rentabilidad financiera y rentabilidad económica. - Administración financieramente del inventario. - La estructura del inventario y sus respectivos ciclos deben corresponderse con las necesidades de la entidad. - La no existencia de inventarios ociosos y de lenta rotación. - Conocimiento de los instrumentos de cobros y pagos que puede emplear y seleccionarlos adecuadamente. - Análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar y pagar y que sus saldo estén conciliados y documentados. | X | | |
| 77 | Revisado que los procedimientos contables cumplan con las normas de control interno de los subsistemas contables vigentes por el Ministerio de Finanzas y Precios. | X | | |
| 78 | <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"> - 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. - Se cumple lo establecido con relación a la tenencia y custodia de la combinación de la caja seguridad. - Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes. - Se controlan como está establecido los modelos de recibo de efectivo que se encuentran en poder del cajero. - Se controla que los cobros en efectivo procedentes de ingresos, no se utilicen para efectuar pagos. - Se realizan arqueos al efectivo en caja de forma sorpresiva y al término de cada mes. - La suma del efectivo en caja más los documentos pagados y no reembolsados | X | | |

| | | | | |
|----|--|---|--|--|
| | <p>coinciden con el fondo autorizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se deposita en el banco al día hábil siguiente, el efectivo recaudado; de no ser así existe un documento por las personas facultadas que aprueba otro término. - Se controlan los vales para pagos menores y sus justificantes como está establecido. - Tienen establecido el registro para el control de los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados. - Se revisan los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos. - Se controla que las personas autorizadas a firmar cheques no contabilicen dichas operaciones. | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | | |
| 79 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el subsistema efectivo en banco, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe control sobre los cheques emitidos, cargados por el banco, caducados y cancelados. - 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. - Las operaciones de las cuentas bancarias se concilian periódicamente y existe evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de efectivo en banco, mensualmente. - Se revisan las operaciones y justificantes correspondientes a cobros automáticos. - Los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montos aprobados en los presupuestos correspondientes. - Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones. | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | | |
| 80 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el subsistema de inventarios, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cumple con la política de gestión de inventarios establecida por el Ministerio de Comercio Interior. - La persona del almacén que cuenta, mide y pesa todos los productos recibidos no tiene acceso al documento del suministrador | <p>X</p> <p>X</p> | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | <p>(recepción a ciega).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los submayores de inventario del área contable deben estar al día. - El almacén informa las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas. - Es obligatorio elaborar un plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% 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. - 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. - Las producciones terminadas y las producidas para insumo remitidas a los almacenes tienen que estar amparadas por el documento justificativo de la entrega de éstas. - 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. - El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables ni a los submayores de control de inventarios. - El área contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados. - Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben ser controlados separadamente, así como activarse y dar seguimiento a las gestiones para su eliminación. | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | | |
| 81 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el subsistema activo fijos, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada responsable de área tiene firmada un acta de responsabilidad material de los activos fijos bajo su custodia. | <p>X</p> | | |

