



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA UNIDAD  
EMPRESARIAL DE BASE MUEBLES IMPERIO.**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN CONTABILIDAD**

**AUTOR: Lic. Yanine Durruthy Pérez**

**TUTOR: Lic. en Economía, Alejandrina Rivera García, Profesora Auxiliar, MS. c.**

**GUANTÁNAMO, 2019**

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente investigación a mi familia, especialmente a mi hija para que le sirva de ejemplo y a mi madre, mi padre, mi hermana, mi esposo, por su apoyo y porque han sido ejemplo de lucha y dedicación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutora la MS. c. Alejandrina Rivera García, por ser mi guía y consejera en esta obra.

Al claustro de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que me han enseñado durante el transcurso de esta formación postgraduada los conocimientos que he podido aplicar en esta investigación.

A mis compañeros de estudios que hemos compartido todo, las experiencias, las alegrías, las tristezas y los conocimientos.

A todos muchas gracias.

## **RESUMEN**

Esta investigación se realizó en la Unidad Empresarial de Base Muebles Imperio Guantánamo, con el objetivo de diseñar y aplicar un procedimiento de Auditoría de Desempeño, que permita evaluar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. En la Introducción se diseña la investigación a partir de la situación problémica, que sirve de base para definir el problema a resolver, el objeto y el campo y se plantea el Objetivo general y los específicos que darán respuesta a la hipótesis planteada. En el primer capítulo se 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 elaboró un procedimiento de valoración de riesgos inherente y de control a un programa de auditoría de desempeño, que incluye indicadores de economía, eficiencia y eficacia y permiten medir la gestión, para ello se seleccionaron cuatro actividades, de la producción y los servicios, económica financiera, comercial y recursos humanos. En el tercer capítulo se aplica el procedimiento y se presentan los resultados a partir de un informe por la práctica de una auditoría de desempeño, lo que fue logrado porque se aplicaron técnicas investigativas de carácter teórico y empíricas que viabilizaron la investigación lo que permite llegar a Conclusiones y Recomendaciones que sintetizan los resultados investigativos, además se relacionan las bibliografías consultadas y los anexos que son parte de la fundamentación de los resultados.

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁG.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.</b>	
I.1 Antecedentes históricos	6
1.2 Antecedentes en Cuba	7
I.3 Características fundamentales de la auditoría de desempeño	13
I.4 Procedimientos generales para la planificación, ejecución e informe en la Auditoría de Desempeño en Cuba	18
<b>CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE MUEBLES IMPERIO GUANTÁNAMO.</b>	
2.1 Aspectos Generales	29
2.2 Procedimientos de Valoración de Riesgos.	30
2.3 Procedimientos sustantivos.	34
2.4 Procedimientos analíticos para la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la UEB Muebles Imperio Guantánamo	39
<b>CAPITULO 3: INFORME DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EJECUTADA A LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE MUEBLES IMPERIO GUANTÁNAMO.</b>	
3.1 Caracterización de la entidad	46
3.2 Indicadores para la evaluación del Desempeño	54
3.3 Informe de la Auditoría de Desempeño ejecutada en la UEB Muebles	54
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍAS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo de los negocios, como en todos los aspectos de la vida, ha existido una evolución histórica en las organizaciones. En la medida que se observan los crecimientos en el volumen de las operaciones, la dispersión de sus medios, la descentralización de las actividades comerciales, unido a dicha evolución deben existir los medios necesarios para garantizar una buena gestión empresarial y un control eficiente.

La auditoría es una herramienta fundamental que suple las necesidades de información de la alta dirección de las entidades cubanas y los ejecutivos, en aras de lograr resultados más completos y confiables que puedan ser utilizados en la toma de decisiones futuras.

La actividad de auditoría en Cuba ha transitado por importantes cambios en aras del perfeccionamiento de esta labor el 30 de mayo de 1995, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, mediante el Acuerdo No. 2914, aprobó la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adjunta al Ministerio de Finanzas y Precios y en junio de ese mismo año se aprobó el Decreto Ley No. 159 "De la auditoría", que declaró como tarea fundamental del Estado el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades, resaltando el uso de la prevención y el rescate de la disciplina y la responsabilidad, así como el logro de la transparencia de la información económica y contable. Era importante desde aquel momento y a la luz de aquel documento verificar la honestidad de las personas naturales y jurídicas en la administración de los recursos del Estado.

