



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



**Universidad de
Guatemala**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**La auditoría de desempeño y su influencia en la
optimización de los resultados en la Empresa de
Comercio Guaso**

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

Autor: Lic. Rafael Guibert Díaz

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

Guatemala, 2018

SÍNTESIS

Esta investigación se realizó con el objetivo de ejecutar una auditoría de desempeño en la Empresa de Comercio Guaso, para examinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión del área relacionada con la prestación de los servicios, así como evaluar el estado de implementación del sistema de control interno en torno a la adquisición y empleo de los recursos humanos, materiales y financieros, enfatizando en la necesidad y actualidad que presentan estos temas en el desarrollo económico y social del país.

La no realización de auditorías de desempeño permitió argumentar el diseño de un programa o guía de trabajo para la evaluación de la gestión en los procesos, en función de optimizar el uso de los recursos del estado con transparencia en favor del cumplimiento del plan técnico económico y el desarrollo económico de la entidad y toda la sociedad.

Palabras claves: economía, eficiencia, eficacia, gestión y proceso.

	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	7
1.1 Conceptos, clasificación, objetivos generales y específicos de la Auditoría	7
1.2 Características fundamentales de la auditoría de gestión que establecen las Directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores	11
1.3 Procedimientos generales para la planificación, ejecución e informe en la auditoría de desempeño en Cuba.	16
CAPÍTULO II: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCIÓN DE AUDITRÍA DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE COMERCIO GUASO.	28
2.1 Aspectos generales.	28
2.2 Procedimientos de valoración de riesgos.	29
2.2.1 Procedimientos de valoración de riesgos inherentes.	29
2.2.2 Procedimientos de valoración de riesgos de control.	31
2.3 Procedimientos sustantivos.	34
2.4 Procedimientos analíticos.	40
CAPÍTULO 3: INFORME DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EJECUTADA A LA EMPRESA DE COMERCIO GUASO.	47
3.1 Caracterización y diagnóstico de la Empresa de Comercio Guaso.	47
3.2 Informe de Auditoría de Desempeño ejecutada a la Empresa de Comercio Guaso.	52
Conclusiones	62
Recomendaciones	63
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Los desequilibrios entre la disponibilidad y las necesidades de divisas, la oferta y la demanda de productos y servicios, así como la falta de organización, disciplina, exigencia y control, unido a la guerra económica que el gobierno de los Estados Unidos ha impuesto a Cuba desde el mismo Triunfo de la Revolución y la desaparición de los países del campo socialista en los años 90, se ha obstaculizado el proyecto de desarrollo social y económico hasta la actualidad.

En las condiciones que opera hoy la economía cubana, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a los requerimientos de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de las actividades es esencial para la gestión empresarial a cualquier nivel, atemperado con la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista¹, el cual ha contribuido a reorientar las políticas para enfrentar los complejos problemas derivados del entorno internacional.

En el orden interno se requiere del aporte consciente de los trabajadores y en especial de los cuadros, que tienen la responsabilidad de conducir la actividad empresarial y emplear las facultades otorgadas para ejecutar las transformaciones necesarias que en materia de economía sean pertinentes realizar para lograr la gradual recuperación de la economía nacional, bajo las difíciles condiciones de bloqueo, la crisis económica internacional y las dificultades internas.

En este contexto, la eficiencia y eficacia empresarial asumen los roles protagónicos, y ello implica la necesidad de lograr organizaciones económicas caracterizadas por su competitividad y flexibilidad, así como la necesidad de fomentar la cultura económica de toda la población, de forma particular en los trabajadores, especialistas y cuadros que intervienen en la manipulación y control de los recursos, con la necesidad de preservar la ética, que junto al sentido del deber y a la sensibilidad revolucionaria, que son determinantes en el quehacer cotidiano.

En el entorno económico y social actual, aparecen las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción como problema social, derivados de vicios

¹ Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio del propio año.

heredados del pasado y deficiencias administrativas que aún se manifiestan, creando las condiciones favorables para que personas inescrupulosas en las que prima el egoísmo y el consumismo, en busca de alternativas de ingresos u otros beneficios no procedentes del trabajo, mal utilicen las funciones inherentes al cargo que desempeñan y adopten conductas que están al margen de los marcos legales y que éticamente son incompatibles con nuestros principios y cultura.

Para contrarrestar estas manifestaciones las entidades deben disponer de procedimientos capaces de captar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar el cumplimiento de sus objetivos en las condiciones deseadas.

Las auditorías, y en especial las de desempeño, constituyen una herramienta de trabajo en la administración de las entidades, y su utilización efectiva puede coadyuvar a optimizar los resultados, a partir de mostrar el grado de control de la economía en las actividades administrativas, de acuerdo con los principios y prácticas de las organizaciones, la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, junto con el examen de los sistemas de información, las normas de rendimiento y la eficacia con que se llevan a cabo y cumplimentan los objetivos y los resultados alcanzados en relación con los planificados, lo cual permite la implementación de acciones correctivas que contribuyan a eliminar las causas y condiciones de los señalamientos.

En la entidad donde se realiza la investigación, Empresa de Comercio Guaso, nombre ficticio porque sus directivos solicitaron guardar confidencialidad acerca de su identidad, sustentado en el régimen especial de seguridad puesto en vigor por la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) a la cual se subordina, no existen experiencias de realización de auditorías de desempeño, estos temas solo han sido tratados en eventos teóricos desarrollados en la sección de base de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) y en reuniones regionales por el Departamento de Metodología de la Unidad Central de Auditoría Interna (UCAI), donde se han aplicado dinámicas con

elementos esenciales sobre la planificación, ejecución, elaboración del informe y seguimiento de estas acciones de control.

Los aspectos señalados anteriormente tienen un efecto significativo en la entidad, la cual está inmersa en un proceso de reorganización y optimización de los procedimientos administrativos y de control, constituyendo una prioridad, debido a las irregularidades que están influyendo negativamente en la gestión de dirección, la prestación de los servicios y en los resultados finales, por lo cual presentan las siguientes **situaciones problemáticas**:

- Incorrecta evaluación de las medidas diseñadas para el logro de las metas propuestas.
- No se tienen identificadas las reservas para los cargos claves, ni las necesidades de capacitación del personal.
- Insuficiencias en los mecanismos diseñados para conocer la factibilidad económica en la adquisición de los recursos.
- Falta de sistematicidad en la evaluación de las medidas de control interno implementadas.
- Inadecuada planificación de las tareas para el seguimiento al cumplimiento de las medidas adoptadas para eliminar las causas y condiciones que propician los riesgos identificados.

Las problemáticas enunciadas con anterioridad, así como la no ejecución de auditorías de desempeño en la empresa, ponen de manifiesto una contradicción entre los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa y las exigencias que demanda la sociedad cubana actual, insuficiencias que permiten plantear el siguiente **problema de investigación**: *Insuficiente efectividad en el sistema de la gestión de dirección en la Empresa de Comercio Guaso*, enmarcado en el siguiente **objeto de la investigación**: *El proceso de dirección en el área de gastronomía de la Empresa de Comercio Guaso*, cuyo **campo de acción** es: *La auditoría de desempeño a la Empresa de Comercio Guaso*.

Como anticipación a los resultados, se plantea la **hipótesis de la investigación**:

- *Si se ejecuta una auditoría de desempeño al proceso de dirección de los servicios gastronómicos, permitirá dotar a los directivos de un informe que*

como instrumento de dirección contribuirá a elevar el control de los recursos materiales, humanos y financieros, enfocado al logro de indicadores que favorezcan la economía, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa en la Empresa de Comercio Guaso.

Objetivo general:

- *Ejecutar una auditoría de desempeño para examinar el grado de economía, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa en el área de gastronomía de la Empresa de Comercio Guaso.*

Objetivos específicos:

- *Valorar el marco teórico conceptual de la auditoría en el contexto internacional y nacional.*
- *Diagnosticar la situación actual del proceso de gastronomía en la Empresa de Comercio Guaso en torno a la gestión de la administración.*
- *Exponer los resultados de la investigación a través de un informe de auditoría.*

Métodos y técnicas de investigación:

En la ejecución del trabajo se aplicaron se aplicaron diferentes métodos de investigación:

Del nivel **teórico**:

- **Análisis histórico-lógico:** se utilizó durante todo el proceso de investigación para el estudio de las concepciones teóricas sobre las auditorías de desempeño, valorar la cronología de los eventos que han marcado la gestión y determinar tendencias.
- **Análisis-síntesis:** con el fin de procesar y sistematizar la información contenida en las normativas jurídicas, manuales de normas y procedimientos, expediente de las acciones de control, libros y revistas especializadas en los temas investigados.
- **Hipotético-deductivo:** En el estudio de la situación actual y el comportamiento de cada ente participante, para probar la validez de la hipótesis.

Del nivel **empírico**:

- **Observación:** para obtener información directa de las actividades que realiza la entidad y recopilar datos para el diagnóstico de la situación actual de los servicios gastronómicos en la Empresa de Comercio Guaso.
- **Estudio documental:** para conocer los principales fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la auditoría de desempeño y la gestión administrativa.
- **Entrevistas:** realizadas a directivos y especialistas que intervienen en el control y manipulación de los recursos, para conocer su percepción acerca de la gestión administrativa de la entidad en cuanto a los servicios gastronómicos.
- **Encuestas:** realizadas a trabajadores vinculados directamente a los servicios, así como a usuarios de las instalaciones, para conocer el nivel de satisfacción en la prestación y recepción de los servicios.

Del **método estadístico** fue aplicado:

- **Cálculo porcentual y tablas:** durante el procesamiento y análisis de la información recopilada con la aplicación de los instrumentos empíricos.

El aporte práctico del trabajo consiste en una herramienta para la dirección y el resto de los trabajadores, a través de un informe de auditoría de desempeño, encaminado a mejorar la efectividad de la gestión administrativa de los servicios que ofrece la entidad, en correspondencia con las exigencias de la economía nacional.

La importancia radica en el perfeccionamiento del proceso de gestión administrativa a partir de la ejecución de la auditoría de desempeño en los servicios de la Empresa de Comercio Guaso.

A su vez, la actualidad del tema se inscribe dentro de los esfuerzos que realiza el país en la implementación y aplicación de sistemas integrados de gestión de la calidad y de los recursos humanos en las empresas, para elevar los niveles de efectividad en la administración de los recursos y mejorar los resultados económicos.

En tanto, la novedad reside en la necesidad de adquirir y aplicar nuevas habilidades que permitan ofrecer servicios de excelencia y obtener resultados económicamente favorables, que lleva implícito la necesidad de adquirir una nueva actitud o filosofía de trabajo en correspondencia con las exigencias de estos tiempos de cambios en el entorno económico cubano.

La investigación está estructurada en tres capítulos:

- El **primer capítulo** aborda el entorno conceptual de la auditoría de desempeño, se exponen definiciones de diferentes autores, los tipos de auditorías y su clasificación.
- En el **segundo capítulo** se realiza la propuesta metodológica, se evalúan los procedimientos de valoración de riesgos a través del examen del sistema de control interno implementado, se analizan y comparan los datos expuestos en los estados financieros de los últimos tres años y se diseña y aplica el programa para la ejecución de la auditoría de desempeño.
- Finalmente en el **tercer capítulo**, se realiza la caracterización de la entidad con un diagnóstico de la situación actual, misión, visión y objetivos estratégicos y se dan a conocer los resultados del trabajo de investigación a través de un informe de auditoría de desempeño.

CAPÍTULO I: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

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

La auditoría es definida por varios autores e instituciones como:

- Holmes, W. A, la define como: 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.
- Por su parte, Andrés S. Suarez, la conceptualiza como acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar, es toda actividad de control “ex post”, o “a posteriori” de la actividad económica-financiera.
- En tanto, Arthur Warren Hanson, refiere que es 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.
- A su vez, Alvin A. Arens y James K. Loebbecke, la definen como 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.
- Para la American Association Accountants, es un 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.

Desde el punto de vista legal, existen en el país normativas jurídicas que la definen, entre ellas:

- El Decreto Ley No. 159/1995 De la Auditoría, en su artículo No.2 plantea: es un 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.
- La Ley No. 107/2009 De la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), en su artículo No.11 refiere: 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.

Una vez valoradas las diferentes definiciones expuestas, el autor 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 al considerar 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; y
- 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 referidos a 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; y
- 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, sus características especiales se deben a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su actividad. Dentro de su mandato legal, la auditoría del desempeño 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.

Según el autor, 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:

1. ¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?
2. ¿Se están haciendo las cosas correctas?

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

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

Como se ha dicho con anterioridad, la auditoría 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, refiere que el auditor 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; y
- 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, mantener una distancia objetiva de la información proporcionada; efectuar evaluaciones racionales y descartar sus propias preferencias personales y las de los demás.

Estos profesionales deben ser receptivos a los puntos de vista y argumentos diferentes, para evitar errores de juicio, considerar los problemas desde distintas perspectivas y mantener una actitud objetiva y abierta a otras opiniones, para no pasar por alto importantes testimonios o evidencias claves.

A su vez, 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 claves 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 finalizada la planificación de la auditoría. Para respaldar esta comunicación, debe quedar evidencia escrita mediante acta.

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

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

- *análisis de la visión estratégica de la entidad:* sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la entidad y contempla la situación futura, tomando como marco la planificación a corto, mediano y largo plazo, según corresponda. Los elementos que comprende la planificación, regulados todos por el cumplimiento del Plan de la Economía y del Presupuesto aprobado.

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

En el caso de que el SCI se califique de MALO, no se debe continuar con la Auditoría 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 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; y

- *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 o 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; y
 - el *programa de auditoría* indica la naturaleza, fuentes y medios para recopilar la evidencia y para concluir sobre los objetivos y responder a las preguntas de la auditoría.
4. *Mejora*: durante el proceso de ejecución hasta su conclusión el auditor realiza ajustes en el Plan de trabajo general de la auditoría, según corresponda; así como en la Matriz de planificación.

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

- un resumen breve de los antecedentes del área o tema que se va a auditar;
- la identificación del objetivo y el alcance de la auditoría, las preguntas generales o las hipótesis, los criterios, el periodo a auditar, y la metodología (incluyendo las técnicas para recopilar evidencia y llevar el análisis de la auditoría);

- el plan general de la auditoría que incluye los requisitos del personal y el posible requerimiento de un experto; y
- costo estimado de la auditoría, los períodos 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, conclusiones y recomendaciones.

Para la comunicación a la entidad auditada el auditor se deben 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; y
- reportar cualquier irregularidad financiera a las autoridades competentes durante el trabajo de auditoría, si las hubiere.

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

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

CAPÍTULO II: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCIÓN DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE COMERCIO GUASO

2.1 Aspectos generales

El proceso para llevar a cabo las auditorías de desempeño consta de cuatro etapas establecidas en las NCA: planificación, ejecución, informe y seguimiento. En esta investigación fueron tratadas las tres primeras etapas, motivado a que la esencia misma del trabajo no permite el seguimiento a las recomendaciones formuladas en el cuerpo del informe de la auditoría.

La **planificación** consiste en desarrollar una estrategia general con un enfoque detallado, realista, aplicable y eficaz, que permita obtener las evidencias que soporten los hallazgos, esta incluye cuatro fases.

Fase No.1: estudio previo; es la recopilación y análisis de las operaciones, sin ser una verificación detallada, se recopilan informaciones con el fin de adoptar decisiones iniciales acerca de la entidad, el alcance, costo, los plazos de ejecución y proponer los objetivos de la auditoría. Se confeccionan la orden de trabajo y carta de presentación.

Fase No. 2: conocimiento del sujeto a auditar; las actividades a realizar están relacionadas con el acopio de informaciones sobre la entidad, identificación de los riesgos y áreas o procesos de mayor importancia, valoración preliminar del sistema de control interno, selección de la muestra, alcance de la auditoría y determinación de los medios materiales y humanos a emplear.

Fase No. 3: planificación; consiste en la elaboración del plan de trabajo general de la auditoría, el plan de trabajo individual, el programa de auditoría y definición de los métodos y técnicas a aplicar.

Fase No. 4: mejora; se manifiesta en los ajustes que realiza el auditor al plan de trabajo general de la auditoría, en caso de detectar hallazgos no contemplados en las fases anteriormente expuestas.

La **ejecución** de la auditoría se basa en aplicar los diferentes métodos y técnicas que permitan la obtención de evidencias, el análisis y evaluación de los datos e informaciones que sustenten los hallazgos.