| | | | | |
|----|--|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - En el área contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente. - Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable. - Debe elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc. - Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10% de estos 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. - Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición. - 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. - Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados. - Los activos fijos intangibles deben controlarse en submayores habilitados al efecto y amortizarse mensualmente. - Comprobar 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. | X | | |
| | | X | | |
| | | X | | |
| | | X | | |
| | | X | | |
| | | X | | |
| | | X | | |
| | | X | | |
| 82 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el subsistema nómina, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que registra. | X | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Debe procederse a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago. - 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. - Es preciso garantizar la actualización del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio". - Es necesario comprobar la actualización de los submayores de vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. - Se controlan según lo establecido en la legislación vigente los pagos por concepto de estipendio alimentario y de estimulación. | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | | |
| 83 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema de inversiones, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La entidad posee el plan de inversiones para cada año. - Los pagos que se realizan, provienen de la cuenta efectivo en banco-inversiones. - El que es designado como inversionista directo, revisa y aprueba los documentos por compras de materiales, equipos y activos fijos tangibles y por la contratación de proyectos, asistencia técnica y otros gastos del proceso inversionista. - Las reparaciones que se ejecutan están autorizadas. | <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> | | |
| 84 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el subsistema cuentas por cobrar, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los modelos en blanco de facturas y órdenes de compras o de servicio deben controlarse en el área de contabilidad por persona ajena a la que los confecciona, estar prenumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados. - Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la | <p>X</p> <p>X</p> | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | <p>entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes. X - El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos. X - Deben mantenerse actualizados los submayores de cuentas por cobrar diversas y no presentar saldos envejecidos. X - No deben existir saldos por pagos anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación. X - Las cuentas por cobrar a clientes, las diversas y los pagos anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el consejo de dirección. X - Deben habilitarse expedientes de cobros por clientes contentivos de cada factura emitida y del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas. X | | | |
| 85 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el subsistema cuentas por pagar, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores. X - Deben elaborarse expedientes de pago por proveedores contentivos de cada factura, su correspondiente informe de recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el cuño de "Pagado". X - Es preciso mantener al día los submayores de cuentas por pagar a suministradores, los de cuentas por pagar diversas y los de cobros anticipados y no presentar saldos envejecidos. X - Deben liquidarse en tiempo los préstamos bancarios recibidos. X - Las cuentas por pagar a proveedores, las diversas y los cobros anticipados deben X | | | |

| | | | | |
|----|--|---|---|---|
| | <p>desglosarse por cada factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el consejo de dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido. - Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos). | X | | |
| 86 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema combustible y otros portadores energéticos, considerando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un plan de ahorro energético y se analiza en el consejo de dirección el cumplimiento de ese plan, quedando evidencia en las actas levantadas. - Todos los equipos poseen sus normas de consumo específicas y se analizan con periodicidad y sobre la base de pruebas de consumo. - Existe evidencia documental de las acciones de control y supervisión que realizan a la adquisición de combustibles. - Existe correspondencia entre los datos del modelo 5073-03 "Balance de consumo de portadores energéticos" y los registros primarios de combustible y hay contrato firmado entre las partes en caso de haber equipos de transporte que no forman parte de los activos fijos tangibles de la entidad. - Están establecidas normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas, utilizándose estas para el control del consumo de combustible a los medios de transporte. - Hay correspondencia entre la información contenida en las cartas porte y las hojas de ruta, referido a: horario de recepción y entrega de las cargas, las distancias recorridas y el combustible consumido. - En caso de que exista algún vehículo con el odómetro roto, se verifica que se esté trabajando con la tabla de distancia de recorridos. | X | X | X |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - 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. - Existe un adecuado control de la entrega y devolución de las tarjetas prepagadas en caja y hay documento firmado por las personas que las reciben y entregan. - Se controlan las hojas de ruta y se analiza el kilometraje. - La persona encargada del control de las tarjetas, tiene un listado de las personas autorizadas a la recogida de las mismas y sus asignaciones. - Para la adquisición de combustible son entregadas las tarjetas por el encargado del control, mediante un documento que permita exigir la responsabilidad material si procede, de acuerdo con la legislación vigente. - Se entregan los comprobantes que avalen el consumo total de combustible al final de cada mes y estos están firmados al dorso por el chofer del vehículo y contiene el número de chapa del auto que fue serviciado. - Se liquida el consumo de combustible dentro del mes y mediante los vales que emiten los servicentros o por documento de entrega-liquidación que confeccione la entidad, al que se le adjunta dichos vales. - Los modelos registro de control de tarjetas prepagadas de combustible y de entrega-liquidación de combustible, contienen los datos de uso obligatorio que establece la legislación vigente. - Existe un contrato que ampare la utilización del grupo electrógeno, el cual está firmado por la entidad montadora y la inversionista. | <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> | | |
| 87 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el tema faltantes, pérdidas y sobrantes, teniendo en cuenta losiguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 | <p style="text-align: center;">X</p> | | |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | dieron lugar, investigaciones o comprobaciones realizadas; y la denuncia en caso de faltantes, ante el órgano estatal competente. | | | |
| 88 | <p>Se comprueba la efectividad del control interno en el subsistema de costo, teniendo en cuenta de proceder lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La entidad debe establecer y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus producciones por áreas y procesos y determinar las desviaciones desglosadas por conceptos, al compararse con las fichas de costo confeccionadas. - Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse éstas en el consejo de dirección. - Es conveniente elaborar presupuestos de gastos por áreas de responsabilidad y compararse éstos con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas. - Los gastos deben registrarse al incurrirse y analizarse por los elementos (conceptos) de gastos establecidos por las entidades. - Los precios de los productos y servicios prestados facturados, deben establecerse, de proceder, en base a las fichas de costo elaboradas y tanto éstos como los de las mercancías vendidas deben haber sido aprobados por el nivel correspondiente. - Los gastos indirectos de producción deben trasladarse a los costos directos de cada producto elaborado o servicio prestado, mensualmente. - Deben definirse los métodos para la determinación de las unidades equivalentes y para el tratamiento de los residuos, subproductos, productos intermedios y defectuosos. | X | | |
| Norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros | | | | |
| 89 | Se cumplen los procedimientos de seguridad realizados para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos. | X | | |
| 90 | Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias | X | | |
| 91 | Las personas autorizadas para acceder a los | X | | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización. | | | |
| Norma: Rotación del personal en las tareas claves | | | | |
| 92 | 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 | | |
| Norma: Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones | | | | |
| 93 | Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de información para el logro de los objetivos de la entidad. | X | | |
| 94 | Comprobado el cumplimiento del plan de seguridad informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para: <ul style="list-style-type: none"> - Protección contra virus y otros programas dañinos. - Obtención de copias de resguardo. - Verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades. - Eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, sin la autorización de la dirección de la entidad. - Asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que se reciben y se ofertan. - Garantizar que tanto para la asignación o para el retiro de los identificadores de usuarios en los sistemas, el jefe inmediato del usuario, notifica la solicitud de otorgamiento o retiro de permisos de acceso a quienes corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la evidencia documental. - Salvar y analizar las trazas de los diferentes servicios, especificando quién la realiza y con qué frecuencia y permitiendo que sean auditables. | X X X X X X | | |
| 95 | Verificar que los sistemas contables financieros utilizados por la entidad cuenten con certificado actualizado emitido por la entidad autorizada. | X | | |
| 96 | Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos. - El control y uso adecuado de los servicios informáticos y telefónicos. | X X | | |