En correspondencia con lo anterior, la ONA debía evaluar el control, uso y destino de los recursos del Estado recibidos por las entidades, para controlar que éstos fueran empleados en los objetivo sociales para los cuales fueron destinados, tales como: inversiones, subvenciones, ventajas, exenciones, autorizaciones para prestar servicios, ejercer una actividad preferencial del Estado y otras actividades, con el fin de salvaguardar el patrimonio nacional y la eficiencia económica; todo ello con el respaldo de la legislación legal. De esta forma se dotaba a Cuba de mecanismos de control y comprobación, para situarla al nivel y armonía de las contralorías internacionales, fundamentalmente del área latinoamericana.

El proyecto de reorganización de la Oficina Nacional de Auditoría se concibió desde 1997 hasta el año 2003, pero los acontecimientos internacionales con repercusión nacional, y la propia dialéctica del desarrollo, del trabajo de auditoría en Cuba, ya reclamaba un organismo superior para desplegar un trabajo más eficaz y eficiente.

El 25 de abril del 2001 nace el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), mediante el Decreto Ley Nº 219 del Consejo de Ministros. Este nuevo ministerio tenía categoría de Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) y sería el encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría.

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

Por lo anterior el 1ro de agosto de 2009 surge la Contraloría General de la República de Cuba al aprobarse por la Asamblea Nacional la Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República”, como resultado de un proceso de fortalecimiento de la Entidad Fiscalizadora Superior, la creación de este órgano forma parte del proceso de institucionalización del país, así como el fomento de la gestión gubernamental, se eleva el rango de las funciones de control del Estado al tiempo que se eliminan dualidades innecesarias en las funciones de control.

En cuanto a las funciones de estas entidades, la Contraloría General de la República trabaja en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo ejecuta las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción.

Con la creación de esta Ley no sólo se regula las funciones de la Contraloría, sino que es mucho más integral y abarcadora, porque define el Sistema de Control del Estado y el Gobierno; así como perfecciona la organización y el funcionamiento de la actividad de control económico y administrativo, sobre la base del uso correcto y eficaz de los recursos.

Resulta importante señalar que en la actualidad la auditoría adquiere una gran importancia con la implementación del modelo económico cubano y los lineamientos actualizados en el VII Congreso del PCC, específicamente los Lineamientos Nos. **6, 141 y 271** correspondiente a la elevación de la responsabilidad y facultades se hace imprescindible exigir la actualización ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, además de lograr que los recursos lo reciban quienes realmente lo necesitan.

La auditoría de desempeño juega un rol determinante en el logro de los objetivos estratégicos del país y dentro de estas sus empresas y entidades por lo que es considerada en la actualidad, una actividad estratégica, partiendo de que su esencia radica en el examen de metas, objetivos, así como el cumplimiento de la legalidad establecida para cada actividad, por lo que la realización oportuna de este tipo de auditoría facilita la toma de decisiones y contribuye al orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

La Contraloría General de República ha emitido directrices para la ejecución de auditorías de gestión, clasificación que fue derogada en la actualización de la Ley 107, sustituida por auditorías de desempeño, pero al respecto no se ha emitido la actualización de estas directrices ni el procedimiento para la realización de las mismas. La entidad seleccionada para esta investigación es la Unidad Empresarial de Base Muebles Imperio de Guantánamo, donde se ha identificado la necesidad de establecer los procedimientos generales y específicos que posibiliten el control y evaluación de los resultados del desempeño de la entidad lo que constituye la situación problemática de la investigación.

Lo anterior enfatiza la trascendencia del tema y propicia determinar el siguiente problema general: ¿Cómo obtener evidencias suficientes competentes y relevantes que posibiliten una evaluación del desempeño en la UEB Muebles Imperio?

Identificando como objeto de la investigación la gestión de la Unidad Empresarial de Base Muebles Imperio Guantánamo y como campo de acción, la Auditoría de Desempeño.

La existencia del problema antes expuesto induce a la siguiente hipótesis:

Si se diseñan los procedimientos de auditoría de desempeño para la evaluación de la UEB se podrán lograr evidencias suficientes, competentes y relevantes para la acertada toma de decisiones.

De ahí que el Objetivo General se fundamenta proponer los procedimientos generales y específicos para la evaluación de la UEB Muebles imperio mediante una auditoría de desempeño.

Definiendo como Objetivos específicos:

1. Valorar el marco teórico conceptual de la auditoría y especificar la de desempeño en el contexto internacional y nacional.
2. Diseñar los procedimientos generales y específicos para la ejecución de una auditoría de desempeño.
3. Exponer los resultados de la investigación a través de un informe de auditoría de desempeño aplicando los procedimientos propuestos.