El **informe** es el producto final del proceso de auditoría, contiene un resumen con los resultados más significativos, el alcance, la metodología y técnicas empleadas, las conclusiones y recomendaciones, comprende su emisión, revisión y presentación a la entidad auditada y a los entes interesados.

2.2 Procedimientos de valoración de riesgos

La evaluación de riesgos se lleva a cabo para atenuar el impacto de posibles fallas o errores, por lo que se deben definir e implementar acciones preventivas para atenuar los riesgos identificados. 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.

2.2.1 Procedimientos de valoración de riesgos inherentes (anexo No. 1)

La ejecución de la auditoría no está exenta de errores y omisiones importantes que pueden afectar los resultados a expresar en el informe, por lo cual al seleccionar las técnicas y métodos, o la combinación de ellas, se deben tener presentes expectativas razonables que permitan detectar aquellos errores que pueden ser significativos, a partir del conocimiento previo del sujeto a auditar, el criterio profesional del auditor y las regulaciones legales y profesionales, para minimizar la posibilidad de que no sean detectados los riesgos inherentes o de control que no fueron tenidos en cuenta por la entidad.

En la auditoría el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos que perjudiquen el logro de los objetivos propuestos, relacionados con pérdidas financieras, incapacidad de ejecución de las operaciones o una pérdida de la imagen institucional.

El riesgo inherente está asociado a la probabilidad de que ocurran errores generados por las características propias del sujeto auditado, la naturaleza de sus

actividades, programas que desarrolla o los datos que se muestran en los estados financieros, los que están asociados a los componentes del Sistema de control interno que a continuación se enuncian.

Ambiente de Control:

Sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de las organizaciones para el desarrollo de las acciones, refleja 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, tiene asociado aspectos relacionados con la integridad, valores éticos, independencia, autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Las debilidades en el ambiente de control son consecuencia de controles ineficientes y están referidos a que en la elaboración del Plan de Trabajo Anual no se consideran los eventos en que deben participar los trabajadores en las diferentes etapas de elaboración del Presupuesto, Plan Material y Plan Técnico-Económico, ni se cumplen las políticas de selección y preparación de las reservas de cuadros de los principales cargos y la cantera de jóvenes con perspectivas de desarrollo.

Gestión y Prevención de Riesgos:

Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos internos y externos que enfrentan las organizaciones para alcanzar sus objetivos, una vez clasificados los mismos por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se conforma el Plan de Prevención de Riesgos, para implementar medidas con el objetivo de atenuar sus efectos, el cual debe conformarse con la suficiente claridad que permita su análisis para determinar cómo deben ser administrados y evaluados los cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.

En el proceso de identificación de riesgos no participa todo el personal de la entidad, esta operación se realiza por los directivos de la entidad, en el Plan de Prevención de Riesgos no se tienen identificados los riesgos externos, ni se

clasifican atendiendo a la probabilidad de ocurrencia (alta, media, baja), ni la severidad o impacto (grave, media, leve).

Información y Comunicación:

Precisa que las organizaciones deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y las relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.

En las rendiciones de cuentas del personal, no se incluyen asuntos relacionados con el cumplimiento de las recomendaciones y medidas derivadas de controles y auditorías recibidas, ni con el acatamiento del código de ética mediante la adecuada actuación y conducta.

2.2.2 Procedimientos de valoración de riesgos de control (anexo No. 2)

El riesgo de control se relaciona con la posibilidad de que ocurran errores y no sean detectados, ni corregidos por el Sistema de Control Interno.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales, así como la comprobación de las transacciones u operaciones económicas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

En cuanto a las **Actividades de Control** existen los siguientes riesgos:

- Se producen sustituciones temporales del cajero y no se cambia la combinación de la caja.
- Las facturas que amparan los cobros sin aceptación efectuados por el banco correspondientes al consumo de agua, electricidad y teléfonos, no están certificadas por los responsables.
- El personal del almacén no realiza la recepción a ciegas.
- No se cumplen los procedimientos para la rotación de los productos y el control de su fecha de vencimiento, ni los procedimientos contables para el

tratamiento del desgaste o baja de los útiles y herramientas, además de no elaborarse oportunamente las actas por roturas y deterioros.

El componente **Supervisión y Monitoreo** está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas y evaluaciones puntuales.

En lo referido a este componente:

- No existen evidencias de auto evaluaciones periódicas al Sistema de Control Interno para conocer la eficacia de su funcionamiento, y permitir su retroalimentación y mejora continua.
- Las acciones de control no son ejecutadas con la profundidad y calidad requeridas, la mayoría de las deficiencias son detectadas por acciones de control externas.

En el entorno donde la entidad desarrolla sus actividades están presentes amenazas y oportunidades que implican estar alertas a los peligros que pueden surgir o permiten avanzar hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

Las amenazas se manifiestan por las crecientes dificultades para la adquisición de las mercancías, la tendencia al incremento sostenido de los precios, afectaciones reiteradas originadas por eventos climatológicos y la competencia con otras entidades que ofrecen servicios similares, por otra parte, las oportunidades se asocian a la necesidad de recreación y esparcimiento de la población y la existencia centros de enseñanza e instituciones académicas en el territorio con personal de alta calificación científica.

Hacia lo interno, se poseen debilidades propias asociadas a problemas de eficiencia en el manejo de los recursos y fortalezas que representan potencialidades para posicionarse en el mercado.

Las debilidades están asociadas a incumplimientos de los horarios de apertura de los servicios por el insuficiente equipamiento tecnológico y logístico que asegure la secuencia y oportunidad en la prestación de los servicios (transporte, equipos de cocción, refrigeración, combustibles, etc.), lo cual se atenúa con las fortalezas que

se poseen, al contar con trabajadores experimentados en las actividades de servicios, aplicarse un sistema de estimulación que permite el pago de salarios por los resultados obtenidos y tenerse dominio de los manuales de normas y procedimientos que rigen los diferentes procesos de trabajo.

Para minimizar los riesgos inherentes y de control, se debe lograr un conocimiento amplio de la entidad y de la naturaleza de sus operaciones, teniendo presente la organización general de los procesos de trabajo del sujeto a auditar, complejidad organizacional, estructura organizativa, características personales de los principales directivos, experiencia laboral y estabilidad en los cargos, actividad de la auditoría interna y sistemas informáticos empleados, entre otros aspectos.

Las principales fuentes jurídicas utilizadas en esta investigación fueron:

- Ley No.107 de 2009, De la Contraloría General de la República;
- Reglamento de la Ley No. 107, De la Contraloría General de la República de Cuba;
- Ley No.116 de 2013 Código de Trabajo;
- Decreto Ley No. 304 de 2012, De la contratación económica;
- Decreto Ley No. 326 de 2014, Reglamento del Código de Trabajo;
- Decreto No. 281 de 2007, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal;
- Decreto No. 284 de 2010, Modificativo del Decreto No. 281 de 2007, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal;
- Decreto No. 310 de 2012, De los tipos de contratos;
- Resolución No. 222 de 2003, del Ministerio de Comercio Interior, Reglamento para las actividades comerciales y de prestación de servicios en el mercado Interno;
- Resolución No. 60 de 2011, de la Contraloría General de la República, que aprueba las Normas del Sistema de Control Interno;
- Resolución No. 340 de 2012, de la Contraloría General de la República, que pone en vigor las Normas Cubanas de Auditoría;

- Resolución No.6 de 2016, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que aprueba las Formas y sistemas de pagos;
- Directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento, emitidas por la Contraloría General de la República;
- Manuales de normas y procedimientos emitidos por la Organización Superior de Dirección Empresarial.

2.3 Procedimientos sustantivos (anexo No. 3)

Los procedimientos sustantivos son las pruebas realizadas para obtener las evidencias en las auditorías y detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los Estados Financieros (NCA 700)

Las evidencias de auditoría son las informaciones obtenidas por el auditor para llegar a las conclusiones que fundamenten su opinión sobre los resultados de la revisión de documentos, registros contables y otras operaciones sujetas a verificación, así como información confirmada de otras fuentes; se obtiene aplicando una combinación apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos.

Los procedimientos sustantivos del auditor a nivel de aseveración pueden derivarse de las pruebas sustantivas, de procedimientos analíticos, o de una combinación de ambos. La decisión sobre cuáles procedimientos usar para lograr un objetivo particular de la auditoría se basa en el juicio del auditor.

Las técnicas de auditorías se emplean en la recopilación de las informaciones que permiten la obtención de evidencias suficientes, competentes y relevantes para estar en condiciones de emitir un criterio objetivo sobre el trabajo desarrollado, en el cual las más utilizadas fueron las siguientes:

- **Técnicas verbales:** consisten en la obtención de información oral a través de *entrevistas y encuestas* realizadas a trabajadores y clientes, sobre posibles puntos débiles en el control de los recursos, la calidad de los servicios y apreciaciones sobre la satisfacción de las expectativas.
- **Técnicas oculares:** se utilizan para verificar directamente las formas en que el ente auditado realiza los diferentes procesos de trabajo, a través de la *observación, comparación o confrontación* de las operaciones con las

normativas, para determinar sus diferencias y semejanzas, así como el rastreo, que es el seguimiento a una actividad con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.

- **Técnicas documentales:** están relacionadas con las informaciones escritas que soportan las verificaciones realizadas por los auditores, como son la *revisión analítica* de indicadores o tendencias, las *comprobaciones* de la legitimidad, integridad y veracidad de los documentos que justifican las operaciones y el *estudio general* de la información suministrada por el sujeto auditado, sobre su objeto social, estados financieros, etc.
- **Técnica física:** se refiere a la *inspección* física de activos y transacciones, aplicando para ello otras técnicas como las de observación, comparación y comprobación.
- **Técnicas escritas:** consisten en reflejar en los papeles de trabajo informaciones importantes para el trabajo del auditor, de las cuales fueron aplicadas las de análisis, conciliación, confirmación y cálculo.

El uso de las técnicas antes mencionadas, permitió corroborar que el Sistema de Control Interno está implementado acorde a lo establecido², tributa al logro de los objetivos y metas trazados por la entidad y proporciona una seguridad razonable, al efectuarse acciones de control y seguimiento a las incorrecciones detectadas en las diferentes etapas de los procesos, lo cual contribuye a atenuar la probabilidad de ocurrencia de indisciplinas, violaciones y desvíos de los recursos disponibles para garantizar la satisfacción de los clientes, están conformados los órganos de dirección y los consultivos para el colegio en la toma de decisiones, y al cierre de cada mes se confeccionan los estados financieros³ con sus respectivas memorias descriptivas, aun cuando en estas no se exponen con la claridad requerida los aspectos cualitativos de los saldos de las cuentas, no se tienen identificados los riesgos del entorno a que está expuesta la entidad y presentan otras incorrecciones que son de fácil solución.

² Resolución No. 60 de 2011, de la Contraloría General de la República, que establece las Normas del Sistema de Control Interno.

³ Resolución 498 de 2016, del Ministerio de Finanzas y Precios, que aprueba la Norma Específica de Contabilidad No. 5 "Proformas de Estados Financieros para la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario"

La Contraloría General de la República establece en sus Directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento, 6 áreas o procesos que tienen propósitos específicos, se encuentran interrelacionados entre sí y representan factores claves que condicionan el desempeño y la evaluación de las entidades, estas son:

- Gestión administrativa.
- Gestión económico-financiera.
- Gestión comercial.
- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de la producción de bienes y servicios.
- Gestión de la información.

La **gestión administrativa** comprende el plan de la economía y el presupuesto de la entidad, los objetivos y metas de los procesos, los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del servicio que se ofrece y la cultura organizacional.

La **gestión económica financiera** abarca los indicadores financieros que miden el grado de economía y eficiencia de las acciones relacionadas con la realización de los procesos y actividades que tributan al cumplimiento de las metas y objetivos planificados, así como la utilización de los recursos, la actualización de la contabilidad y las entregas de las informaciones financieras en los términos establecidos.

En la **gestión comercial** se tienen en cuenta los aspectos referidos a la contratación económica con proveedores y clientes, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, logística de inventarios, la legitimidad de las operaciones de compra ventas y las *disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad*.

La **gestión de los recursos humanos** comprende la selección del personal, admisión al empleo, capacitación y evaluación del desempeño, así como el cumplimiento de lo establecido en el sistema salarial vigente, el pago por resultados, aprovechamiento de la jornada laboral, estudios de flujos tecnológicos, la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo y la protección e higiene del trabajo

La **gestión de la producción de bienes y servicios** abarca el registro y control del uso y consumo de los recursos destinados a los diferentes procesos, la *organización y planificación de la producción y los servicios*, medición de los resultados y mejora continua, *calidad de los productos y servicios que se ofrecen por la entidad*, utilización de la capacidad instalada y mantenimiento de las instalaciones y del equipamiento tecnológico.

La **gestión de la información** tiene en cuenta el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones que contribuyen al logro de los objetivos de la entidad.

Procedimientos sustantivos aplicados.

Para la evaluación del desempeño de la entidad se tuvieron en cuenta los factores internos, referidos a procesos y actividades con propósitos específicos, a través de la aplicación y medición de los criterios de economía, eficiencia y eficacia, así como la valoración de la calidad de los servicios y su impacto, los que fueron analizados en cuatro áreas de gestión, que más abajo se relacionan:

Gestión administrativa:

- cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Plan de la Economía y el Presupuesto, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas;
- *relación de* los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto;
- si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y si hay objetivos definidos para las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa;
- si la estructura organizativa, procesos, actividades y puestos de trabajo de la entidad, están acorde a la misión y objeto social, para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado;

- adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de los mismos;
- si el control interno implementado detecta las desviaciones, áreas susceptibles de mejora, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas;
- seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos o servicios ofertados, existencia de actividades, funciones, campaña o programas de Relaciones Públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y en los presupuestos de gastos correspondientes;
- existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad de proporcionar productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente; y
- comportamiento ético y moral de los directivos y restantes trabajadores en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del Reglamento disciplinario interno establecido, según corresponda, y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura de cada caso;

Gestión económica financiera:

- cumplimiento de las *disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad*, para la preparación y presentación de los estados financieros;
- actualización de la contabilidad y entrega de la información financiera establecida;
- acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los estados financieros y los cálculos de los indicadores financieros, relacionados con los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas, objetivos planificados y utilización de los recursos;
- si los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones, agrupándolas según sus características económicas, así

como si permite identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas;

- ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los gastos y los ingresos con sus respectivos soportes documentales que evidencien las transacciones realizadas, y su reflejo en los informes de la ejecución del presupuesto y los estados financieros correspondientes; y
- rentabilidad y situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos.

Gestión comercial:

- cumplimiento de las *disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad*;
- *legitimidad de las operaciones de compra venta*;
- control y el cumplimiento del plan de venta, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas;
- estado y cumplimiento de la contratación económica con los proveedores y clientes;
- análisis de las cuentas por cobrar y pagar, y el cumplimiento de las *disposiciones legales establecidas*;
- procedimientos establecidos en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos requeridos; y
- análisis y medidas adoptadas con las reclamaciones y quejas de los clientes.

Gestión de recursos humanos:

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

- selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad;
- utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral;
- bases de la retribución monetaria, aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago. Cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores;
- 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. Causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de los mismos;

2.4 Procedimientos analíticos (anexo No.4)

Los procedimientos analíticos (NCA 780) son evaluaciones de las informaciones financieras que se realizan a partir de analizar los índices o relaciones entre datos, tanto financieros como no financieros, incluyen las investigaciones resultantes de fluctuaciones que son inconsistentes con otras informaciones relevantes o se desvían de los montos pronosticados o presupuestados. Son útiles para identificar diferencias no esperadas, ausencias de diferencias cuando eran de esperar, errores significativos, fraudes y otros hechos o transacciones no habituales.

Existen tres categorías de procedimientos analíticos:

- Pruebas de razonabilidad: se realizan para estimar un monto, como puede ser el saldo de una cuenta u operación.
- Pruebas de tendencias: se refieren al análisis de los cambios en el saldo de una cuenta u operación, entre el período actual con otros períodos. Permite calcular el monto que se espera para el año.
- Pruebas de relaciones: se asocian al análisis de la relación entre saldos de diferentes cuentas, una clase de transacción y un saldo de cuenta y los datos financieros con los de operación.