| Norma: Indicadores de rendimiento y de desempeño | | | | |
|--|---|---|--|--|
| 97 | Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal. | X | | |
| 98 | Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño. | X | | |
| Norma: Componente Información y Comunicación | | | | |
| 99 | Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice: La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor y canales de comunicación. Tener bien definido la frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes. Clasificada la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos. Determinar los accesos a la información. | X | | |
| 100 | Verificar que la entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que defina el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión: Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores. Fortalecer identidad e imagen interna y externa que dé respuesta a políticas institucionales. Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional. | X | | |
| 101 | El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización. | X | | |
| 102 | El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores. | X | | |
| 103 | El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva. | X | | |
| 104 | Se informa y analiza con los trabajadores periódicamente, el comportamiento de la gestión de la entidad después de aplicadas las facultades | X | | |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | otorgadas al sector empresarial a partir de las directivas aprobadas para el plan. | | | |
| Norma: Contenido, calidad y responsabilidad | | | | |
| 105 | Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad | X | | |
| 106 | Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada. | X | | |
| 107 | Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes. | X | | |
| Norma: Rendición de cuentas | | | | |
| 108 | Aplica su entidad las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental que permita, de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios. | X | | |
| 109 | Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones | X | | |
| 110 | Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta. | X | | |
| 111 | Para el buen desarrollo de la rendición de cuentas se tienen en cuenta los siguientes aspectos: parte de un examen valorativo sobre la ejecución del presupuesto y el cumplimiento del plan de la economía, así como el desempeño y conducta ética de los directivos y funcionarios que rinde cuentas ante su órgano de dirección, colectivo laboral o sus instancias superiores. Contiene información clara, oportuna y adecuada sobre los principales indicadores que determinan de forma integral los resultados de las áreas o actividades técnicas, comerciales económicas y administrativas, que permitan medir el impacto de la gestión para la entidad y el país. Se explica a los trabajadores de forma periódica en su asamblea de afiliados, las causas que, a juicio de la administración, provocan las desviaciones e incumplimientos, así como se presenta plan de medidas para su seguimiento, hasta la erradicación de los problemas detectados. | X | | |
| Componente Supervisión y Monitoreo | | | | |
| Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno | | | | |
| 112 | El sistema de control interno implementado se | X | | |