El método dialéctico-materialista se erige en el pilar fundamental de la investigación, ya que permite descubrir la esencia de los fenómenos, comprender la concatenación existente entre ellos, conocer las leyes de su surgimiento y desarrollo, así como realizar deducciones prácticas para su transformación.

Se emplean además los métodos generales de la ciencia, propios de los niveles teórico y empírico. Dentro de los métodos teóricos se encuentran:

- Histórico - lógico: para conocer la evolución y desarrollo de la Auditoría de desempeño y su marco normativo, a nivel internacional y en el contexto cubano.
- Análisis y síntesis: con el objetivo de separar la actividad de Auditoría de desempeño en sus partes componentes para su estudio detallado y descubrir el papel y la importancia de cada elemento en el todo único, así como para la posterior unión de estos elementos de acuerdo con su papel y finalidad en la totalidad, estableciendo las conexiones internas entre los aspectos.

- Inducción - deducción: en la reflexión sobre los conceptos teóricos expuestos por diferentes autores, relacionados con la auditoría de desempeño y su gestión; estableciendo en su análisis la relación entre lo singular, lo particular y lo general.
- Tránsito de lo abstracto a lo concreto: al investigar el funcionamiento de la auditoría de desempeño y descubrir los vínculos internos existentes entre todos los aspectos que la conforman al analizar sus elementos, de modo sucesivo, para obtener un conocimiento completo y concreto. A su vez, el análisis de cada uno de los elementos, de forma aislada, posibilita la abstracción temporal de los demás aspectos para comprender con más profundidad la realidad.

Los métodos empíricos que se utilizan son:

- Análisis documental: en la revisión bibliográfica, como parte de la fundamentación teórica de la investigación y para la revisión y el análisis crítico de las normativas que regulan la actividad de auditoría de desempeño en el país.
- Verificación: Que los elementos de cada uno de los documentos, es el apropiado y se corresponda con la legislación vigente.
- Análisis: De las documentaciones, tanto interna como externa.
- Estadísticos: Se aplica en el estudio y análisis de la información sustentados en el expediente de las acciones de control, el cual contiene los resultados de las auditorías anteriores igualmente en la revisión de los informes económicos y cronología estadística que brindan información general sobre la situación de la entidad.
- La actualidad del tema se inscribe dentro de los esfuerzos que realiza el país en la implementación y aplicación de sistemas integrados de gestión y el perfeccionamiento empresarial, así como mejorar los resultados económicos.

## **CAPÍTULO 1: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.**

### **I.1 Antecedentes históricos**

A lo largo de la historia y aún en la actualidad, los países y especialmente Cuba han desarrollado y continúan aun conjurando un conjunto de herramientas para la evaluación y el control de las actividades, que proporcionen seguridad plena de la información, lo que ha traído consigo prescindir de la auditoría, y como parte de ésta la de desempeño.

La naturaleza y lo extenso de la actividad de auditoría por llevar a cabo un trabajo específico de manera satisfactoria, depende principalmente de la efectividad del Control Interno, por lo que cuando se trata de ella indiscutiblemente se trata también de este. Este epígrafe abordará las generalidades de la Auditoría.

La fecha exacta en que nació la Contaduría Pública no puede ser determinada con exactitud. Se sitúa el comienzo de esta profesión en el antiguo Egipto donde se fiscalizaba el empleo de los materiales utilizados en la confección de los tejidos.

Los historiadores señalan que los registros contables tuvieron lugar alrededor de 4000 años antes de Cristo, cuando las antiguas civilizaciones del Cercano Oriente comenzaron a establecer gobiernos y negocios organizados. Estos se procuraron por llevar cuentas de las entradas y salidas de dinero y el cobro de impuestos. Parte integrante de esta preocupación fue el establecimiento de controles para disminuir errores y fraudes por parte de funcionarios incompetentes o faltos de honradez.

De esta forma los antecedentes de la auditoría son tan antiguos como la propia historia de la humanidad. La profesión del contador público surge debido a que antiguamente los grandes señores se hacían acompañar de hombres de confianza cuando trataban operaciones comerciales de confianza, préstamos, financiamientos, etcétera. De ahí que, por su función de oír surgió la denominación de auditores. La actividad auditoría nació en el momento en que la propiedad de recursos financieros y la responsabilidad de asignar los mismos ya no estaban en manos de una misma y única persona.