Para evaluar la gestión de la entidad en el cumplimiento de la misión, los objetivos de trabajo, el encargo estatal, el plan de la economía y los indicadores que miden la economía, eficiencia y eficacia, fueron aplicados y evaluados los procedimientos analíticos siguientes:

- determinar las desviaciones a través de la comparación de la información del período actual (2017) referida a los saldos de las cuentas con similares períodos anteriores, años 2016 y 2015 (anexo 5);
- comparar la información de los presupuestos y planes del período actual con lo regulado por el organismo rector de la actividad; y
- estudio de las relaciones entre la información financiera con la información no financiera, asociadas a los gastos de nómina con los cambios en la cantidad promedio de trabajadores.

Gestión administrativa

En la valoración al estado de cumplimiento de los temas relacionados con el cumplimiento del plan de la economía, los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, la calidad del servicio que se ofrece y la cultura organizacional, se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Se cumple el objetivo estratégico relacionado con esta área de gestión, al garantizarse la estabilidad y permanencia de la fuerza laboral, y la evaluación permanente de áreas susceptibles de mejora en las actividades y procesos administrativos y de servicios, aspectos contenidos en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 142, 244 y 263.
- Los procesos de trabajo y las actividades desarrolladas por la entidad, están acorde lo estipulado en el encargo estatal para el cumplimiento de las metas propuestas.
- La entidad recepciona y le da seguimiento a las informaciones, quejas y solicitudes relativas a la percepción de los clientes con respecto a los servicios que se ofrecen.
- Se encuentra en proceso de implementación el sistema de gestión de la calidad, con las adecuaciones propias a las características de la entidad y la finalidad de satisfacer los requisitos de los clientes.

- Se aplica una política de estimulación moral y pública al personal que se destaca en el cumplimiento de los servicios, a partir de los resultados alcanzados y no de los esfuerzos realizados.

Los indicadores de eficiencia y eficacia evaluados para medir la gestión administrativa se exponen a continuación:

Eficiencia en los procesos:

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

Promedio mensual de reuniones extraordinarias = $\frac{\text{Total de reuniones extraordinarias}}{12 \text{ meses}}$

Promedio de horas de duración por reuniones = $\frac{\text{Total horas de duración}}{\text{Total de reuniones}}$

% Cargos directivos = $\frac{\text{Cantidad de directivos plan}}{\text{Total trabajadores plan}}$

% Cumplimiento del plan de capacitación = $\frac{\text{Cantidad real}}{\text{Cantidad plan}}$

% Cumplimiento del plan de medidas de auditoría = $\frac{\# \text{ Medidas ejecutadas real}}{\# \text{ Medidas planificadas}}$

Eficacia en los resultados:

% Índice de avance = $\frac{\text{Cantidad ejecutados}}{\text{Cantidad planificados}}$

% Cumplimiento de la plantilla de cargos directivos = $\frac{\text{Cantidad ocupados}}{\text{Cantidad aprobados}}$

% Reserva de cuadros existentes = $\frac{\text{Cantidad de reservas de cuadros}}{\text{Cantidad de cuadros}}$

% Reservas preparadas para su promoción = $\frac{\text{Cantidad de reservas preparadas}}{\text{Cantidad de reservas total}}$

% Auditorías deficiente o mal recibidas = $\frac{\text{Cantidad de auditorías deficiente o mal}}{\text{Cantidad de auditorías total}}$

Gestión económica financiera

La gestión económica financiera está asociada al registro, análisis y supervisión de los datos de todas las áreas, mide el grado de economía, eficiencia y eficacia, en la utilización de los recursos, y su influencia en el cumplimiento de las metas, examinándose lo siguiente:

- Se cumplen los procedimientos de trabajo que rigen la actividad económica financiera y los documentos establecidos en la legislación vigente para la presentación de los estados financieros y se entregan en las fechas programadas, además, permiten identificar las debilidades en la gestión y administración de los recursos financieros, adoptándose las medidas correctivas pertinentes.
- Los saldos de las cuentas están actualizados con respecto a los registros habilitados al efecto para cada una.
- Acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los estados financieros y el cálculo de indicadores financieros relacionados con la realización de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
- Si los informes de los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones, agrupándolas según sus características económicas, así como si permite identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas.
- Ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los Gastos y los Ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y su reflejo en los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.
- Rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades.

Economía en la asignación de los recursos:

Economía en la asignación de los recursos = $\frac{\text{Utilidades o pérdidas}}{\text{Recursos utilizados}}$

Eficiencia en los procesos:

Cuentas desactualizadas = $\frac{\text{Cantidad de cuentas desactualizadas}}{\text{Total cuentas utilizadas}}$

Plantilla cubierta = $\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}}$

Eficacia en los resultados:

$$\text{Auditorías razonable y con salvedades} = \frac{\text{Cant. Audit. razonable y con salvedades}}{\text{Total auditorías recibidas}}$$

Gestión comercial

Se refiere al conjunto de actividades que realiza la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atemperado a las metas y objetivos económicos, en los temas relativos a la compra-venta, contratación económica, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, comprobándose que:

- Se poseen y cumplen con los reglamentos de trabajo y las disposiciones legales que rigen el proceso de adquisición, control y distribución de los recursos.
- Las operaciones de compra-ventas están legitimadas a través de los documentos normados para estos procesos, los cuales están firmados por las personas facultadas en las fichas de clientes que se encuentran en los contratos.
- Las compras efectuadas guardan correspondencia entre la calidad y los precios de los productos, no siendo así en las cantidades y frecuencias requeridas, motivado al insuficiente equipamiento tecnológico y logístico que asegure la secuencia y oportunidad en la prestación de los servicios.

Economía en la asignación de los recursos:

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times \text{Período}}{\text{Ventas}}$$

Eficiencia en los procesos:

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

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

Eficacia en los resultados:

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

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

$$\text{Cumplimiento del gasto material} = \frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$$

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

Gestión de recursos humanos

El área de gestión de los recursos humanos tiene en cuenta, el análisis integral de temas relacionados con la selección y admisión del personal al empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial y la protección e higiene del trabajo, en su evaluación para determinar si:

- Se aplican adecuadamente los procedimientos establecidos para la selección, contratación y empleo del capital humano, en correspondencia con los objetivos de la entidad.
- La plantilla de cargos y la estructura organizativa, están acorde a las necesidades de fuerza de trabajo y a los diferentes procesos que ejecuta la entidad para el cumplimiento de las metas propuestas.
- Las formas y sistemas de pago consideran los indicadores formadores y condicionantes, y los procedimientos para la certificación del otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación acorde con la política salarial vigente y afectaciones económicas por pagos en exceso o en defecto.
- Reportes de accidentes de trabajo o violaciones de lo estipulado en el Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo.

Economía en la asignación de recursos:

Número de trabajadores necesarios = $\frac{\text{Carga de trabajo}}{\text{Fondo de tiempo}}$

Salario Medio = $\frac{\text{Fondo de salario}}{\text{Promedio trabajadores}}$

Promedio de Trabajadores = $\frac{\text{\# de trabajadores}}{\text{Período transcurrido}}$

Eficiencia en los procesos:

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

% Cumplimiento de la plantilla aprobada = $\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}}$

% Trabajadores evaluados = $\frac{\text{\# Trabajadores evaluados}}{\text{Total de trabajadores}}$

Plan de capacitación y desarrollo = $\frac{\text{\# Acciones ejecutadas}}{\text{\# Acciones planificadas}}$

Eficacia en los resultados:

$$\begin{aligned}\text{Evaluación del desempeño} &= \frac{\# \text{ Trabajadores evaluados SUPERIOR}}{\text{Total de trabajadores}} \\ &= \frac{\# \text{ Trabajadores evaluados ADECUADO}}{\text{Total de trabajadores}} \\ &= \frac{\# \text{ Trabajadores evaluados DEFICIENTE}}{\text{Total de trabajadores}}\end{aligned}$$

La elaboración y aplicación de los procedimientos de auditoría, sienta las bases para confeccionar el informe, que es la expresión escrita de los resultados a los cuales arriba el auditor, teniendo en cuenta los objetivos propuestos, sustentados en evidencias suficientes, competentes y relevantes, obtenidas en el proceso de ejecución de la auditoría.

CAPÍTULO III: INFORME DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EJECUTADA A LA EMPRESA DE COMERCIO GUASO

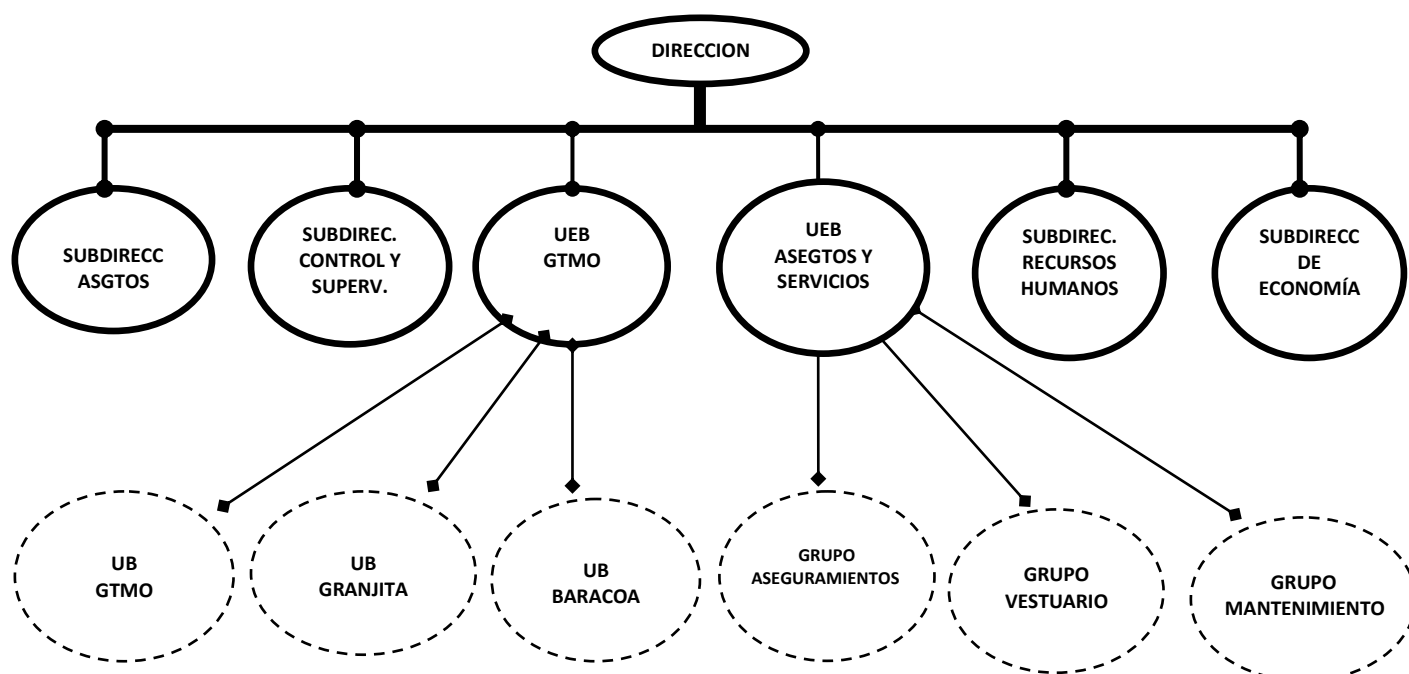
3.1 Caracterización y diagnóstico de la Empresa de Comercio Guaso

La Empresa de Comercio Guaso está ubicada en el área sur del municipio Guantánamo, en la provincia de igual nombre y estructuralmente está compuesta por la Dirección y las subdirecciones de Aseguramientos y Servicios, Supervisión y Control, Economía y Recursos Humanos, así como las Unidades Empresariales de Base (UEB) Guantánamo y Aseguramientos y Servicios.

La UEB Guantánamo tiene bajo su responsabilidad las instalaciones para el disfrute de los usuarios, siendo estas: 1 villa para la recreación y el descanso, 3 restaurantes con capacidad total para 144 comensales y 3 cafeterías con alimentos ligeros, en tanto, la UEB Aseguramientos y Servicios tiene subordinado el almacén central y la administración de 1 tienda para la venta de productos alimenticios, vestuario y otros bienes de consumo.

La plantilla de la entidad es de 136 cargos, desglosada en 5 cuadros, 35 técnicos, 51 trabajadores de servicios y 45 obreros, de los cuales se encuentran vacantes 7, correspondientes a 1 cuadro, 1 técnico, 3 de servicios y 2 obreros.

La figura No.1 refleja el organigrama de la entidad como se muestra a continuación:



La década de los años 90 se caracterizó en el ámbito de la gestión empresarial, por el incremento de los servicios gastronómicos, es por ello que, en el año 1993 se inicia la prestación de servicios en la entidad, con 1 villa para la recreación y el descanso, 1 restaurante y 2 cafeterías con alimentos ligeros.

Mediante la resolución No. 17 de fecha 23 de marzo de 2012, emitida por el Ministro de Economía y Planificación, se modificó el encargo estatal de la organización, el cual consiste en comercializar de forma minorista en pesos cubanos los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación a la población, así como efectuar ventas de productos al sistema de atención familiar, materiales de la construcción y artículos útiles para el hogar.

La **misión** de la organización es brindar servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y comercializar productos con calidad para la satisfacción de las necesidades de la población, con un personal laborioso, abnegado y profesional, que protege el medio ambiente.

La **visión** es ser una empresa de referencia en el territorio nacional en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y comercialización de mercancías y productos, con un personal laborioso, abnegado y profesional que protege el medio ambiente.

Los valores compartidos existentes en la organización están asociados al patriotismo, fidelidad, abnegación y laboriosidad. Se trabaja de forma intencionada en valores deseados tales como: responsabilidad y honestidad.

A tono con la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (L) para el período 2016-2021, aprobados en VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y por la Asamblea Nacional del Poder Popular, el objetivo fundamental de la entidad es diseñar e implementar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial que garantice un servicio eficiente y eficaz, para lo cual se ha trazado 5 **objetivos estratégicos** a cumplir por igual cantidad de áreas de resultados claves (ARC):

1. ARC Prestación de servicios: Incrementar en cantidad y calidad los servicios y ofertas gastronómicas, así como las ventas de mercancías y productos. (L: 245).

Tener en cuenta las necesidades actuales y futuras de los clientes, para la satisfacción de sus expectativas y requisitos, a través de la realización de actividades que se relacionen entre sí, tales como: visitas a lugares históricos, cabaret, parrilladas, pasa días y otras.

2. ARC Aseguramientos y Servicios: Diseñar e implantar un sistema de abastecimiento técnico material que garantice los medios y recursos necesarios en el momento oportuno, en el sitio apropiado y al menor costo posible. (L: 5, 250 y 251).

A partir del conocimiento del mercado interno, adquirir con los sujetos de gestión estatal y no estatal los medios y productos necesarios para satisfacer las demandas en el tiempo previsto y con los requisitos de calidad apropiados.

3. ARC Sistema de Dirección: Garantizar la estabilidad y permanencia de la fuerza y evaluar permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad.

(L: 142, 244 y 263).

Fomentar la dirección colectiva, incentivar la participación de los trabajadores en la toma de las decisiones más importantes de la empresa e involucrarlos en las evaluaciones y controles a los diferentes procesos de trabajo y actividades.

4. ARC Gestión Económica y Financiera: Garantizar la confiabilidad de las informaciones económico financieras. (L: 6, 7 y 270).

Sistematizar la aplicación de la Guía de autocontrol a las diferentes áreas y procesos de trabajo, así como un flujo de las informaciones que permita fortalecer el control y atenuar la probabilidad de ocurrencia de errores, indisciplinas e ilegalidades, de existir ser detectados oportunamente y adoptadas las medidas para eliminar las causas y condiciones que las propiciaron.

Realizar análisis para evaluar y controlar el cumplimiento de los indicadores económicos financieros e informar oportunamente las desviaciones para toma de decisiones.

5. ARC Gestión de los Recursos Humanos: Diseñar e implantar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) (L: 254 y 269).

Capacitar en el SGICH a todos los técnicos y especialistas que laboran en el área de capital humano, identificar las competencias distintivas de la organización y de las áreas de resultados claves, diseñar los programas de clima laboral y cumplimentar los planes de preparación para la reserva de cuadros y la cantera de jóvenes.