| | | | | |
|---------------------------------------|---|---|--|--|
| | corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución no. 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba. | | | |
| 113 | Adecuada la guía de autocontrol general a las condiciones y características de la entidad. | X | | |
| 114 | Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboró del plan de medida correspondiente. | X | | |
| 115 | Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores. | X | | |
| 116 | Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo. | X | | |
| 117 | Se controla la aplicación del sistema de control interno en las unidades subordinadas. | X | | |
| 118 | Se realizan inspecciones estatales por los organismos rectores de las actividades, dejando los señalamientos y el plan de medidas. | X | | |
| 119 | Conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente. | X | | |
| 120 | Existen auditores internos en la entidad y han elaborado un plan de auditoría interna que se cumple. | X | | |
| 121 | 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 | | |
| Norma: Comité de prevención y control | | | | |
| 122 | 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 | | |
| 123 | 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 | | |

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| 124 | 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 | | |
| 125 | Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes. | X | | |

ANEXO. No.2. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

| Empresa Procesadora de Café "Asdrúbal López Vázquez" | | | | | | | |
|---|--|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------------|-----|
| Evaluación de la aplicación de la guía de autocontrol | | | | | | | |
| N o. | Componente | Control Probado | Control no Probado | Control no Identific ado | Cumplimiento | | % |
| | | | | | Control Probado | Control no Probado | |
| 1 | Ambiente de control | 109 | - | - | X | - | 100 |
| | Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual | 23 | - | - | X | - | |
| | Integridad y valores éticos | 8 | - | - | X | - | |
| | Idoneidad demostrada | 5 | - | - | X | - | |
| | Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad | 67 | - | - | X | - | |
| | Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos | 6 | - | - | X | - | |
| 2 | Gestión y prevención de riesgos | 14 | - | - | X | - | 100 |
| | Identificación del riesgo y detección del cambio | 3 | - | - | X | - | |
| | Determinación de los objetivos de control | 2 | - | - | X | - | |
| | Prevención de riesgos | 9 | - | - | X | - | |
| 3 | Actividades de control | 123 | - | - | X | - | 100 |
| | Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización | 4 | - | - | X | - | |
| | Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos | 102 | - | - | X | - | |
| | Acceso restringido a los recursos, activos y registros | 3 | - | - | X | - | |
| | Rotación del personal en las tareas claves | 1 | - | - | X | - | |
| | Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones | 11 | - | - | X | - | |
| | Indicadores de rendimiento y de desempeño | 2 | - | - | X | - | |
| 4 | Información y comunicación | 13 | - | - | X | - | 100 |
| | Sistema de información, flujo y canales de comunicación | 6 | - | - | X | - | |
| | Contenido, calidad y responsabilidad | 3 | - | - | X | - | |
| | Rendición de cuentas | 4 | - | - | X | - | |
| 5 | Supervisión y monitoreo | 14 | - | - | X | - | 100 |
| | Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno | 10 | - | - | X | - | |
| | Comité de prevención y control | 4 | - | - | X | - | |
| | Total | 273 | | | X | | 100 |

ANEXO. No. 3. PROGRAMA DE COMPROBACIÓN PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS.
 GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

| No. | Aspectos a Comprobar | Referencia |
|--------------------------------|---|------------|
| 1 | Comprobar si cuentan con 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 | Si tienen determinados para la selección, captación y empleo, así como para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano, procedimientos establecidos para esta actividad y, su correspondencia con los objetivos de la entidad. | |
| 3 | 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. | |
| 4 | 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. | |
| GESTIÓN DE COMUNICACIÓN | | |
| 1 | Revisar el sistema de información y comunicación | |