En un principio ésta se remitía a las funciones de administración pública, aunque existen indicios de que en época lejana se empleó en las rendiciones de cuentas de los funcionarios y agentes, a partir de los cuáles el

auditor, persona que oía las mismas, determinaba de qué forma iba a proceder ante la situación dada.

También conocido como revisor profesional las primeras noticias de su trabajo provienen de Italia en plena edad media donde por el año 1164 A.N.E existían diferentes personas que ejercían esta actividad al servicio de la Cátedra de Milán.

La profesión sigue su evolución como consecuencia del desarrollo de la actividad económica, aunque de forma discreta y en disímiles formas de ejecutarse, siendo evidentes su despegue a partir del año 1494 con la publicación del desarrollo de la profesión de auditoría en todo el mundo, no obstante, a su ya claro origen a partir de los antecedentes registrados en los siglos XIII y XVI en Inglaterra que a saber era la necesidad de comprobar la honestidad de los que administraban dinero y bienes de otros, el deseo de los administradores de que su honradez quedase comprobada y que las clases superiores no eran las más cultas y por la falta de conocimiento en general, para rendir informes y cuentas de la gestión realizada.

Así en Europa Feudal, esta profesión comenzó a precisarse más, llegando a identificarse las funciones con el cargo y así surgió el auditor, por lo que deben su origen a la forma en que se recibían (oyéndolas), las liquidaciones de las cuentas.

En el desarrollo de la Contaduría Pública en el mundo principalmente fue lento en las primeras etapas, y puede decirse que alcanza su madurez en el siglo XX, específicamente en el año 1916 cuando aparece la preparación de un programa mínimo de procedimientos a seguir en las auditorías quedando establecidas así las primeras reglas que rigieron la Contaduría Pública.

Así cada país le ha atribuido a la auditoría la importancia que merece, y en cada uno de ellos está regulada por normas, leyes, decretos, que evolucionan y se transforman de acuerdo al desarrollo y dinamismo con que se desenvuelve la actividad económica.

## **1.2 Antecedentes en Cuba**

En los primeros años de constituida, la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda, creado por la ley orgánica del poder ejecutivo en 1909. No es hasta fines de 1950 que de acuerdo con la constitución se crea

un órgano denominado Tribunal de Cuentas, con las funciones de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y los gastos del Estado y los organismos autónomos, así la ejecución de los presupuestos del estado, en las provincias y municipios, para asegurar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones relativas a los impuestos, derechos y contribuciones, sin perjuicio de las facultades y atribuciones que se le conferían en este aspecto al Ministerio de Hacienda. A partir de 1965, como resultado de la eliminación de las relaciones mercantiles y otras medidas tomadas, la función de la auditoría estatal decayó notablemente en un período de 10 años, desapareció el Ministerio de Hacienda, manteniéndose solamente unidades de auditoría de los organismos ramales.

En 1973, mediante la Ley 1323 de organización de la Administración Central de Estado se crea el Comité Estatal de Finanzas, que incluye una dirección de comprobación y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal. En 1994, como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal se extinguen los Comités Estatales de Finanzas y Precios cuyas funciones se funcionan en el Ministerio de Finanzas y Precios. El 25 de noviembre de 1994, mediante el acuerdo 2819 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se aprueba la creación de la Oficina Nacional de Auditoría adscripta al Ministerio de Finanzas y Precios.

El 8 de junio de 1995, el Consejo de Estado dicta el Decreto-Ley No. 159, De la Auditoría que norma la actividad de ésta y establece sus principios fundamentales.

En abril de 2001, mediante el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente al Sistema Nacional de Auditoría.

Por último, en agosto de 2009 se aprueba la Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba, por la Asamblea Nacional del Poder Popular, extinguiéndose el Ministerio de Auditoría y Control. La Contraloría pasa a subordinarse verticalmente al Consejo de Estado, la misma en el año 2012

da a conocer la Resolución 340 que establecen las Normas Cubanas de Auditoria.

#### Definiciones de auditoria

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

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

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

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

“Practica realizada por personal especializado de conformidad con las leyes, normas y procedimientos técnicos establecidos, consistentes en evaluar de forma imparcial las evidencias de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos”.

Esta definición se asume considerando que las evidencias se obtienen y evalúan de manera objetiva y que el auditor debe realizar sus labores con

independencia y neutralidad frente a los documentos y las acciones que realiza.