La empresa mantiene los indicadores económicos de eficiencia en niveles estables con relación al año anterior, la satisfacción de los clientes es aceptable reconociendo la dedicación mostrada por los trabajadores para dar respuesta a las necesidades crecientes de los clientes, en un marco de limitaciones en los abastecimientos de recursos materiales y financieros.

Se trabaja en una política de reordenamiento laboral y evaluación rigurosa de los diseños de los puestos de trabajo, confeccionando un plan de capacitación acorde a las necesidades de superación de cada trabajador y sus capacidades reales de adquirir los conocimientos.



Foto: Vista actual de la Dirección de la entidad.



Foto: Salón listo para la prestación de los servicios.



Foto: Centro de recreación y descanso La Granjita

3.2 Informe de Auditoría de Desempeño ejecutada a la Empresa de Comercio Guaso

Sección de Auditoría Guantánamo

MINISTERIO DE COMERCIO INTERIOR

GRUPO EMRESARIAL DE COMERCIO GUANTÁNAMO

INFORME DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

Sujeto auditado: Empresa de Comercio Guaso

Guantánamo, 10 de marzo de 2018

“Año 60 de la Revolución”

Orden de Trabajo No.: 01/01/18

Sujeto a auditar: Empresa de Comercio Guaso

Subordinada a: Grupo Empresarial de Comercio Guantánamo

Tipo de Auditoría: Auditoría de Desempeño.

Responsable de la auditoría: Lic. Rafael Guibert Díaz

INFORME

INTRODUCCIÓN

La entidad tiene la misión de brindar servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y comercialización de productos con calidad para la satisfacción de las necesidades de la población, para eso cuenta con un personal laborioso, abnegado y profesional, que protege el medio ambiente. Su encargo estatal quedó modificado a través de la resolución No. 17 de 2012, emitida por el Ministro de Economía y Planificación, y consiste en comercializar de forma minorista en pesos cubanos los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación a la población, así como efectuar ventas de productos al sistema de atención familiar, materiales de la construcción y artículos útiles para el hogar. Está ubicada en la calle 3 Sur No. 755 % Cuartel y San Gregorio, en el municipio Guantánamo y provincia de igual nombre.

Organizacionalmente está estructurada en Dirección y las subdirecciones de Aseguramientos y Servicios, Supervisión y Control, Economía y Recursos Humanos, así como las Unidades Empresariales de Base Guantánamo y Aseguramientos y Servicios, estas últimas tienen bajo su responsabilidad las instalaciones 1 tienda para la venta de productos alimenticios y otros bienes de consumo, 1 villa para la recreación y el descanso, 3 restaurantes con capacidad total para 144 comensales y 3 cafeterías con alimentos ligeros, todos amparados en una plantilla de 136 cargos, desglosada en 5 cuadros, 35 técnicos, 51 trabajadores de servicios y 45 obreros, de los cuales se encuentran vacantes 7, correspondientes a 1 cuadro, 1 técnico, 3 de servicios y 2 obreros.

La contabilidad se encuentra automatizada y se utiliza el sistema contable financiero Versat Sarasola, el cual se encuentra certificado por los Ministerios de Finanzas y Precios y de la Informática y Comunicaciones.

Los objetivos estuvieron dirigidos a:

- Evaluar el cumplimiento de las metas propuestas en los procesos y actividades que realizan, y si operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- Verificar si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente, eficaz y económica, teniendo en cuenta el cumplimiento de los indicadores en las áreas de gestión administrativa, económica financiera, comercial y de recursos humanos.
- Valorar el cumplimiento de las políticas gubernamentales y las disposiciones legales que le son aplicables.
- Examinar el estado del Sistema de Control Interno implementado, asociado las áreas objeto de la acción de control.

Las muestras fueron tomadas de las operaciones generadas en el período comprendido entre los días 1ro de enero y 31 de diciembre mayo del año 2017, extendiéndose a fechas anteriores y posteriores en los casos que fue necesario mayor precisión de los resultados, fueron verificados los cálculos y anotaciones realizadas en los registros y documentos primarios, mediante la aplicación de las técnicas de inspección, cálculos, confirmación, cómputo, observación, muestreo, entrevistas y análisis.

Se aplicó lo establecido en las normas cubanas de auditoría sin limitaciones en el alcance y se tuvieron en cuenta las Directrices generales para la realización de auditorías de gestión o rendimiento, en lo relacionado con la revisión de los sistemas de gestión administrativa, económica financiera, comercial y de recursos humanos.

CONCLUSIONES

Los aspectos comprobados permiten afirmar que la entidad está operando con **Economía, Eficiencia y Eficacia**, las insuficiencias señaladas no han sido determinantes para que se cumpla el plan técnico económico y los objetivos y metas.

Existe economía en la asignación de los recursos al adquirirse los mismos en la cantidad y calidad apropiada y a un costo adecuado. La eficiencia en los procesos

se expresa al determinarse que los resultados obtenidos son proporcionales a los recursos empleados y la eficacia en los resultados se manifiesta al lograrse el cumplimiento de los objetivos planificados con los recursos previstos y en el tiempo acordado.

Por otra parte, las acciones diseñadas y ejecutadas han garantizado en un porcentaje significativo el cumplimiento de los principios y procedimientos que regulan el control y manipulación de los recursos, por lo cual el sistema de control interno se evalúa **ACEPTABLE**, las deficiencias detectadas no han causado daños a la integridad de los recursos y medios utilizados para la prestación de los servicios y la comercialización de los productos.

Por lo expresado anteriormente, se tributa adecuadamente al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, No. 5, 6, 7 y 250; referidos al fortalecimiento del papel de la contratación económica, la contabilidad y del Sistema de Control Interno, así como ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y de inventarios, para minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas en la economía.

RESULTADOS

De acuerdo a los principios de economía en la asignación de los recursos, eficiencia en los procesos y eficacia de los resultados, fue examinado el desempeño de la entidad y se comprobó que:

Gestión de administrativa

Los recursos materiales han sido adquiridos al menor costo que se oferta en el mercado, las cantidades existentes no siempre satisfacen las necesidades y las calidades son las requeridas y están en correspondencia con los precios, que de conjunto con el capital humano y la disponibilidad financiera, han garantizado el cumplimiento de los planes y las metas previstas, no existen sobregiros en el presupuesto asignado para los gastos administrativos y operacionales, se cumple del plan de la economía y con los objetivos estratégicos de la empresa, los que se expresan en términos específicos y medibles, y en el referido al área de resultado clave relacionado con el Sistema de Dirección, se alcanza garantizar estabilidad y permanencia de la fuerza, con escasas bajas y en ningún caso por causales

negativas, además, se han rediseñado las formas de organización de los procesos, que ha permitido un aumento progresivo en los tres últimos años de los principales indicadores de eficiencia, en lo cual ha incidido la realización de las reuniones planificadas, donde se analiza de forma colegiada la situación de la entidad y se le da seguimiento al cumplimiento de los planes de medidas que se elaboran para erradicar las deficiencias detectadas en las auditorías, las que muestran resultados favorables en cuanto a las calificaciones obtenidas.

A través del Libro de Quejas y Sugerencias y de encuestas de opinión realizadas por los auditados para conocer las opiniones de los clientes, se controlan y se le da seguimiento a las inquietudes con respecto a los productos o servicios ofertados, lo cual forma parte del sistema de gestión de la calidad diseñado para proporcionar productos y servicios que satisfagan las exigencias de los usuarios.

Por otra parte, se le señala lo siguiente:

No se cumple el plan de capacitación del personal, incidiendo de forma negativa en lograr mejores resultados en la prestación de los servicios y la comercialización de productos, además, no se cuenta con las reservas requeridas para los cargos directivos y las existentes no tienen la preparación requerida para asumir tal responsabilidad en caso de ser necesario.

Gestión económica financiera

La entidad cumple con la resolución No. 498 de 2016, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), que aprueba la Norma Específica de Contabilidad No.5 “Proformas de Estados Financieros para la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario”, la cual establece la obligación de entregar los estados Financieros en los plazos establecidos en las Normas Cubanas de Información Financiera, verificándose que fueron entregados, al igual que las memorias descriptivas, en los términos pertinentes en el establecimiento municipal de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, los cuales han posibilitado que a partir de su análisis, fueran adoptadas medidas correctivas en cuanto a la política crediticia y la rotación de los inventarios.

Se poseen y se evidencian tener dominio de las legislaciones y manuales de normas y procedimientos relacionados con la actividad, en lo fundamental, la emitidas por el MFP, resolución No. 235 de 2005, que dispone el registro contable de los hechos económicos sobre la base de las normas cubanas de información financiera y resolución No.20 de 2009, que establece la NormaEspecíficadeContabilidadNo.3“Registrodelaspérdidas,faltantesysobrantes de bienes materiales y recursos monetarios”, así como la resolución No. 60 de 2009 de 2011, emitida por la CGR y aprueba las Normas del Sistema de Control Interno.

La ejecución de los presupuestos de gastos e ingresos se chequea en las reuniones mensuales del Consejo Económico y se adoptan acuerdos referentes a las partidas que poseen desviaciones con respecto a lo planificado para cada etapa, en la comprobación a los documentos primarios que sustentan los movimientos de entradas o egresos de efectivo, se corroboró que los mismos cuentan con la legalidad requerida.

Las calificaciones obtenidas en las auditorías, se muestran favorables en cuanto a la razonabilidad de las informaciones financieras, lo cual incide que se estas sean fiables para su utilización en la toma de decisiones. El análisis de los indicadores arrojó que la entidad posee y utiliza los recursos necesarios para generar utilidades que tributan al crecimiento económico y la plantilla del personal del área económica está cubierta de forma significativa, lo cual contribuye a que las cuentas se encuentren actualizadas, logrando con esto un control razonable en la utilización de los recursos, con excepción de la cuenta Útiles, herramientas y otros, que se encuentra desactualizada, al proceder a la baja de medios con sus respectivos documentos y hasta el momento de la acción de control, no se había efectuado el registro contable de estas operaciones.

Gestión comercial

Se poseen, existe dominio y se cumplen las normativas que rigen las actividades relacionadas con el *proceso de adquisición, control y distribución de los recursos, en particular* el decreto ley No. 304 de 2012, De la contratación económica, el decreto No. 310 de 2012, De los tipos de contratos y la resolución No. 101 de

2011, emitida por del Banco Central de Cuba, que establece las Normas bancarias para los cobros y pagos, realizando las operaciones de compra-venta según lo estipulado en las cláusulas de los contratos concertados con suministradores y clientes, los cuales están firmados por las personas facultadas y cuentan con las fichas de clientes donde se relacionan los nombres de las personas autorizadas a firmar facturas, extraer productos de los almacenes y realizar conciliaciones.

Las cuentas por cobrar son saldadas dentro de los términos convenidos en los contratos y existe control de las mismas, lo cual obedece a que se reorganizó la política crediticia y en la actualidad se está aplicando de forma adecuada.

El plan de ventas se cumple con ahorro en los gastos de las operaciones y en los costos en la adquisición de los recursos, lo que se debe a la aplicación de una política coherente en el empleo de los medios para la realización de las diferentes actividades.

Las compras efectuadas guardan relación entre la calidad y los precios de los productos, no siendo así en las cantidades y frecuencias requeridas, motivado a inestabilidad y carencias en el mercado, así como el insuficiente capacidad de refrigeración y de transporte, que garantice la adquisición de grandes volúmenes de mercancías cuando existe disponibilidad en el mercado, lo cual trae consigo dificultades con la secuencia en la prestación de los servicios y la oportunidad en que se ofertan los mismos, por otra parte, los inventarios no rotan con la celeridad requerida, al existir insuficiencias en el aseguramiento logístico que dificulta la comercialización de los productos y servicios con mayor rapidez.

La encuesta realizada por el autor a 32 clientes para conocer el nivel de satisfacción con los servicios, arrojó los siguientes resultados (anexo No. 6):

- en cuanto al confort de las instalaciones, el 44% considera que es bueno y el 56 lo califica entre regular y malo;
- respecto a la calidad de los servicios y productos que se ofertan, el 66% lo cataloga de bueno y el 34% de regular;
- en la variedad de los servicios y productos que se ofertan el 41% lo evalúa de bueno y el 59% de regular y malo; y

- el trato de los trabajadores hacia los usuarios es calificado de bueno en el 78% de los encuestados y de regular y malo en el 22% de los casos.

En resumen, el 57% de los clientes manifiesta satisfacción con las ofertas y servicios prestados en las diferentes instalaciones y el 43% evalúa el estado de las prestaciones entre regular y malo, con las mayores insatisfacciones relacionadas con la variedad de las ofertas y el confort de los inmuebles.

Gestión de recursos humanos

Los procedimientos establecidos en la ley No. 116 de 2013, Código de Trabajo y decreto No. 326 de 2014, Reglamento del Código de Trabajo, se cumplen en cuanto a la selección y contratación del personal, en correspondencia con los objetivos y metas. La plantilla de cargos está cubierta al 95%, los cargos vacantes no son decisorios y la estructura organizacional garantiza el cumplimiento de los diferentes procesos que ejecuta la entidad.

Las formas y sistemas de pago consideran los indicadores formadores y condicionantes, y los procedimientos para la certificación del otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación, lo cual está acorde a la resolución No. 6 de 2016, emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para regular las formas y sistemas de pagos, así como el Reglamento de estimulación confeccionado por la Organización Superior de Dirección Empresarial a que se subordina la entidad. Se corroboró que no existen afectaciones económicas por pagos a los trabajadores en exceso o en defecto.

En el período auditado no se reportaron accidentes de trabajo, ni violaciones de lo estipulado en el Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo.

De forma general el desempeño laboral de los trabajadores se encuentra en la calificación Superior, lo cual tributa de forma directa a los resultados, no obstante, se incumple el plan de capacitación y desarrollo del personal, incidiendo de forma negativa en la adquisición de nuevos conocimientos en los trabajadores que no se ponen en función del desarrollo de la entidad.

Efectividad del Sistema de Control Interno

Al valorarse la efectividad del sistema de control interno, se verificó que se dispone de un sistema de información donde se describen las informaciones a

revelar, los temas, las áreas y responsables de su emisión, fechas, periodicidad y destinatarios. Se efectuaron comprobaciones al azar y se constató coincidencia en los parámetros establecidos para las entregas.

El sistema de control interno está implementado acorde a las características de la entidad y lo establecido en la resolución No. 60 de 2011, emitida por la CGR, que pone en vigor las Normas del sistema de control interno, se comprobó que se poseen y se dominan las normativas jurídicas y los procedimientos que rigen los diferentes procesos de trabajo, que permiten el funcionamiento armónico y dentro del marco de la legalidad.

El Plan de Prevención de Riesgos, contiene medidas que tributan a atenuar los efectos de los riesgos identificados, no obstante, en el proceso de identificación de riesgos no participa todo el personal de la entidad, esta operación se realiza por los directivos de la entidad y no se tienen clasificados los riesgos externos, ni se clasifican atendiendo a la probabilidad de ocurrencia (alta, media, baja), ni la severidad o impacto (grave, media, leve).

Por otra parte, se determinaron las insuficiencias siguientes:

- los trabajadores no participan en las diferentes etapas de elaboración del plan técnico económico y los presupuestos de ingresos y gastos;
- en las rendiciones de cuentas del personal, no se incluyen asuntos relacionados con el cumplimiento de las recomendaciones y medidas derivadas de controles y auditorías recibidas, ni con el acatamiento del código de ética mediante y el reglamento disciplinario;
- se producen sustituciones temporales del cajero y no se cambia la combinación de la caja;
- las facturas que amparan los cobros sin aceptación efectuados por el banco correspondientes al consumo de agua, electricidad y teléfonos, no están certificadas por los responsables;
- el personal del almacén no realiza la recepción a ciegas; y
- las acciones de autocontrol no son ejecutadas con la profundidad y calidad requeridas, la mayoría de las deficiencias son detectadas por controles externos.

RECOMENDACIONES

- Completar las reservas de cuadros y cumplimentar los planes de capacitación con la finalidad de que estén preparados para ocupar los cargos de ser necesario.
- Incluir en el plan de inversiones la reparación general de las instalaciones, para mejorar el confort y el nivel de satisfacción de los clientes.