| | | |
|---|---|--|
| | existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad. | |
| 2 | Si el sistema de información y comunicación establecida se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y si es adecuada y suficiente para la toma de decisiones. | |
| 3 | Si la información, capturada, recopilada, producida, procesada y emitida apoya los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en esa entidad. | |
| 4 | Sobre la oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad de la información a los diferentes niveles de dirección para la consecución de los objetivos trazados y el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto. | |
| 5 | Si la información ofrecida por el proceso de rendición de cuenta establecido por la entidad, da un reflejo del estado y resultados de la gestión realizada por los directivos y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores. | |
| 6 | 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 la informativa, en base a los procesos o actividades relacionadas con el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de | |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | los objetivos de la entidad y en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto. | |
| GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN | | |
| 1 | Sobre el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, 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. | |
| 2 | Si se cumple por parte de la entidad en el tiempo reglamentado y la 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 VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas. | |
| 3 | La correcta relación de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto. | |
| 4 | 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. | |
| 5 | 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. | |
| 6 | 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 DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | | |
| 1 | Sobre la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto. | |
| 2 | El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen los procesos de producción o prestación del servicio e identificación y documentación de los requisitos de calidad de los productos y servicios que ofrecen la entidad. | |
| 3 | Organización y planificación de la producción y los servicios, así como el seguimiento, la medición y mejora continua de los procesos de producción y prestación del servicio. | |
| 4 | El estado técnico del equipamiento tecnológico y los medios de medición y ensayos, utilización de la capacidad instalada disponible para las | |

| | | |
|---|---|--|
| | necesidades de la producción y los servicios. | |
| 5 | <p>Las exigencias establecidas para el uso, mantenimiento y conservación del transporte, de la organización del servicio que garantiza los procesos de producción y servicios para el cumplimiento de los planes y los objetivos de trabajo.</p> <p>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 la producción de bienes o servicios en el control, uso y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.</p> | |
| 6 | | |

ANEXO. No 4. INDICADORES DE ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

| No | INDICADORES | FÓRMULA | RESULTADO ANALÍTICO |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|--|
| ECONOMÍA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS | | | |
| 1 | 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, 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> |
| 2 | SALARIO MEDIO | $\frac{\text{FONDO DE SALARIO}}{\text{PROMEDIO DE TRABAJADORES}}$ | Fondo de salario medio por trabajador. |
| EFICIENCIA EN LOS PROCESOS | | | |

| No | INDICADORES | FÓRMULA | RESULTADO ANALÍTICO |
|----|------------------------------------|---|--|
| 3 | PLANTILLA APROBADA. CUMPLIMIENTO % | $\frac{\text{PLANTILLA CUBIERTA}}{\text{PLANTILLA APROBADA}}$ | Reporta el nivel de ocupación real de la plantilla aprobada. |
| 4 | SALARIO MEDIO | $\frac{\text{FONDO DE SALARIO}}{\text{PROMEDIO DE TRABAJADORES}}$ | Fondo de salario medio por trabajador. |

EFICACIA EN LOS RESULTADOS

| | | | |
|---|---------------------------|--|--|
| 5 | PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO | $\frac{\text{VALOR AGREG. BRUTO} \times 100}{\text{PROMEDIO DE TRABAJADORES}}$ | 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. |
|---|---------------------------|--|--|

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

| No | INDICADORES | FÓRMULA | RESULTADO ANALÍTICO |
|--|---------------------|--|---|
| ECONOMÍA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS | | | |
| 1 | GASTOS PROMEDIO POR | $\frac{\text{GASTOS REAL}}{\# \text{ CAMPAÑAS O PROGRAMAS}}$ | Refleja el gasto promedio incurrido en las campañas de relaciones públicas para mejorar la imagen y la identidad ante los |