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 vulnerabilidades existentes, para eliminar o atenuar la probabilidad de ocurrencia de indisciplinas, robos, desvíos o manifestaciones de corrupción. El objetivo fundamental de la auditoría es ejercer la más alta fiscalización sobre las finanzas públicas y el control económico-administrativo de los órganos, organismos y demás entidades, velar por la correcta administración del patrimonio público; así como prevenir y luchar contra la corrupción. Además, cumple entre otros, con los objetivos siguientes:

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

Según la Ley No. 107/2009 “De la Contraloría General de la República de Cuba”, las auditorías se clasifican en:

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 los temas ambientales y de calidad;
- El Ministerio de Comunicaciones en los temas de las tecnologías de la información y las comunicaciones;
- El Ministerio del Interior en cuanto a la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática;
- Las sociedades civiles de servicio que practican la auditoría independiente, autorizadas expresamente por el Contralora 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 No.107/2009 de la Contraloría General de la República, en fecha 15 de septiembre de 2017, se modifican los tipos de auditorías, según el artículo No.46, clasificándose como:  
Auditoría de desempeño: a 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.

### **I.3 Características fundamentales de la Auditoría de Desempeño.**

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar las operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, la eficiencia y la eficacia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros:

Auditoría de las 3 “E”; Auditoría operativa, Auditoría integral, Auditoría de desempeño, Auditoría de rendimiento, Auditoría de gestión.

Según las directrices de la INTOSAI, la auditoría de rendimiento, que en la actualidad en nuestro país 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.
- 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 de desempeño debe disponer de una amplia selección de métodos de investigación y evaluación, y actuar desde una base de conocimientos muy distinta a la auditoría tradicional; no se trata de una forma de auditoría basada en una lista de comprobación. Las características especiales de la auditoría de desempeño se deben a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su actividad. Dentro de su mandato legal, la auditoría del 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 de desempeño es una manera de que los contribuyentes, financiadores, órganos legislativos, directivos, ciudadanos normales y medios de comunicación “lleven a cabo un control” y obtengan una perspectiva acerca de la ejecución y los productos de las diferentes actividades de la administración pública. Es una forma de responder a preguntas como la siguiente: ¿Obtenemos valor a cambio de dinero, o podría gastarse el dinero de un modo más adecuado o más inteligente? Además, un criterio de correcta gobernanza es que todos los servicios públicos o todos los programas de la administración se sometan a la ejecución de auditorías. La legitimidad y la confianza son valores esenciales para todas las actividades de la administración, y la auditoría de desempeño puede contribuir a fortalecer estos valores elaborando información pública y fiable sobre la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas gubernamentales. Esto se ve facilitado por el hecho de que la auditoría de desempeño es independiente de los ministerios del Gobierno, cuyas actividades se someten a fiscalización, de este modo se obtiene una visión independiente y fiable del rendimiento del programa o elementos fiscalizados.

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

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

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

hagan las cosas correctas. Hasta este momento, la auditoría de desempeño 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.

Como se ha dicho con anterioridad, la auditoría de gestión se ocupa básicamente de examinar la economía, la eficiencia y la eficacia. De conformidad con las Normas de Auditoría (NA 1.0.40), una auditoría de gestión individual puede tener como objetivo el examinar uno o más de uno de estos tres aspectos.

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.

La calidad de los servicios públicos es una cuestión cada vez más importante, y los parlamentarios y los Gobiernos de todo el mundo esperan que las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) se refieran a ella en sus informes sobre auditoría de desempeño.

La medición del desempeño 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 desempeño 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 desempeño se centra en que un programa haya logrado sus objetivos o requisitos, expresados como normas mensurables del desempeño. La medición del desempeño, 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.

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

Al llevar a cabo una auditoría de desempeño los auditores deben ajustarse al Código de Ética y las Normas de Auditoría de la INTOSAI, y a las normas y directrices de las EFS aplicables a la auditoría de desempeño. Las normas generales de auditoría de la INTOSAI estipulan que la fiscalización y las EFS deben ser independientes, poseer la competencia requerida y ejercer la atención debida (NA 1.0.6 y 2.2.1.).

A menudo se necesitan reglamentaciones especiales que especifican las condiciones de la auditoría de desempeño, por ejemplo, acceso a información procedente de fuentes que no sean las entidades fiscalizadas, la capacidad de formular recomendaciones, el mandato de investigar las empresas y programas gubernamentales, y la eficacia de la legislación. El mandato de auditoría de desempeño acostumbra a especificar los requisitos mínimos de fiscalización e información, específicos qué se requiere del auditor y le confiere a éste la autoridad necesaria para llevar a cabo la actividad e informar acerca de los resultados (NA 2.2.12, 2.2.19, 1.0.3238, 1.0.42 y 1.0.47).