GENERALIDADES

Se debe cumplir lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107 de 2009, De la Contraloría General, en los Capítulos IX y VIII, en sus secciones primera, referentes al recurso de apelación y de las obligaciones respectivamente:

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

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

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

Fraternalmente;

Lic. Rafael Guibert Díaz

Auditor Jefe de Grupo

Reg. No. 8874

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que la práctica de la auditoría ha evolucionado con la apertura de contextos internacionales, y en especial con las adecuaciones de las normas cubanas de auditoría para atemperarlas a las normas internacionales de auditoría y establecerse como herramienta de trabajo para la dirección y los trabajadores que intervienen en el control y manipulación de los recursos.

La ejecución de la auditoría de desempeño en la Empresa de Comercio Guaso, demostró que se ha operado de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, lo cual ha permitido lograr un impacto positivo en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, cumplimentar de forma adecuada los objetivos planificados y obtener resultados económicos favorables, además, las acciones diseñadas y ejecutadas, han garantizado un control aceptable en la manipulación de los medios empleados en los diferentes los procesos de trabajo para la prestación de los servicios.

RECOMENDACIONES

Una vez formuladas las conclusiones, derivadas del análisis y discusión de los resultados, se recomienda:

- sistematizar la realización de auditorías de desempeño en todas las entidades subordinadas al organismo, con el requisito de que los programas sean adecuados a las particularidades de cada entidad a auditar;
- utilizar los programas y procedimientos de la auditoría de desempeño, como guía de autocontrol en todas las empresas del organismo;
- implementar y poner en práctica, plan de capacitación para todos los directivos y trabajadores vinculados con la atención a los clientes, de forma que permita elevar la cultura de la organización en la prestación de los servicios; y
- efectuar la propuesta de incluir en el plan de inversiones las instalaciones que se utilizan en la prestación de los servicios, y ejecutar su remodelación con el propósito de elevar el confort de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrés S. Suarez. "La moderna Auditoría". Tomado de www.monografias.com. Consulta: 22/06/2017.
2. Alvin A. Arens y James K. Loebbecke, Auditing: An Integrated Approach, 2da. Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1980, p. 3.
3. American Association Accountants. Cook and Winkle: "Auditoría", Tomo I cap. I, p. 5.
4. Armada Trabas, Elvira. Pozo Ceballos, Sergio. Hernández Núñez, Ángel Jean. Selección de Temas – Auditoría de Gestión. Departamento de Contabilidad y Auditoría. Facultad de Contabilidad y Finanzas, La Habana: Universidad de la Habana.
5. Arthur Warren Hanson. "Teoría y Práctica de Intervención y Fiscalización de contabilidad", Tomado de www.monografias.com. Consulta: 20/07/2018.
6. Auditoría Interna. <http://www.asfi.es/auditoria-interna>. Consulta: 15/6/2018.
7. CCPCC. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana. Abril 2016.
8. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1996). Acuerdo No.3050. "Código de Ética de los Cuadros del Estado".
9. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Acuerdo No.6058. "Aprueba los Lineamientos para el Perfeccionamiento de la Seguridad de las Tecnologías de la Información en el país".
10. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría: Normas Internacionales de Auditoría, Equus Impresores, S.A. de C.V., México, D.F, (1999).
11. Consejo de Estado. (1995). Decreto Ley No.159 "De la Auditoría".
12. Consejo de Estado. (2007). Decreto Ley No.252, "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano".
13. Consejo de Estado. (2014). Decreto Ley No.320. "Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano".
14. Consejo de Ministros. (1979). Decreto No.42. "Reglamento General de la Empresa Estatal".

15. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No.281. "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal".
16. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No.60 "Normas del Sistema de Control Interno".
17. 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".
18. Contraloría General de la República. (2013). Directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento.
19. Contraloría General de la República. Normas Cubanas de Auditoría. ISBN 978-959-297-002-1. Contraloría General de la República, 2012.
20. Contraloría General de la República. (2013). Resolución No. 261. Aprueba las Normas generales para la elaboración, conciliación, aprobación y control del Plan Anual de las Acciones de Auditoría, Supervisión y Control del Sistema Nacional de Auditoría y su sistema informativo.
21. Cook y Winker (1990): Auditoría, Nueva Editora Interamericana S.A., de C.V., México D.F.
22. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2003). Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba No.3. Edición Extraordinaria del 31 de enero de 2003.
23. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No.107. De la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba No.029. Edición Extraordinaria de 14 de agosto de 2009.
24. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). Ley No.116 "Código de Trabajo". Capítulo III, Secciones I, II y VI. Capítulo VIII. Capítulo XI, Sección II. Capítulo XII, Secciones I y II. Capítulo XIV.
25. Curso de Auditoría de Rendimiento. Manual del Participante. Ministerio de Auditoría y Control.

26. Directrices para la auditoría de desempeño: Principios Clave, 2009. INTOSAI. Norma ISSAI 3100.
27. Holmes, Arthur W: "Auditoría: Principios y Procedimientos". México. Editorial Hispano América. 1952. Tomo I, p. 1.
28. Importancia de la auditoría para empresas y organizaciones. <http://www.incp.org.co/document/importancia-de-la-auditoria-para-empresas-y-organizaciones/>. Consultado: 17/7/2018; 9:20 am.
29. Importancia de la auditoría. <http://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2014/03/24/la-importancia-de-la-auditoria>. Consultado: 17/7/2018; 11:20 am.
30. Importancia de los auditores. <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-los-auditores-7519.html>. Consultado: 17/7/2018; 2:20 pm.
31. Martínez Hidalgo, Acela Modesta; Silega Despaigne, Reulis. "Bases para el perfeccionamiento del sistema Nacional de Auditoría: Estructura y Recursos Humanos." Informe Final. ESCEG. VII Diplomado Administración Pública, junio de 2013.
32. Ministerio de Comercio Interior. (2003). Resolución No.222. "Reglamento para las actividades comerciales y de prestación de servicios en el mercado interno.
33. Ministerio de Comercio Interior. (2004). Resolución No.59. "Reglamento para la Logística de Almacenes".
34. Ministerio de Comercio Interior. (2007). Resolución No.153. "Procedimiento para la Implementación del Expediente Logístico de Almacenes".
35. Ministerio de Comercio Interior. (2014). Resolución No.139. "Reglamento del Registro Central Comercial".
36. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe a la Contraloría General de la República sobre Indicación No.29 del Grupo de Implementación de los Lineamientos referida al diagnóstico de las unidades organizativas de auditoría. La Habana, septiembre 2013.
37. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe Resumen al Consejo de Dirección sobre el cumplimiento del Plan de Acciones de

Control del año 2014 y la proyección para el 2015. La Habana, diciembre 2015.

38. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Resolución No.235. "Normas Cubanas de Información Financiera".
39. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). Resolución No.6. "Adecuación de la Resolución No. 17, de 23 de abril de 2014, sobre las Formas y Sistemas de Pago".

Anexo No. 1: Procedimientos de valoración de riesgos inherentes

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

	72	8	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
NORMA: PLANEACIÓN, PLANES DE TRABAJO ANUAL, MENSUAL E INDIVIDUAL	34	3	0
En la planificación estratégica a mediano y largo plazo, se consideran los aspectos siguientes:			
Diagnóstico de los principales sistemas y procesos de trabajo implementados en la entidad.	X		
Están identificadas las amenazas y oportunidades del entorno y las debilidades y fortalezas de los principales sistemas y procesos de trabajo.	X		
Se replantea la Misión, Visión y Valores Compartidos cuando los cambios lo requieran.	X		
Se determinan las prioridades para el período proyectado.	X		
Están definidos los objetivos estratégicos y las tareas generales para el período proyectado.	X		
Están definidos y se utilizan los indicadores generales para la evaluación y control de los objetivos estratégicos y tareas generales.	X		
La estrategia planteada en la entidad está en correspondencia con la aprobada para el organismo.	X		
El proceso de Planificación Estratégica es un evento participativo y de colegio con todos los factores que intervienen en la organización (Mando, colectivo, organizaciones políticas y el sindicato)	X		
Planificación anual:			
Cuentan con las disposiciones internas emitidas por la máxima autoridad de la entidad.	X		
Están definidos los objetivos de trabajo anual, actividades principales e indicadores de eficiencia con sus criterios de medida, que aseguren la implementación de la estrategia del órgano o entidad.	X		

El plan de trabajo anual asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos de la entidad, con el Plan Anual de Actividades Principales del organismo.	X		
En la elaboración del Plan de Trabajo Anual se consideran los aspectos siguientes:			
Se estructura de acuerdo a lo establecido.	X		
Se analiza y dictamina por el nivel superior y es aprobado por el jefe facultado.	X		
Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	X		
La misión, prioridades y los objetivos de trabajo del órgano o entidad.	X		
Las funciones definidas para cada área y puesto de trabajo.	X		
Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso de trabajo.	X		
Los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de la misión y objetivos, definidos en el Plan de Prevención de Riesgos.		X	
Los requerimientos informativos a rendir a las diferentes instancias.	X		
Se conciben en el plan de trabajo anual los eventos a realizar con los trabajadores en todas las etapas o procesos de elaboración del Presupuesto, Plan Material y Plan Técnico-Económico.		X	
Está elaborado el Plan Temático Anual de:			
Consejo de Dirección.	X		
Consejo Económico.	X		
Comisión de Cuadros.	X		
Preparación Política e Ideológica.	X		
Actos Políticos.	X		
Eventos.	X		
Autocontroles.		X	
Para elaborar el Plan de Trabajo Mensual se tiene en cuenta:			
El plan de trabajo anual aprobado para el nivel superior de dirección al cual se subordina.	X		
Las incidencias y puntualizaciones que emita el nivel superior de dirección al cual se subordina.	X		

Se analiza, dictamina y aprueba por el nivel facultado.	X		
Para elaborar el Plan de Trabajo Individual se tiene en cuenta:			
El plan de trabajo mensual del nivel de dirección al que se subordina.	X		
Las tareas individuales que aseguran el cumplimiento de los objetivos de trabajo y Actividades Principales del mes.	X		
Se analiza, dictamina y aprueba por el nivel facultado.	X		
Están elaborados, actualizados, aprobados por el jefe facultado y se corresponden con las características propias de la entidad, los planes siguientes:			
Para Tiempo de Guerra.	X		
Para enfrentar desastres naturales (Catástrofes, inundaciones).	X		
Para Contingencias.	X		
Plan de Aviso.	X		
NORMA: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	8	1	0
Los directivos conocen y tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno cubano.	X		
El órgano o entidad cuenta con un Código de Ética específico de la actividad que realiza y está refrendado por todo su personal.		X	
Se evalúa en las rendiciones de cuentas de los jefes, cuadros y funcionarios, y evaluaciones del personal el cumplimiento de los preceptos éticos.	X		
Está organizado y se puntualiza anualmente el Sistema de Trabajo Político e Ideológico a partir de lo establecido en los documentos rectores.	X		
Se realizan análisis de la disciplina con la periodicidad establecida para los diferentes niveles y los mismos cumplen con los contenidos establecidos y se informa al nivel superior.	X		
Los directivos y trabajadores conocen lo establecido en los Reglamentos Disciplinarios.	X		
Existe y se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo, y recoge los requerimientos fundamentales establecidos en la legislación vigente.	X		

Se encuentran actualizados los registros establecidos para consignar los estímulos y las medidas disciplinarias aplicadas.	X		
Los estímulos y las medidas disciplinarias aplicadas se ajustan a lo establecido en el Reglamento Disciplinario.	X		
NORMA: IDONEIDAD DEMOSTRADA.	4	3	0
Está creado el Comité de Expertos y se conservan los documentos que emanan de su trabajo (actas, acuerdos, recomendaciones y otros)	X		
Existen y se emplean los indicadores para identificar la Reserva de Cuadros de los cargos principales del órgano o entidad.		X	
Existen y se emplean los indicadores para identificar la Cantera de Jóvenes.		X	
Están diagnosticadas las necesidades de conocimiento del personal para desempeñar sus funciones.		X	
Existe evidencia de la preparación recibida por los Cuadros y Reservas, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa.	X		
Se encuentran elaborados los Planes de Adiestramiento de las Fuerzas de Trabajo Calificadas.	X		
Existe la carpeta de control y el emplantillamiento de las fuerzas para Tiempo de Guerra.	X		
NORMA: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.	19	0	0
La plantilla y el organigrama están actualizados.	X		
Existe correspondencia entre la estructura organizativa y la plantilla de cargos aprobadas.	X		
La estructura organizativa está definida a partir de la misión y las funciones que aseguran el cumplimiento de la designación o encargo estatal.	X		
Existe y está actualizado el Manual de Funcionamiento Interno	X		
El Reglamento de Trabajo define:			
Misión y Funciones.	X		
Atribuciones y obligaciones específicas de los jefes.	X		

Denominación, misión, atribuciones y obligaciones de los cargos propios.	X		
Procesos de trabajos.	X		
Relaciones de Trabajo.	X		
Los manuales de Normas y Procedimientos definen:			
Los procesos de trabajo, actividades y sus responsables.	X		
La forma de ejecución y control de los procesos de trabajo, propios y comunes.	X		
Los flujos informativos y canales de transmisión en cada proceso de trabajo.	X		
Constan las disposiciones por las que se aprueba la constitución de los órganos consultivos; se conservan las actas de los eventos realizados, estas recogen los asuntos fundamentales tratados y se da seguimiento al cumplimiento de los acuerdos aprobados:			
Consejos de Dirección	X		
Consejo Económico	X		
Comisión de Cuadros	X		
La estructura y organización de las áreas económica y contable se corresponden con la misión de la organización, garantizan el registro y control de las operaciones y los procesos de supervisión oportuna sobre:			
La elaboración, ejecución y cumplimiento del Plan Económico Anual aprobado.	X		
La veracidad de la información.	X		
El cumplimiento de las obligaciones del Sistema Tributario.	X		
El análisis económico - financiero y su situación de producirse cambios técnico - organizativos.	X		
NORMA: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	7	1	0
Se cumplen los procedimientos y las políticas establecidas para el empleo y la gestión del capital humano, para la selección y aprobación de todas las categorías de personal.	X		
Se cumplen las políticas y estrategias relacionadas con el completamiento, la disciplina de plantilla y el control de las fuerzas.	X		

El personal se encuentra emplantillado según los requerimientos del cargo a ocupar.	X		
Está elaborado y se cumple el Programa de Salud y Seguridad del Trabajo, así como el Plan de Riesgo Laboral.	X		
Se cumple el Plan de Evaluaciones del Desempeño según las políticas estipuladas para los cuadros y reservas de cuadros.	X		
Cada trabajador conoce sus funciones según el calificador de cargos, y el contenido específico del trabajo que debe realizar (deberes funcionales).	X		
Se cumplen las políticas y prácticas establecidas para la Reserva de Cuadros y la Cantera de Jóvenes.		X	
Constan las actas de conformación de los órganos de Justicia Laboral Superior y de Base, y las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.	X		

COMPONENTE: GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

	24	7	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
NORMA: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO Y DETECCIÓN DEL CAMBIO	12	5	0
NORMA: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL			
Para valorar el cumplimiento de ambas normas se debe arribar a las conclusiones siguientes:			
Está conformado el grupo de trabajo (Comité de Prevención y Control, Comisión Interna de Comprobación o un equipo con otra denominación), para identificar y analizar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.	X		
En el proceso de identificación de riesgos participa todo el personal del órgano o la entidad.		X	
Están evaluadas las principales vulnerabilidades que inciden en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	X		

Están identificados los riesgos relevantes que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de trabajo del órgano o la entidad.	X		
Los riesgos identificados se encuentran clasificados en:			
Internos	X		
Externos		X	
Los riesgos se clasifican por actividades	X		
En el análisis y evaluación de los riesgos identificados, estos se priorizan atendiendo a:			
Frecuencia o probabilidad de ocurrencia (Alta, Media, Baja).		X	
Severidad o impacto (Grave, Media, Leve).		X	
En el proceso de identificación de los riesgos en cada unidad organizativa se consideran:			
Las áreas y los procesos claves.	X		
Las áreas y los procesos donde se manipulan y concentran la mayor cantidad de recursos.	X		
El estado de la protección física y contraincendios de los locales donde se encuentran los bienes.	X		
Irregularidades graves detectadas en acciones de control internas y externas.	X		
La seguridad informática.	X		
La protección de la Información Oficial.	X		
Es sistemática la actividad de gestionar, identificar y priorizar los riesgos, sobre los cuales se trabajará permanentemente.		X	
Están determinadas las causas y condiciones que originan o pueden propiciar la ocurrencia de los riesgos identificados.	X		
NORMA: PREVENCIÓN DE RIESGOS.	12	2	0
Están diseñadas tareas específicas para minimizar o neutralizar los riesgos priorizados en la unidad organizativa.	X		
Las tareas diseñadas no corresponden a atribuciones y obligaciones de los cargos que integran la plantilla de la organización. (Deben estar diseñadas en función de asegurar el cumplimiento de las atribuciones y obligaciones)	X		
Las tareas diseñadas para minimizar el efecto de los riesgos priorizados se organizan en el Plan de Prevención de Riesgos.	X		