| No | INDICADORES | FÓRMULA | RESULTADO ANALÍTICO |
|-----------------------------|---|--|---|
| . | CAMPAÑAS O PROGRAMAS DE RELACIONES PÚBLICAS | | públicos objetivos. |
| EFICIENCIA EN LOS PROCESOS | | | |
| 2 | % ENCUESTAS DE OPINIÓN PÚBLICA | REAL/PLAN | Refleja el cumplimiento de las encuestas de opinión pública que permita conocer la situación de la imagen y la identidad ante los públicos objetivos. |
| 3 | % PUBLICACIONES EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN | # ARTÍCULOS FAVORABLES EJERCICIO / # ARTÍCULOS FAVORABLES EJERCICIO BASE | Representa el porcentaje de publicaciones en los medios de comunicación sobre la entidad que permita conocer como es vista la entidad y permita tomar las acciones correspondientes para mantener o mejorar la imagen y la identidad ante los públicos objetivos. |
| EFICACIA EN LOS RESULTADOS | | | |
| 4 | RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE OPINIÓN PÚBLICA ANTES Y DESPUÉS. | ANÁLISIS COMPARATIVOS | Refleja el análisis de las encuestas realizadas respecto las realizadas anteriormente que permita ver los resultados de las acciones para mejorar la imagen y la identidad corporativa. |
| GESTIÓN DE DIRECCIÓN | | | |
| EFICIENCIAS EN LOS PROCESOS | | | |
| 1 | ENTREGA OPORTUNA DE | # CIERRES MENSUALES <u>CORRECTOS</u> | Refleja el por ciento de los cierres mensuales en el periodo establecido y |

| No | INDICADORES | FÓRMULA | RESULTADO ANALÍTICO |
|--|--|--|--|
| . | LOS ESTADOS FINANCIEROS | 12 MESES | entregados a los usuarios de la información para la toma de decisiones. |
| EFICACIA EN LOS RESULTADOS | | | |
| 2 | AUDITORÍAS FINANCIERAS CALIFICADAS DE RAZONABLES Y CON SALVEDADEES | $\frac{\# \text{ DE AUDITORÍAS FINANCIERAS RAZONABLES}}{\text{TOTAL DE AUDITORÍAS FINANCIERAS RECIBIDAS}}$ | Refleja el por ciento 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. |
| GESTIÓN PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS | | | |
| ECONOMÍA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS | | | |
| 1 | VALOR AGREGADO BRUTO | $\text{PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS} - (\text{GASTOS MATERIALES} + \text{SERVICIOS COMPRADOS})$ | Se refiere al valor creado a lo largo del proceso de fabricación o producción de un producto, descontando el costo de las materias primas, el embalaje y la gestión. Se define como la producción de bienes y servicios menos el gasto material y los servicios comprados, se determina en dependencia de la empresa o actividades que desarrolle la entidad en cuestión. Se expresa en miles de pesos con un decimal. |
| EFICIENCIAS EN LOS PROCESOS | | | |
| 2 | PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO | $\frac{\text{VALOR AGREGADO BRUTO} * 100}{\text{PROMEDIO DE TRABAJADORES}}$ | 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 |

| No | INDICADORES | FÓRMULA | RESULTADO ANALÍTICO |
|----------------------------|-------------------------------------|---|---|
| | | | <p>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.</p> |
| EFICACIA EN LOS RESULTADOS | | | |
| 3 | CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCCIÓN | $\frac{\text{TOTAL PRODUCCIÓN REALIZADA}}{\text{TOTAL PRODUCCIÓN PLANIFICADA}}$ | <p>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.</p> |

ANEXO. No.5

DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS Y DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN. ACTUALIZADO JUNIO 2017.

| Procesos fundamentales | Indicadores de eficacia | Responsable | Área que consolida la información | Criterios de medición | Resultados del periodo | |
|-------------------------|---|---|---|-------------------------------------|------------------------|---------------------------|
| | | | | | De los indicadores | De los procesos |
| Gestión de la dirección | Cumplimiento de las reuniones reglamentadas en los OCD incluido los consejillos de las UEB. | Directores de UEB y director adjunto | Director adjunto | < 88% conforme No conforme | 100 % conforme | 67% desempeño bajo |
| | Cumplimiento de las acciones de los objetivos de trabajo del año. | Coordinadores de áreas de resultados claves | Coordinadores de áreas de resultados claves | < 85% conforme No conforme | 95.0% conforme | |
| | Cumplimiento de las informaciones establecidas a todas las partes interesadas (trabajadores, clientes, proveedores, órganos globales, grupo empresarial, MINAG, PPP y Partido). | Directores de UEB y de áreas de regulación y control y jefes de grupo | Director adjunto | =100% conforme No conforme | 95 % No conforme | |