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

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

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

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

#### **I.4 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 de desempeño son fundamentales, existen los principios que el auditor debe considerar antes de iniciar su trabajo (principios generales) y durante el proceso de auditoría (aquellos relacionados con las fases de la auditoría).

Para los objetivos y principios generales de la auditoría:(NCA-100), 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 los resultados: que evalúa si han logrado los objetivos de resultados o productos según lo previsto o si están funcionando los programas y servicios según lo previsto. En este enfoque, las deficiencias suelen definirse como desviaciones de las normas o criterios. Las recomendaciones, si se presenta, a menudo están dirigidas a disminuir tales desviaciones. La perspectiva es en ese sentido básicamente normativa. El problema que examina, verifica y analiza las causas de problemas específicos o las desviaciones de los criterios. El punto de partida es una desviación conocida o sospechada de lo que debería o podría ser. Esta orientación se ocupa principalmente de la verificación y análisis del problema, normalmente sin hacer referencia a los criterios de auditoría predefinidos y sistemas que examina el funcionamiento apropiado de los sistemas de gestión y se basa en ideas y conceptos de la teoría del sistema, donde las empresas del gobierno o los programas son vistos como sistemas de interacción y elementos interdependientes funcionales.

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

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

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

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

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

La Contraloría General de la República 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.

Para la realización de este tipo de auditoría se debe tener en cuenta el cumplimiento de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República donde se establecen los cinco componentes del Control Interno y sus normas.

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

La Planeación (NCA-400) se divide en cuatro fases, a saber:

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

Conocimiento del sujeto a auditar (NCA-410 y 410-1): 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 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, recursos humanos, producción de bienes y servicios y de información.
- Análisis de la visión estratégica de la entidad: sirve de marco 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 plazos, según corresponda. Los elementos que comprende la planificación, regulados todos por el cumplimiento del Plan de la Economía y del Presupuesto aprobado.
- Evaluación inicial al Sistema de Control Interno (SCI) y determinación de áreas 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 Desempeño, 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 SCI, 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 el 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 qué incluir en el programa de la auditoría, para lo cual los auditores deben planear la auditoría de manera que contribuya a una auditoría de alta calidad, que se lleva de una manera económica, eficiente, eficaz y oportuna y de conformidad con los principios de buena gestión (planificar, organizar, asegurar, administrar, dirigir y controlar los recursos para lograr los objetivos). Para el diseño de la auditoría de desempeño hay tres tipos de enfoques o una combinación de ellos:

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

Identificación del riesgo (NCA-500). El riesgo de auditoría es el de obtener conclusiones erróneas o incompletas, proporcionando información desbalanceada o en su defecto fallar al no agregar valor a los usuarios. El riesgo de que una auditoría falle 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. Fraude y error (NCA-570). Los auditores 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 SCI pertinentes y determinar si existen indicios de irregularidades que obstaculizan la gestión.

Importancia relativa (NCA-530). El auditor debe considerar la materialidad o 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 materialidad 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); la determinación de la misma 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 (NCA-550), 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; La metodología (NCA-590) se refiere a los métodos empleados por el auditor para recopilar evidencias; algunos ejemplos, entre otros, incluyen la revisión de documentación, entrevistas, cuestionarios, análisis de datos y la observación física. Los principales puntos de control implican la vigilancia y los sistemas de calidad de la auditoría. Es recomendable ser flexible y pragmático en la elección de los métodos, debe ser el método más eficaz para las necesidades y circunstancias de la auditoría.

El programa de auditoría indica la naturaleza, fuentes y medios para recopilar la evidencia y para concluir sobre los objetivos y responder a las preguntas de la auditoría.

En la fase de 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 período a auditar, y la metodología (incluyendo las técnicas para recopilar evidencia y llevar el análisis de la auditoría).
- El plan general de la auditoría que incluye los requisitos del personal y el posible requerimiento de un experto.
- Costo estimado de la auditoría, los períodos de tiempo, objetivos del proyecto y los puntos de control principales de la auditoría.