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura de acuerdo al formato establecido en la Resolución 60/2011 de la CGRC, con los datos requeridos siguientes:			
Número de orden.	X		
Actividad o Área. (Actividad o área sujeta o expuesta a riesgos)	X		
Riesgos identificados. (Evento negativo que puede demorar, perjudicar, lesionar los objetivos de la organización)	X		
Posibles manifestaciones. (Formas y modos en que se muestra el riesgo; acción u omisión, con o sin intención, por factores internos o externos, que viola lo establecido y afecta la entidad).	X		
Medidas a aplicar. (Acciones dirigidas a disminuir las causas del riesgo; no deben reproducir funciones establecidas; no son aspiraciones, requieren precisión; dirigidas a divulgar, informar, comprobar, supervisar, controlar)	X		
Responsable. (Dirige y chequea el cumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención)	X		
Ejecutante. (Lleva a cabo las tareas que se requieran para dar cumplimiento a las medidas planificadas en el Plan de Prevención)	X		
Fecha de cumplimiento de las tareas o medidas. (Deben estar definidas, no pueden reflejarse plazos ambiguos como: permanente, diario, semanal, mensual, trimestral, semestral, etc.)	X		
Se evidencia el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos.		X	
Se chequea periódicamente el cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos (Principio de Autocontrol).		X	
Se incorporan modificaciones al Plan de Prevención de Riesgos, como resultado de actualizar los riesgos con sistematicidad.	X		

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

	20	2	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
NORMA: SISTEMA DE INFORMACIÓN, FLUJO Y CANALES DE COMUNICACIÓN	10	0	0
Está 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, canales de comunicación, frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos, y de las bases de datos de la información relevante.	X		
Clasificar la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos.	X		
Determinar los accesos a la información.	X		
Cumplir las exigencias del Sistema de Información del Gobierno, conforme a la legislación vigente.	X		
La entidad cuenta y cumple el programa de comunicación institucional, en el que se define el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión:			
Desarrollar la cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores.	X		
Fortalecer la identidad e imagen interna y externa que dé respuesta a las políticas institucionales.	X		
Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional.	X		
Que la comunicación descendente facilita que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.	X		
Que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores.	X		

Se analiza periódicamente con los trabajadores el comportamiento de la gestión de la empresa, una vez aplicadas las facultades otorgadas al sector empresarial, a partir de las directivas aprobadas para la elaboración del plan.	X		
NORMA: CONTENIDO, CALIDAD Y RESPONSABILIDAD.	3	0	0
Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.	X		
Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	X		
Existe una adecuada disciplina informativa que garantiza cumplir lo establecido en el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	X		
NORMA: RENDICIÓN DE CUENTAS.	7	2	0
Se aplican 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 cuentas de los cuadros y funcionarios.	X		
Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.	X		
Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuentas.	X		
En la rendición de cuentas se incluyen asuntos fundamentales relacionados con:			
La racionalidad en el empleo, custodia y destino de los recursos disponibles.	X		
La evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas.	X		
Las incidencias ocurridas. (hechos extraordinarios)	X		
La situación económica y financiera de la entidad.	X		
El cumplimiento de las recomendaciones y medidas adoptadas, derivadas de controles y auditorías recibidas; causas de los incumplimientos.		X	
El acatamiento del código de ética, mediante la actuación y conducta.		X	

Anexo No. 2: Procedimientos de valoración de riesgos de control

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

	268	32	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
NORMA: COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS, SEPARACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES Y NIVELES DE AUTORIZACIÓN	3	0	0
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		
Se comprueban las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidos en el reglamento orgánico y en el manual de funcionamiento.	X		
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	11	1	0
Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	X		
El sistema de costo implementado se corresponde con el tipo de actividad que realiza la entidad e incluye:			
Áreas de responsabilidad y centros de costo definidos.	X		
Métodos de cálculo del costo empleado.	X		
Análisis de las desviaciones del costo y su aplicación en la toma de decisiones.	X		
Fichas de costo y precio.	X		
Son utilizados como herramientas de dirección los resultados obtenidos en el cálculo de las razones financieras con la situación real de la entidad y se consideran las siguientes:			
Razones de liquidez: general, inmediata y ácida.	X		

Razones de actividad: ciclo de cobros, ciclo de pagos, ciclo de efectivo y ciclo de inventarios.	X		
Razones de endeudamiento: razón de endeudamiento, deuda-activos, deuda-patrimonio, calidad de la deuda y cobertura de los intereses.	X		
Razones de rentabilidad: margen de utilidad, rentabilidad financiera y rentabilidad económica.		X	
La estructura del inventario y sus respectivos ciclos se corresponden con las necesidades de la entidad.	X		
Se efectúan análisis de las antigüedades de las cuentas por cobrar y pagar y sus saldos están conciliados y documentados.	X		
Los procedimientos contables cumplen con las normas de control interno de los subsistemas contables vigentes por el Ministerio de Finanzas y Precios.	X		

SUBSISTEMA: EFECTIVO EN CAJA

56

1

0

PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Todo el efectivo existente se guarda en la Caja Fuerte y se ajusta a los conceptos establecidos, entre otros, por los conceptos siguientes:			
Fondo para pagos menores	X		
Ingresos	X		
Salarios	X		
Todas las formas valiosas se guardan en la Caja Fuerte.			
Bonos de combustibles	X		
Sellos de timbre	X		
La Caja fuerte se encuentra ubicada en:			
En lugar seguro (rejas en puertas y ventanas; alarmas u otras medidas de seguridad)	X		
Labora solamente el cajero	X		
Está definido y actualizado el nivel de acceso al área donde ella se encuentra.	X		
El Libro Control de Caja está estructurado por los conceptos estipulados siguientes:			
Pagos menores y otros pagos por los fondos	X		
Pago de la nómina (incluye extracciones, pagos y reintegros)	X		

Ingresos y otros efectivos por depositar (incluye cheques)	X		
Fondo para cambio	X		
El Libro Control de Caja cumple los requisitos establecidos y contiene los datos siguientes:			
Foliado	X		
Certificado por el jefe facultado	X		
Fecha de apertura del libro	X		
Nombre de la entidad	X		
Número del documento (vale, anticipo, recibo de efectivo u otro)	X		
Fecha del documento justificante de la operación	X		
Concepto	X		
Cuenta o sub-cuenta utilizada para cada concepto	X		
Importes de entradas y salidas de efectivo	X		
Saldo	X		
Se confecciona con bolígrafo o lápiz tinta, en letra legible y sin enmiendas ni tachaduras	X		
Se encuentra actualizado (el saldo se corresponde con la suma del efectivo en caja al realizar el arqueo y con la contabilidad)	X		
No existen diferencias en el arqueo realizado al efectivo y formas valiosas.	X		
El custodio del efectivo en caja cumple las medidas siguientes:			
Es el único que conoce la combinación de la Caja Fuerte.	X		
No tiene acceso a los registros contables del efectivo.	X		
Tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo y formas valiosas.	X		
Cuenta con los documentos rectores y domina lo regulado en ellos.	X		
Posee el documento actualizado donde se relaciona el cargo, nombres, apellidos y firma de los funcionarios facultados para autorizar y aprobar las operaciones con el efectivo, los gastos y las formas valiosas.	X		
Realiza arqueos al dinero existente en las frecuencias establecidas, dejando evidencia de ello.	X		

En el área de contabilidad se numeran los documentos de entregas del efectivo, los reintegros e ingresos; y existe control de ello.	X		
Se realizan mensualmente los arqueos sorpresivos a todo el dinero y formas valiosas en Caja, dejando evidencia documental. En caso de detectar diferencias se comunican al jefe facultado y se adoptan las medidas que proceden.	X		
El modelo "Recibo de Efectivo" se emite en original y copia, y se utiliza para formalizar todos los cobros.	X		
Los Recibos de Efectivo cuentan con justificantes que los amparan.	X		
Los ingresos en efectivo se depositan en el banco dentro de los 6 días hábiles siguientes al de su recepción en la Caja.	X		
Los ingresos en efectivo no se utilizan para efectuar pagos.	X		
Está actualizado el registro para controlar los recibos de efectivo entregados al cajero y su utilización.	X		
Los recibos de efectivo cancelados se archivan en original y copia por el responsable de enumerarlos y entregarlos.	X		
Al cierre de cada mes se comprueba que la suma del efectivo por depositar coincide con el saldo de la cuenta establecida al efecto.	X		
Al producirse ausencias o movimientos temporales o definitivos del Cajero se cumplen las medidas siguientes:			
Se cambia la combinación de la Caja y la cerradura del local donde ella se encuentra ubicada.		X	
Se realiza el arqueo al efectivo y formas valiosas.	X		
Pagos menores y otros pagos.			
Consta el documento autorizando el monto de los fondos a operar por el custodio y está firmado por el jefe del órgano o entidad.	X		
El monto autorizado coincide con lo registrado en el Acta de Responsabilidad Material.	X		
El área contable mantiene actualizado el registro para el control de los anticipos y los pendientes están respaldados por el documento de entrega correspondiente.	X		

Los anticipos de efectivo se formalizan documentalmente y constan todos los datos requeridos en la legislación vigente.	X		
La liquidación de anticipos se realiza en la fecha establecida.	X		
No se entregan anticipos a personas que tengan otros pendientes de liquidar.	X		
Los pagos en efectivo se ajustan a las cantidades establecidas y cumplen los requisitos legales estipulados.	X		
Reembolsos.			
El documento mediante el cual se formalizan estos cuenta con los datos e información establecida.	X		
Los vales de gastos y sus justificantes son cancelados con la palabra "PAGADO" por la persona responsabilizada con la revisión de los reembolsos.	X		
Se realiza el reembolso del fondo para pagos menores dentro del mes en que se originan los gastos.	X		
La suma de los vales de gastos (en el reembolso) coincide con el efectivo extraído del banco y estos se encuentran aprobados por el jefe facultado.	X		
Los vales para pagos menores y los anticipos liquidados poseen los comprobantes justificativos del gasto.	X		
En los vales de gastos y modelos de reembolsos se clasifican correctamente los gastos por las partidas, coincidiendo con lo reflejado en la contabilidad.	X		
Los documentos de solicitud del efectivo están firmados por los jefes facultados y cuentan con la información requerida.	X		
Los documentos de liquidación del efectivo están firmados por los jefes facultados y cuentan con la información requerida.	X		

SUBSISTEMA: EFECTIVO EN BANCO**14****2**

PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Cada cuenta bancaria tiene habilitado un expediente con la información siguiente:			
Las Resoluciones bancarias organizadas, actualizadas y con los requerimientos explícitos para cada una de ellas, en correspondencia con lo establecido.	X		
Solicitud y aprobación de la apertura de la cuenta donde deberá constar la finalidad de las mismas.	X		
Resolución aprobada por el banco donde se autoriza la apertura de la cuenta.	X		
Resolución Bancaria donde se aprueban las firmas autorizadas para operar.	X		
Existe una adecuada distribución de funciones entre la persona que confecciona los cheques, los firma y controla las chequeras del banco, el que extrae el efectivo y contabiliza las operaciones.	X		
Acciones de control sobre los instrumentos bancarios:			
Existe control sobre la recepción y entrega de las chequeras en blanco.	X		
El registro control de los instrumentos de pagos (transferencias, cheques, otros), se encuentra correctamente habilitado y contiene los datos requeridos.	X		
Los cheques cancelados están organizados de forma numérica, coincidiendo con los relacionados en el registro control de los instrumentos de pagos.	X		
Todos los instrumentos bancarios emitidos están respaldados por documentos debidamente firmados y con toda la legalidad requerida.	X		
Proceso Conciliación Bancaria			
Se realizan mensualmente las conciliaciones bancarias, dejando evidencia de ello y las mismas se firman por quien las realiza y por los jefes facultados.	X		

Los cheques en tránsito reflejados en las conciliaciones bancarias no están vencidos.	X		
Los estados de cuenta se encuentran organizados en orden consecutivo y coinciden los saldos finales con los iniciales en los estados de cuenta.	X		
Se certifican trimestralmente al Banco las operaciones de las cuentas bancarias.		X	
Los cobros sin aceptación previa que efectúa el banco coinciden con los servicios recibidos del proveedor y están certificados por los responsables.		X	
Control de la Disponibilidad Bancaria.			
Se encuentra habilitado, estructurado y actualizado el Registro Control de la Disponibilidad Bancaria, según las normas establecidas y coincide con el saldo contable del Efectivo en Banco.	X		
La entidad no ha emitido pagos sin fondos.	X		

SUBSISTEMA: CUENTAS POR COBRAR	14	0	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Las cuentas por cobrar coinciden con la sumatoria de los submayores habilitados por clientes y las facturas pendientes de cobro.	X		
Se controlan las facturas emitidas, canceladas y en blanco.	X		
Existe división de funciones para la entrega de las mercancías, confección de la factura, contabilización de la operación y cobro de la deuda.	X		
El personal responsabilizado con la actividad de cobros, tiene acceso a los contratos y sus suplementos.	X		
Se controlan las órdenes de ventas emitidas, canceladas y en blanco.	X		
Se liquidan las cuentas por cobrar dentro del término convenido en el contrato, de lo contrario se pactan las nuevas fechas de cobro y se deja evidencia de ello.	X		
Se realizan conciliaciones periódicas con los clientes y constan evidencias de tales acciones firmadas por las partes.	X		

El producto o servicio comercializado, calidad, cantidad y precio coincide con lo concertado en el contrato firmado.	X		
Se delimitan las facturas cobradas de las pendientes.	X		
Se describe en la factura el instrumento bancario por el cual se materializó el cobro, son canceladas con la palabra "COBRADO".	X		
Las facturas se encuentran sin borrones, enmiendas ni tachaduras, todos sus escaques llenos, están firmadas por las personas autorizadas y por los usuarios descritos en la ficha de cliente o contrato.	X		
Proceso de Cuentas por Cobrar Diversas			
Están amparadas por la documentación correspondiente y corresponden a operaciones no relacionadas con las actividades fundamentales de la entidad.	X		
El saldo de la cuenta se concilia periódicamente y coincide con la sumatoria de los importes de los submayores habilitados por los conceptos que procedan.	X		
No existen partidas inmovilizadas o de lo contrario constan evidencias de las gestiones efectuadas para su cobro o depuración.	X		

SUBSISTEMA: CUENTAS POR PAGAR			
	13	1	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Las cuentas por pagar coinciden con el valor de los submayores habilitados por proveedores y las facturas pendientes de pago.	X		
Existe división de funciones para la autorización, pago, recepción del producto o servicio y el registro de la operación.	X		
El personal responsabilizado con la actividad de pagos, tiene acceso a los contratos y sus suplementos.	X		
Se liquidan las cuentas por pagar dentro del término convenido en el contrato, de lo contrario se pactan las nuevas fechas de pago y consta evidencia de estas acciones.		X	
El producto o servicio pagado, coincide en calidad, cantidad y precio con lo convenido en el contrato.	X		

Se realizan conciliaciones periódicas con los proveedores y se deja evidencia de ellas.	X		
Se delimitan las facturas pagadas de las pendientes.	X		
Las facturas se encuentran numeradas, sin borrones, enmiendas ni tachaduras, con todos sus escaques llenos y están firmadas.	X		
Las pagadas se cancelan con la palabra "PAGADO".	X		
Se identifican en las facturas los datos y fecha de los instrumentos bancarios mediante los cuales se pagaron las mercancías o servicios recibidos.	X		
Las facturas por servicios recibidos se certifican por el jefe o especialista facultado.	X		
Cuentas por Pagar Diversas.			
Están amparadas por la documentación correspondiente y atañen a operaciones no relacionadas con las actividades fundamentales de la entidad.	X		
El saldo de la cuenta se concilia periódicamente y coincide con la sumatoria de los importes de los submayores habilitados por los conceptos que procedan.	X		
No existen partidas inmovilizadas o de lo contrario constan evidencias de las gestiones efectuadas para su pago o depuración.	X		