| Procesos fundamentales | Indicadores de eficacia | Responsable | Área que consolida e informa | Criterios de medición | Resultados del periodo | |
|--|---|--|------------------------------|---|---|---|
| | | | | | De los indicadores | De los procesos |
| Gestión de la realización del producto | Cumplimiento de las entradas de materia prima (café) contratado con los proveedores | Director de producción | Coordinador ARC No. 2 | < 90% Conforme No Conforme | Conforme 101 % representada en 379.7 t | 100 % Desempeño Alto, de 8 indicadores se evaluaron 8 y se cumplen 8 |
| | No crecer en la producción de serrano superior con relación a igual etapa. | Director de producción. | Coordinador ARC No. 2 | < Conforme. No Conforme. | Conforme No se crece en la Producción del surtido. | |
| | Cumplimiento de los % de fragmentos establecido por las normas en el café que se venda | Director de UEB de realización del producto | Coordinador ARC No. 2 | Entre 2-10% Conforme No Conforme | Conforme 0.3 % | |
| | Las opiniones favorables de los proveedores encuestados | Director de producción. | Coordinador ARC No. 2 | < 90% Conforme No Conforme | Conforme | |
| | Cumplimiento de las facturaciones acumulada por el servicio de beneficio del cacao, café y otros servicios prestados. | Directores de UEB y director de producción. | Coordinador ARC No. 2 | =100% Conforme No Conforme | Conforme | |
| | Que los tipos superiores de café vendidos contengan los por cientos máximos permisibles de café de los tipos inferiores | Director UEB de realización del producto | Grupo de desarrollo | Entre 8 y 12% Conforme No Conforme | Conforme | |
| | Cumplimiento del programa de molinación de café elaborado para la cosecha | Director UEB realización del producto y de beneficio prim. SAS | Coordinador ARC No. 2 | =100% Conforme No Conforme | Conforme Se cumple al 254.0 % | |
| | Cumplimiento de los parámetros de fragmentación de la molinación | Director UEB realización del producto y de beneficio prim. SAS | Coordinador ARC No. 2 | < 1% Conforme No Conforme | Conforme | |

| Procesos fundamentales | Indicadores de eficacia | Responsable | Área que consolida e informa | Criterios de medición | Resultados del periodo | |
|---|--|---|------------------------------|--|----------------------------------|--|
| | | | | | De los indicadores | De los procesos |
| Gestión empresarial del SIG y provisión de recursos | Cumplimiento de los indicadores para medir la eficacia del sistema de gestión de la calidad. | Directores de UEB y de áreas de regulación y control y jefes de grupo | Líder del SGC | < 80% Indicadores Conforme No Conforme | 97.4 % Conforme | 100 % alto desempeño, los 7 indicadores evaluados se cumplen |
| | Cumplimiento de los indicadores para medir la eficacia del sistema de gestión de la inocuidad alimentaria. | Directores de UEB y de áreas de regulación y control y jefes de grupo | Líder del SGIA | < 80% Indicadores Conforme No Conforme | 100.0 Conforme | |
| | Cumplimiento de los indicadores para medir la eficacia del sistema de gestión ambiental. | Directores de UEB y de áreas de regulación y control y jefes de grupo | Líder del SGA | < 80% Indicadores Conforme No Conforme | 90.0 % Conforme | |
| | Cumplimiento de los indicadores para medir la eficacia del sistema de seguridad y salud del trabajo. | Directores de UEB y de áreas de regulación y control y jefes de grupo | Líder del SSST | < 80% Indicadores Conforme No Conforme | Conforme 100.0 % | |
| | Cumplimiento del traslado de café (entrada y salida). | Director aseguramiento y transporte. | Coordinador ARC No. 3 | =100% Conforme No Conforme | Conforme Se cumple al 210.0 % | |
| | Cumplimiento de la entrada de insumos materiales programados por la organización. | Director Aseg. y Transp. | Coordinador ARC No. 3 | < 90% Conforme No Conforme | Conforme 100 % | |
| | Se logró un alto desempeño en la evaluación anual de los trabajadores. | Director de recursos humanos. | Coordinador ARC No. 3 | < 95% Conforme No Conforme | 100 % Conforme | |

ANEXO. No. 6. MAPA DE PROCESOS. INTERRELACIÓN