Durante la ejecución la auditoría de gestión 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 de gestión 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 (NCA-700), el auditor debe obtener evidencias para la auditoría suficientes, competentes y relevantes, 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 confiables 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 la gestión 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 CGR 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 el desempeño, con el fin de alertar 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, qué impacto tuvo y cómo este puede ser corregido.

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

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

- Los objetivos de auditoría; Las preguntas de auditoría y las respuestas a esas preguntas; El alcance; Los criterios; La metodología; Las fuentes de información; Las limitaciones sobre los datos utilizados; Los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones

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

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

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

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

## **CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE MUEBLES IMPERIO GUANTÁNAMO.**

### **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 fundamenta 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.**

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

El auditor debe administrar activamente el riesgo de la auditoría, el que puede incluir aspectos como, el no poseer la competencia para llevar a cabo un análisis lo suficientemente amplio o profundo, carecer de acceso a información de buena calidad, la obtención de información sea inexacta, la incapacidad de poner todos los hallazgos en perspectiva, y la falla para recolectar o abordar los argumentos más importantes.

Los fundamentos para elaborar los procedimientos fueron antecedidos de la aplicación de la guía de autocontrol de la Contraloría General de la República, la cual fue adecuada por la entidad, teniendo en cuenta sus características y constituyeron papeles de trabajo de esta investigación.

### **Procedimientos de Valoración de Riesgos Inherente**

El riesgo inherente tiene correlación con los componentes Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos e Información y Comunicación, de que ocurran errores generados por las características propias del sujeto a auditar, bien sea por la naturaleza de las actividades, funciones o programas que desarrolla.

Para evaluar el Riesgo inherente los auditores deben lograr un conocimiento amplio del sector o rama del sujeto a auditar y de la naturaleza de sus operaciones, de la organización general del sujeto, la complejidad organizacional, estructura de las áreas, características de los máximos directivos, experiencia y estabilidad, calidad y profesionalidad del personal, naturaleza de las cuentas probables de ser susceptibles a representaciones erróneas, sistemas informáticos empleados en las áreas.

En el Ambiente de control se sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de la entidad, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud

asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Es la base de los demás componentes, al conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que es del dominio de todos los implicados y está a su alcance.

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

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

Las fuentes jurídicas elementales estudiadas para la aplicación de las guías de autocontrol relacionadas a estos procedimientos son:

De la Asamblea Nacional del Poder Popular: Ley No.107 del 1 de agosto del 2009 “Contraloría General de la República”, Del Consejo de Estado: Decreto-Ley No.045/1981 “de la Capacitación Técnica de los Trabajadores”; 186/1998 “sobre el Sistema de Seguridad y Protección Física”; 196/1999 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno”; 197/1999 “Sobre las Relaciones Laborales del Personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y de Funcionarios”; 251/2007 “Modificaciones al Sistema de Trabajo con los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios del Estado y el Gobierno”.

Del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el Decreto No. 283 del 6 de abril del 2009 Reglamento de la Ley de Seguridad Social., acuerdos No. 3050/1996 “Código de Ética de los Cuadros del Estado”; 6058/2007 “Aprueba

los Lineamientos para el Perfeccionamiento de la Seguridad de las Tecnologías de la Información en el país”.

De la Contraloría General de la República, las resoluciones No.: 60/2011 “Normas del Sistema de Control Interno”; 340/2012 “Normas Cubanas de Auditoría”.

Procedimientos de Valoración de Riesgos del control.

El riesgo de control tiene correspondencia con los componentes Actividades de Control y Supervisión y Monitoreo, en el que la autora estudia el Sistema de Control Interno implementado y las pruebas de cumplimiento necesarias. Este riesgo es de la entidad y existe independientemente de cualquier tipo de auditoría que se está practicando y se requiere que se evalúe el riesgo de representación errónea de importancia relativa a nivel de aseveración como base para los procedimientos adicionales de auditoría.

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

La detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, fueron determinadas en el componente Supervisión y Monitoreo, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas y por auditorías.

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 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. 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.

Manual del sistema de costo

### **2.3 Procedimientos sustantivos**

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 establecido, 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 financieros con sus respectivas memorias descriptivas, aun cuando en estas 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. 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:

Según la Norma Cubana de Auditoría 700 Evidencias y hallazgos de la auditoría, los procedimientos sustantivos son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría que sirven para detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los Estados Financieros, estos procedimientos sustantivos a nivel de aseveración pueden derivarse de las pruebas sustantivas,

A partir de las características de la Unidad Empresarial de Base Muebles Imperio Guantánamo, se elabora un programa de auditoría que permita aplicar las técnicas apropiadas para recopilar información en la obtención de

evidencias al auditar los sistemas, actividades u operaciones, relacionados con cuatro procesos:

Gestión de la Producción de bienes y servicios, Gestión Económico – Financiera, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Comercial.