SUBSISTEMA: INVENTARIOS

30

9

0

PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Generalidades.			
La entidad cuenta con un programa anual para el conteo mensual del 10% de los medios en existencia.	X		
Se evidencian conteos periódicos al 10% de las existencias, de acuerdo con el plan anual aprobado.	X		
Cuando los conteos arrojan diferencias frecuentes se ejecuta un inventario general y se da cumplimiento a lo establecido en las disposiciones vigentes.	X		
Se realizan inventarios generales anualmente (100%).	X		

Se practica conteo físico del inventario al producirse la sustitución del responsable del almacén dejando evidencias de las mismas y de las diferencias si las hubiese.	X		
El personal de los almacenes y áreas tienen firmadas Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes.	X		
Disponen de los listados con los nombres y firmas de las personas autorizadas a solicitar, ordenar y extraer productos del almacén.	X		
Está delimitado y en lugar visible el nivel de acceso al almacén; se cumple y se exige su cumplimiento estricto.		X	
El personal del almacén no tiene acceso al documento del suministrador, o sea, realiza la recepción a ciegas.		X	
El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores valorados de control de inventario.	X		
Se mantiene un adecuado control por parte del área económica, sobre los documentos que amparan los movimientos de los inventarios.	X		
Las entradas, salidas y transferencias de productos están amparadas por los documentos establecidos, conservándose por orden consecutivo en el almacén.	X		
Los documentos elaborados para formalizar los movimientos de productos contienen la información y datos exigidos.	X		
Están habilitadas las tarjetas de estiba (acuñadas y firmadas) y corresponden sus anotaciones con los datos consignados en los documentos primarios.	X		
Los productos se encuentran correctamente identificados.	X		
Se concilian las transferencias entre almacenes.	X		
Se consignan las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotadas en las tarjetas de estiba.	X		
Los movimientos de entradas y salidas en las tarjetas de estiba y los submayores valorados se registran en el mismo orden en que se ejecutan.	X		

Las entregas de recursos por el almacén responden a las normas de insumo establecidas para cada actividad.	X		
Se cotejan las existencias reportadas por el almacén en los documentos de entradas y salidas con los submayores valorados de inventario, revelándose las diferencias. (Se exceptúan los casos en que estos registros están integrados automatizadamente)	X		
Los submayores valorados de inventario se encuentran actualizados.	X		
Se valida la información a contabilizar sobre las entradas y salidas de productos.		X	
Los saldos contables de los inventarios se concilian mensualmente con los submayores valorados, dejando evidencia de ello.		X	
Almacenes			
Existe el personal y los medios necesarios para lograr eficiencia y humanizar el trabajo (estibadores, montacargas, elevadores, transportadores, medios de protección, etc.)	X		
Los locales tienen las condiciones mínimas de seguridad y protección (cercas perimetrales, vallas, buena iluminación interior y en áreas exteriores, con rejas y/o alarmas en puertas y ventanas).	X		
Cuentan con los medios de extinción, implementadas las medidas de protección contra incendios y capacitado el personal en este tema.	X		
Poseen la capacidad para garantizar la correcta conservación, custodia y manipulación de los recursos.	X		
Se encuentran limpios, clasificados y ordenados de forma tal que facilite la salvaguarda y rápida localización de los productos.	X		
Existen y se cumplen los procedimientos para la rotación de los productos y el control de su fecha de vencimiento.		X	
Los depósitos que se utilizan para almacenar productos a granel están aforados y disponen de la certificación correspondiente emitida por la entidad facultada.		X	

Los equipos de medición y pesaje están debidamente certificados por la instancia competente.		X	
No existen diferencias significativas en el inventario practicado durante la aplicación de esta Guía.	X		
Útiles y Herramientas en uso			
Periódicamente se controlan individual y colectivamente; y constan los documentos que respaldan sus movimientos, incluyendo las tarjetas magnéticas de combustibles.	X		
El personal que los emplea y los jefes de áreas tienen firmadas Actas de Responsabilidad Material por su custodia y cuidado.	X		
Se elaboran las actas y registran oportunamente las roturas, deterioros, y pérdidas.		X	
Las actas contienen la descripción completa de los medios, el área donde se encuentra registrada, causas de los movimientos, destino final, nombres, apellidos y firma del responsable directo y aprobadas por el jefe facultado.	X		
Se concilian sistemáticamente los medios en uso de cada área con los submayores de inventario valorados y la contabilidad.	X		
No existen diferencias significativas en el inventario practicado durante la aplicación de esta Guía.	X		
Están establecidos y se cumplen los procedimientos contables para el tratamiento del desgaste o baja de los útiles y herramientas.		X	

SUBSISTEMA: ACTIVOS FIJOS	30	3	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Generalidades.			
Las cuentas y subcuentas habilitadas se corresponden con el nomenclador vigente y no existen saldos contrarios a su naturaleza.	X		
En los bienes objeto de avalúo, se registra correctamente la diferencia entre el valor determinado y el valor actual en libros.		X	
Los submayores de activos fijos se organizan	X		

por grupos y cuentas; y contienen:			
Descripción completa de los medios.	X		
Número de inventario.	X		
Número CONTICs para los medios de informática y las comunicaciones.	X		
Marca.	X		
Modelo.	X		
Número de serie.	X		
Ubicación.	X		
Los controles por áreas de responsabilidad cuentan con:			
Descripción completa de los medios.	X		
Número de inventario.	X		
Número CONTICs para los medios de informática y las comunicaciones.	X		
Marca.	X		
Modelo.	X		
Número de serie.	X		
Los movimientos de los activos fijos se respaldan por los datos y la información establecida en el manual correspondiente.	X		
Se encuentran designadas y aprobadas por el máximo responsable de la entidad, las personas facultadas para autorizar los movimientos.	X		
Se tramitan oportunamente los documentos de los movimientos al área de contabilidad.	X		
Se concilian mensualmente los saldos de las cuentas con el valor de los submayores.	X		
Están elaboradas y actualizadas las Actas de Responsabilidad Material (colectiva o individual) y existe copia en el área económica.	X		
Está elaborado y aprobado el Plan Anual para la realización de inventarios al 10% de los Activos Fijos Tangibles.	X		
Se cumple el Plan Anual para la realización de inventarios al 10% de los Activos Fijos Tangibles.	X		
Se efectúa el conteo físico de los bienes al producirse la sustitución del responsable de área o sub-área.	X		
De existir diferencias en los conteos efectuados se toman medidas con los responsables.		X	

Durante la aplicación de esta Guía, existe coincidencia entre las existencias físicas y los registros.	X		
Los faltantes y sobrantes detectados son registrados en las cuentas correspondientes, se aperturan los expedientes y se investigan sus causas hasta su solución o toma de decisiones por el nivel facultado, cumpliéndose lo establecido en la legislación vigente.		X	
La depreciación se calcula y controla de forma individual hasta culminar la vida útil del activo fijo.	X		
Las tasas aplicadas para el cálculo de la depreciación son las establecidas.	X		
Inmuebles			
Todos los inmuebles pertenecientes a la entidad están controlados como activos fijos tangibles.	X		
La entidad tiene el expediente de cada inmueble y cuenta con los requerimientos legales establecidos.	X		
El valor a cobrar de las viviendas vinculadas coincide con el reflejado en los contratos suscritos con los arrendatarios.	X		
A todos los trabajadores que tienen viviendas vinculadas asignadas se les efectúa el descuento en correspondencia con las mensualidades establecidas en el contrato.	X		

SUBSISTEMA: NÓMINAS Y SALARIOS

31

0

0

PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Generalidades.			
Coinciden los datos de la Plantilla de cargos aprobada con los que se reflejan en el Emplantillamiento y las Nóminas.	X		
Están separadas las funciones que integran el proceso de elaboración de las nóminas y el pago de los haberes y salarios; de no ser posible se aplican medidas de control adicionales.	X		
Están adoptadas las medidas de seguridad requeridas para el traslado y custodia del efectivo, así como para la organización del pago salarial.	X		

Se pagan los haberes y salarios en las fechas establecidas.	X		
Los pagos por concepto de subsidios se ajustan a lo establecido en la Ley de Seguridad Social (cuantía y forma de determinar la misma).	X		
Nóminas y nominillas			
El personal reflejado en ellas está respaldado por los documentos establecidos (orden o resolución de nombramiento, contratos de trabajo, posee expediente laboral, otros).	X		
Están diseñadas según los requerimientos establecidos (estructuras salariales, categorías ocupacionales, otros pagos, retenciones y descuentos).	X		
Los descuentos por ausencias corresponden con la información del Registro Control de Asistencia.	X		
Se encuentran organizadas y foliadas en orden consecutivo y refieren el número del documento bancario por el que se extrajo el dinero del banco (cheque, otros).	X		
Se revisan, aprueban y certifican por las personas facultadas, cumpliéndose lo establecido.	X		
Las nominillas tienen las notas aclaratorias del concepto del pago.	X		
Retenciones			
Están respaldadas por los documentos legales establecidos.	X		
El submayor de Retenciones por Pagar está actualizado, no presenta saldos contrarios a su naturaleza y se concilia mensualmente con la contabilidad y los documentos bancarios.	X		
Se pagan en la fecha establecida los importes retenidos a la sucursal bancaria y otros acreedores.	X		
Los pagos de las pensiones alimenticias cumplen los requerimientos siguientes:			
Corresponden los importes descontados por pensiones alimenticias con lo reflejado en las nóminas de las beneficiarias.	X		
Existe control actualizado de las beneficiarias con las direcciones a las que deben enviarse los importes retenidos.	X		
Se pagan en tiempo los importes a las	X		

beneficiarias y constan los justificantes.			
Pago de los haberes, salarios y otros pagos			
Mediante la extracción de efectivo			
Se cumplen las medidas de control y seguridad para la entrega y liquidación del efectivo y las nóminas a los establecimientos y unidades.	X		
La suma de las nóminas y nominillas coincide con el importe del cheque y lo reflejado en los estados de cuenta del banco.	X		
Consta la firma de cada compañero en el espacio habilitado para ello.	X		
En cada Autorizo de Cobro se identifica correctamente a la persona designada, el período, las causas, entre otros datos exigidos.	X		
En el caso de los salarios no reclamados o indebidos, se consigna en el escaque habilitado para la firma la palabra "Reintegro" .	X		
Salarios reintegrados			
El efectivo a depositar en el banco coincide con la suma de los importes a reintegrar según nóminas y las devoluciones aprobadas por los jefes facultados.	X		
Los importes no cobrados se depositan al banco en el término establecido.	X		
Los salarios reintegrados con derecho al cobro se analizan por hombre y se encuentran dentro del término establecido (6 meses).	X		
Los salarios reintegrados con derecho al cobro se aportan al vencer el término establecido.	X		
Pagos de vacaciones			
Está habilitado y actualizado el submayor de Vacaciones por trabajador, y se cumplen los requisitos establecidos en la legislación vigente.	X		
No existen saldos con más de 24 días de acumulado en el submayor de Vacaciones; en caso que ocurra se cumplen los requisitos establecidos en el Código del Trabajo y consta evidencia documental de ello.	X		
Otras operaciones			
El "Registro de Salarios y Tiempo de Servicio" se encuentra actualizado, firmado por cada trabajador y el funcionario facultado, no presenta borrones y tachaduras, y su contenido se ajusta a lo regulado en la legislación laboral vigente.	X		

TEMÁTICA COMPLEMENTARIA:PRECIOS Y TARIFAS	13	0	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Generalidades			
La entidad tiene personal responsabilizado con la actividad de precios y tarifas, y posee los documentos normativos.	X		
Se atiende metodológicamente por el órgano rector al personal responsabilizado con la actividad en las unidades subordinadas.	X		
Existen vínculos de trabajo con los principales suministradores y clientes, que permiten esclarecer las inconformidades que puedan presentarse.	X		
Existen relaciones de trabajo con la actividad de Precios del Poder Popular para el asesoramiento y actualización de los documentos rectores.	X		
Los precios y tarifas aplicadas concuerdan con los establecidos y se corresponden con los pactados en los contratos.	X		
Fichas de precios y tarifas			
Se dispone de las fichas de precios y tarifas correspondientes, y están actualizadas y aprobadas por el nivel facultado.	X		
Las fichas de precios y tarifas se confeccionan conforme a las metodologías y políticas dispuestas por el MFP.	X		
Las fichas de precios y tarifas se actualizan de ocurrir cambios en los elementos de gastos que conforman las fichas de costos.	X		
Aplicación			
Se aplican correctamente los precios, tarifas y márgenes comerciales aprobados.	X		
Los precios y tarifas se corresponden a las especificaciones de calidad establecidas para los procesos de distribución y ventas.	X		
Se aplican correctamente los precios minoristas establecidos para la venta en Comedores y Cafeterías.	X		
Las quejas de los clientes (mayoristas y minoristas) respecto a los precios de los productos ofertados son atendidas y se les da respuesta.	X		

Se aplican medidas efectivas para prevenir violaciones en materia de precios, tarifas y márgenes comerciales.	X		
---	---	--	--

**TEMÁTICA COMPLEMENTARIA:
CONTRATACIÓN ECONÓMICA**

19

0

0

PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Generalidades			
Las relaciones jurídico-económicas que se establecen entre las entidades, para la ejecución de una actividad productiva, comercial o de prestación de servicios, se respaldan por la concertación de un contrato.	X		
La entidad cuenta con mecanismos para analizar los procesos de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control de los contratos.	X		
El sentido literal de las cláusulas del contrato es claro y no deja dudas sobre la intención de las partes contratantes.	X		
Previo a la firma, el contrato fue dictaminado por el asesor jurídico.	X		
El monto de los contratos suscritos se enmarca en el Presupuesto o Plan Económico aprobado.	X		
Las modificaciones al contrato se formalizaron por medio de suplementos.	X		
La identificación de las partes en el contrato comprende:			
Personas jurídicas, razón social, domicilio legal, nacionalidad, banco del cual es cliente, número de las cuentas bancarias, inscripción en los registros correspondientes, nombres y cargos de quienes la representan.	X		
En el caso de los representantes, documento que acredita tal condición.	X		
En el contrato está bien delimitado:			
Objeto y las prestaciones derivadas del contrato.	X		
Plazos para el cumplimiento de las obligaciones.	X		
Precios y tarifas.	X		
Pago y efectos de su incumplimiento.	X		
Parámetros de calidad y plazos de la garantía comercial.	X		

Soluciones alternativas para garantizar el cumplimiento (por acuerdo entre las partes).	X		
Aviso (alternativa de comunicación ante la eventual posibilidad de incumplimiento).	X		
Solución de controversias.	X		
Modificación y terminación del contrato.	X		
Vigencia del contrato.	X		
Sanción pecuniaria (por acuerdo entre las partes).	X		

**TEMÁTICA COMPLEMENTARIA:
RECREACIÓN Y DESCANSO**

	9	5	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
Existen, se conocen y cumplen los directivos y trabajadores de la entidad los documentos rectores de la Especialidad.	X		
Existe en el personal una cultura generalizada sobre la prioridad en la atención al cliente, la satisfacción de sus demandas, el trato amable y la explicación y sugerencia adecuada.		X	
En caso que no prevalezca en una parte del personal una cultura adecuada al funcionamiento de la entidad, se realizan acciones que tributen a su fomento y consolidación.	X		
Constan las coordinaciones realizadas por la entidad con organismos afines para impartir cursos, seminarios y talleres, que contribuyan al incremento de la profesionalidad y excelencia en los servicios que se prestan.		X	
Se cumplen los chequeos médicos al personal que lo requiere.	X		
El personal se encuentra uniformado y con buen porte y aspecto.	X		
Los precios aplicados responden a la categoría del centro, los servicios que se ofertan y la calidad de las mercancías vendidas.	X		
Se cumplen los horarios de apertura de las áreas e inicio de las actividades, así como para el cierre y organización de los locales que aseguren la continuidad de los servicios.		X	
Se aplican encuestas y es empleado el Libro de Quejas y Sugerencias para conocer el nivel de satisfacción y recomendaciones de los clientes.	X		

Constan acciones y medidas encaminadas a dar respuestas oportunas a las demandas de los clientes ante quejas y sugerencias.	X		
El programa de actividades recreativas aprovecha las condiciones que brinda el entorno interno y externo, es diverso y resulta atractivo para los clientes.	X		
La variedad, cantidad y condiciones técnicas de los medios y equipos disponibles responden a las necesidades de recreación y descanso de los clientes.		X	
Se asegura y mantiene la limpieza de las áreas y locales del centro de recreación, se encuentran en buenas condiciones constructivas y su diseño interior y exterior produce un ambiente y confort agradable.	X		
El sistema de información y comunicación al cliente le permite conocer con facilidad, oportunidad e integralidad, los horarios, precios y otros datos de interés sobre las actividades y servicios que se ofertan.		X	

**COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y
MONITOREO**

	26	2	0
PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS	Control probado	Control no probado	Control no identificado
NORMA: EVALUACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	17	1	0
El Sistema de Control Interno cumple los principios siguientes:			
Legalidad (El diseño y armonización del sistema de control interno se sustenta en disposiciones legales vigentes).	X		
Objetividad (debe posibilitar la comparación cuantitativa y cualitativa contra parámetros y normas establecidas)	X		
Probidad administrativa (sus acciones promueven la transparente administración de los recursos y la exigencia de responsabilidad ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito).	X		

División de funciones (Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión)	X		
Fijación de responsabilidades (Las normas y procedimientos prevén las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización.)	X		
Cargo y descargo (Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.)	X		
Autocontrol (el cumplimiento de los procedimientos diseñados, obligan a los jefes a todos los niveles a autoevaluar su gestión de manera permanente, determinar las fallas, adoptar medidas y darle seguimiento)	X		
El Sistema de Control Interno se caracteriza por:			
Su integralidad (Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los combatientes y trabajadores civiles).	X		
Su flexibilidad (Responde a las características y condiciones propias de la entidad, permitiendo su adecuación, armonización y actualización).	X		
Su razonabilidad. (Está diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable).	X		
Se evidencian análisis de los resultados de las acciones de control y se elaboran los planes de medidas para solucionar las deficiencias que se detectan, con responsables y fecha de cumplimiento.	X		
Se analiza en los Consejos de Dirección y Económicos el cumplimiento de las medidas derivadas de los señalamientos realizados por las acciones de control.	X		

Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno para conocer la eficacia de su funcionamiento, y permitir su retroalimentación y mejora continua; y se dejan evidencias documentales de los análisis.		X	
Cuando se detectan deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes emprenden oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles. También verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
Se evidencia el control a la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades y dependencias subordinadas, en correspondencia con el diseño concebido.	X		
El consejo de dirección, mediante la aplicación del autocontrol sistemático, garantiza su función de control, adecua, actualiza y gradúa la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida, en correspondencia con su actividad y sus características. A partir de los resultados obtenidos se elabora un plan de medias, y se le da seguimiento a su cumplimiento.	X		
Está conformado el Expediente de las Acciones de Control contenido de los resultados de auditorías y otros controles recibidos de los órganos y especialidades del nivel superior, o autocontroles realizados internamente.	X		
El máximo dirigente de la entidad está responsabilizado con la custodia y conservación del Expediente de Acciones de Control, y se cumple lo establecido al efecto por el Reglamento de la Ley 107/2009.	X		
NORMA: COMITÉ DE PREVENCIÓN Y CONTROL	9	1	0
Consta el documento o disposición legal mediante el cual se ha constituido el Comité de Prevención y Control, presidido por el jefe o directivo máximo de la organización, como órgano asesor vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.	X		

Existe documento mediante el cual el jefe de la entidad designa para integrar el Comité a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno (si existiese), así como a funcionarios que tienen a su cargo funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección; además de dirigentes sindicales y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencias.	X		
Existe evidencia documental del cronograma de las reuniones a realizar por el Comité de Prevención y Control, del seguimiento de los acuerdos adoptados en sus eventos, así como de las acciones y recomendaciones formuladas para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno.	X		
Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, y se aplican las medidas correctivas correspondientes.	X		
Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades competentes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponerle al infractor.	X		
Comisiones Internas de Comprobación			
Se constituyen anualmente mediante una Orden del Jefe correspondiente, en la que se designa al presidente y sus miembros.	X		
Sus integrantes no están relacionados con la custodia y administración de los recursos que son objeto de verificación.	X		
Se garantiza por los jefes la preparación de los miembros de las comisiones internas de comprobación.	X		
Las acciones de control son ejecutadas con la profundidad y calidad requeridas, y se cumplen las tareas previstas en el plan anual de control aprobado.		X	
El consejo de dirección brinda un adecuado seguimiento a las deficiencias que se pusieron de manifiesto en las comprobaciones ejecutadas y a las medidas diseñadas para su solución y erradicación de las causas que las propician.	X		

Anexo No. 3: Procedimientos sustantivos

Los propósitos específicos de este programa se desglosan por las diferentes áreas de gestión como sigue:

Gestión administrativa:

1. Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos propuestos y metas establecidas con los recursos asignados.
2. Comprobar si la entidad ha establecido un sistema de calidad que le permita determinar las necesidades y expectativas de los clientes.
3. Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias de los clientes en función del objeto social aprobado.
4. Valorar el seguimiento de la información relativa a la percepción de los clientes con respecto a los productos o servicios ofertados.
5. Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos materiales y financieros.
6. Valorar si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y si hay objetivos definidos para las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa.
7. Evaluar la adquisición de los recursos al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de los mismos.
8. Examinar el comportamiento ético y moral de los directivos y restantes trabajadores en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del Reglamento disciplinario interno establecido, según corresponda, y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura de cada caso.

Gestión económica financiera:

- Valorar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.

- Comprobar la actualización de la contabilidad y entrega de la información financiera establecida.
- Evaluar las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los estados financieros y los cálculos de los indicadores financieros, relacionados con los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas, objetivos planificados y utilización de los recursos.
- Examinar si los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones, agrupándolas según sus características económicas, así como si permite identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas.
- Evaluar la ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los gastos y los ingresos con sus respectivos soportes documentales que evidencien las transacciones realizadas, y su reflejo en los informes de la ejecución del presupuesto y los estados financieros correspondientes.
- Verificar la rentabilidad y situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos.

Gestión comercial:

1. ¿El sistema de compras implementado en la entidad cumple con la identificación puntual y precisa de las necesidades, la evaluación del costo del producto y la consideración del estado de cumplimiento de la contratación económica con los proveedores y clientes?
2. Verificar si se cumplen las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
3. Examinar la legitimidad de las operaciones de compra venta, el control y cumplimiento del plan de venta, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas.
4. Evaluar el estado de las cuentas por cobrar y pagar, y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.

5. Examinar los procedimientos establecidos en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos requeridos.
6. Valorar los análisis y medidas adoptadas con las reclamaciones y quejas de los clientes.

Gestión de recursos humanos:

1. ¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?
2. ¿Existe en la entidad un programa para la selección y evaluación del personal a contratar y su correspondencia con los objetivos de la entidad?
3. ¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas de cuadros?
4. ¿Se controlan periódicamente los planes de capacitación, su ejecución y cumplimiento?
5. ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de mejorar su desempeño, determinar las promociones y las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?
6. Se cumplen las bases de la retribución monetaria, aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago. Cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
7. Cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo. Causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de los mismos.
8. Se utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral.

Anexo No. 4: Procedimientos analíticos

Área de gestión administrativa:

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Eficiencia en los procesos			
1	Cumplimiento de las reuniones ordinarias	Real/Plan $12/12=100\%$	Refleja el cumplimiento del plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de afectaciones anual aprobado por la dirección.
2	Promedio mensual de reuniones extraordinarias	$\text{Total reuniones extraordinarias/12 meses}$ $4/12=0,33$	Refleja el impacto de las reuniones extraordinarias realizadas.
3	Promedio de horas de duración por reuniones	$\text{Total horas de duración/Total de reuniones}$ $40/16=2,5 \text{ horas}$	Refleja el promedio de horas dedicadas a las reuniones en la entidad auditada.
4	% Cargos directivos	$\# \text{ Directivos plan/Total trabajadores plan}$ $5/136=4\%$	Refleja el porcentaje total de cargos directivos con respecto a la plantilla total de trabajadores.
5	% Cumplimiento del plan de capacitación	$\text{Cantidad real/ Cantidad plan}$ $60/81=74\%$	Refleja el cumplimiento del plan de capacitación de los directivos y las reservas para su preparación con vistas a desempeñar mejor los cargos.
6	% Cumplimiento del plan de medidas de auditoria	$\text{Cantidad medidas ejecutadas real/Cantidad medidas planificadas}$ $25/26=96\%$	Refleja el cumplimiento del plan de medidas comprobando la subsanación de los señalamientos detectados para mejorar la gestión empresarial.
Eficacia en los resultados			
7	% Índice de avance	$\text{Cantidad ejecutados/Cantidad planificados}$ $62/68=91\%$	Refleja el porcentaje de avance en el cumplimiento de los acuerdos y objetivos, repercutiendo en la planeación estratégica.
8	% Cumplimiento de la plantilla de cargos directivos	$\text{Cantidad ocupados/Cantidad aprobados}$ $4/5=80\%$	Refleja el porciento de ocupación de la plantilla de cargos directivos influyendo en la toma de decisiones.

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
9	Reservas de cuadros existentes	Cantidad reservas de cuadros/Cantidad de cuadros $7/4=1,75$	Debe ser mayor o igual a 2 reservas en preparación por cada cuadro, y al menos, 1 debe estar preparada para ser promovida.
10	% Reservas preparadas para su promoción	Cantidad de reservas preparadas/ Cantidad de reservas total $2/7=29\%$	Debe ser al menos el 50% del total de la reserva, reflejando la preparación de la reserva para asumir cargos directivos.
11	% Auditorías deficiente o mal recibidas	Cantidad de auditorías deficiente o mal/Cantidad de auditorías total $1/6=17\%$	Refleja el por ciento de los resultados obtenidos de deficiente o mal en las auditorías, que muestran la situación del sistema de control interno implementado en la entidad afectándose la toma de decisiones.

Área de gestión económica financiera:

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Economía en la asignación de los recursos			
1	Economía en la asignación de los recursos	Utilidades o pérdidas Recursos utilizados $\frac{726\,762,26}{5\,037\,648,52} = 14\%$	Refleja el por ciento del aprovisionamiento con los recursos utilizados para generar las utilidades o las pérdidas incurridas, que tributan al crecimiento o decrecimiento económico de la entidad.
Eficiencia en los procesos			
2	Cuentas contables desactualizadas	# cuentas desactualizadas total cuentas utilizadas $1/56= 2\%$	Refleja el por ciento de cuentas que pueden afectar la razonabilidad de los estados financieros y la información contable financiera, afectándose la toma de decisiones.

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
3	Plantilla cubierta	Plantilla cubierta Plantilla aprobada $8/9= 89\%$	Refleja el por ciento de completamiento de la plantilla del departamento contable que permite realizar el trabajo con calidad.
Eficacia en los resultados			
4	Auditorías calificadas de razonable y con salvedades (período cinco años)	Cantidad de auditorías razonables y con salvedades/Total de auditorías recibidas $5/6=83\%$	Refleja el por ciento de auditorías con resultados calificados de razonable y con salvedades, que muestran la razonabilidad de los estados financieros y la información contable para la correcta toma de decisiones.

Área de gestión comercial:

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Economía en la asignación de recursos			
1	Ciclo promedio de cobro	Cuentas por Cobrar X Período/Ventas $463\,730,92 \times 360 / 6\,763\,937,37$ $=25 \text{ días}$	Representa los días que como promedio se cobran las deudas.

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Eficiencia en los procesos			
2	Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inventario promedio 1 891 773.78/430 267,21 = 4,4 veces	Representa las veces que rota el inventario en un período determinado.
	Inventario Promedio	Inventario inicial+ Inventario Final/2 327 180.45+533 353,96/2 =430 267,21	
Eficacia en los resultados			
3	Cumplimiento del plan de ventas	Ventas real/Ventas plan 6 763 937,37/6 747 700,00 =100%	Representa el porciento en que se cumple el plan de ventas.
4	Cumplimiento de los costos totales	Costo real/ Costo plan 1 891 773,78/2 661 600,00 =71%	Representa el porciento en que se cumplen los costos planificados.
5	Cumplimiento del gasto material	Gasto material real/ Gasto material plan 3 901 027,31/4 577 640,86 =85%	Representa el porciento de gasto material en que se incurre según lo planificado.

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
6	Cumplimiento de las utilidades	Utilidades real/Utilidades plan 726 762,26/494 600,00 =147%	Representa el porciento en que se cumplen las utilidades planificadas.

Área de gestión de los recursos humanos:

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
Economía en la asignación de recursos			
1	Número de trabajadores necesarios	Carga de trabajo Fondo de tiempo 2 720 516/20 048=136	Representa la cantidad de trabajadores que se necesitan para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
2	Salario medio	Fondo de salario/ Promedio de trabajadores 58 700,00/129=455,04	Representa el salario promedio devengado por trabajador.
3	Promedio de trabajadores	# de trabajadores Período transcurrido 46 260/360=129	Representa el promedio de trabajadores que laboró en el período de un año.
Eficiencia en los procesos			
4	Productividad del trabajo	Valor agregado bruto Promedio de trabajadores 2 132 913,73/129 =16 534.21	Expresa la productividad promedio por trabajador.

No.	Indicadores	Fórmulas	Resultado analítico
5	% Cumplimiento plantilla aprobada	Plantilla cubierta Plantilla aprobada $129/136=95\%$	Representa el nivel de ocupación real de la plantilla aprobada.
6	% Trabajadores evaluados	# trabajadores evaluados # trabajadores $126/129=98\%$	Representa la cantidad de trabajadores con evaluación del desempeño al cierre del período auditado.
7	% Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	# acciones ejecutadas # acciones planificadas $32/36=89\%$	Representa el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo al cierre del período auditado.
Eficacia en los resultados			
8	Evaluación del desempeño	# trabajadores evaluados Superior/Total de trabajadores $82/129=64\%$ # trabajadores evaluados Adecuado/Total de trabajadores $39/129=30\%$ # trabajadores evaluados Deficiente/Total de trabajadores $8/129=6\%$	Reporta la calidad de la evaluación del desempeño al cierre del período auditado. La calidad de la evaluación depende del rigor y honestidad del directivo evaluador.

AnexoNo.5: Análisis comparativo de los principales indicadores económicos

No.	Indicador	UM	2017			2016		2015	
			Plan	Real	%	Real	Variac.	Real	Variac.
1	Ventas netas totales	MP	6747,7	6763.9	100	6628.6	135.3	6662.3	33.7
2	Costo de venta total	MP	4496,2	3851,1	86	3812,6	38,5	3736,4	76,2
	Costo de venta gastronomía	MP	2247,7	1891,3	84	1872,4	18,9	1835,0	37,4
	Costo de venta alojamiento	MP	0,1	0,1	100	0,1	-0-	0,1	-0-
	Costo de venta recreación	MP	0,5	0,4	80	0,4	-0-	0,4	-0-
	Costo de venta comercio minorista	MP	2247,9	1959,3	87	1939,7	19,6	1900,9	38,8
3	Total de ingresos	MP	6851,3	6813,6	99	6745,4	68,2	6610,5	134,9
4	Total gastos	MP	6356,7	6086,8	96	6025,9	60,9	5905,4	120,5
5	Utilidades	MP	494,6	726,8	147	719,5	7,3	705,1	14,4
6	Gasto de materiales	MP	4577,6	3901,0	85	3862,0	39,0	3784,8	77,2
7	Valor agregado bruto (VAB)	MP	2157,5	2132,9	99	2111,6	21,3	2069,4	42,2
8	Costo por peso	Índice	0.93	0.89	96	0.89	-0-	0.89	-0-
9	Utilidad por peso de VAB	Índice	0,23	0,34	148	0,34	-0-	0,34	-0-

Anexo No. 6: Resumen de los resultados obtenidos en las encuestas

No	Descripción	Grado de satisfacción					
		Bueno		Regular		Malo	
		Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
1	Confort de las instalaciones	14	44	16	50	2	6
2	Calidad de los productos y servicios	21	66	11	34	-0-	-0-
3	Variedad de los productos y servicios	13	41	16	50	3	9
4	Trato de los trabajadores	25	78	6	19	1	3
TOTAL		73	57	49	38	6	5

No	Descripción	Grado de satisfacción			
		Bueno		Regular y malo	
		Cant.	%	Cant.	%
1	Confort de las instalaciones	14	44	18	56
2	Calidad de los productos y servicios	21	66	11	34
3	Variedad de los productos y servicios	13	41	19	59
4	Trato de los trabajadores	25	78	7	22
TOTAL		73	57	55	43