Aspectos a evaluar en los procesos seleccionados

Para la elaboración del programa a utilizar en la Auditoria de Desempeño de la Unidad Empresarial de Base de Muebles Imperio, se hace necesario el análisis integral del cumplimiento cualitativo y cuantitativo de las producciones y calidad de los servicios, profundizando en los siguientes aspectos:

Gestión de producción de bienes y servicios: La Planeación Estratégica, Valor de la producción, Costo de producción, Sistema de costo aprobado, Utilidades o pérdidas en la producción, Costo por pesos de la producción, Promedio productivo por trabajadores, Salario medio, Evaluación de la Calidad y los servicios, Plan de Prevención de Riesgos en la producción, cumplimiento del manual de procedimiento.

Gestión económico 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, la Planeación Estratégica , 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; la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos.

Gestión comercial: 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 para la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la UEB Muebles Imperio Guantánamo.**

Según la Norma Cubana de Auditoría 780 Procedimientos analíticos, son evaluaciones de la información financiera hechas, por un análisis de índice o relaciones entre datos tanto financieros como no financieros y tendencias significativas, incluye la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones

identificadas que son inconsistentes con otra información relevante o se desvían de una manera importante de los montos pronosticados o presupuestados, pueden realizarse en términos de unidades monetarias, cantidades físicas, índices o porcentajes.

Para elaborar el programa analítico se tuvo en cuenta indicadores de economía, eficiencia y eficacia, en los siguientes elementos:

Procedimientos sustantivos Gestión administrativa

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

- El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos Nos. 6, 141 y 271 de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
- La correcta utilización de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del presupuesto.
- Los objetivos de trabajo de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito y si estos derivan objetivos definidos, criterios de medidas, que integran la estructura organizativa.
- Las revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, criterios de medidas de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y de los objetivos generales de la entidad, las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- La estructura organizativa, actividades y los puestos de trabajo de la entidad, estén acorde con la misión, encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del presupuesto aprobado.
- La adquisición de los recursos, para el cumplimiento de los objetivos y metas, uso y destino de dichos recursos.

- El sistema de control interno implementado detecta las desviaciones en las áreas de gestión, actividades y si se introducen mejoras, adecua, armoniza y actualiza de acuerdo con los resultados y evaluaciones obtenidas, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas para corregir las fallas e insuficiencia detectadas.
- La cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Los planes y programas referentes a la preparación técnica de los trabajadores y, en especial, de los directivos en las materias que les atañen y el conocimiento de las disposiciones legales que rigen la actividad que desempeñan, así como, la utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseño de indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el presupuesto de la entidad, de los objetivos y metas con los recursos asignados, el estado del sistema de control interno implementado, y la cultura organizacional u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión administrativa.

**Indicadores en el desempeño de la Gestión Producción de Bienes y Servicios:**

1. *Economía en la Gestión de los recursos* = 
$$\frac{\text{Utilidades o pérdidas}}{\text{Recursos utilizados}}$$
2. *Rendimiento sobre las ventas* = 
$$\frac{\text{Utilidades Neta del periodo}}{\text{Ventas netas}}$$

Eficiencia:

Productividad del trabajo.

$$1. \text{Salario medio mensual} = \frac{\text{Fondo de salario}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

$$2. \text{Índice de Productos Rechazados, no conforme con los requisitos o Reproceso} = \frac{\text{Productos Rechazados}}{\text{producción total}}$$

$$3. \text{Costo por peso de los servicios prestados} = \frac{\text{Costo}}{\text{Ingresos}}$$

$$4. \text{Recursos invertidos por productos} = \frac{\text{Costos}}{\text{Volumen de Producción o servicio}}$$

$$5. \text{Velocidad de rotación de los inventarios} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Producción terminada promedio}}$$

#### Eficacia

- Cumplimiento del plan

#### **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:

- 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 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.

#### Procedimientos sustantivos Económico-Financiera

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

#### Indicadores en el desempeño

##### 1. Economía en la asignación de los recursos:

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

##### 2. Eficiencia en los procesos:

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

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

Eficacia en los resultados:

Cantidad de Auditorías evaluadas de razonable y con salvedades.

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 prestación de los servicios.

#### Procedimientos sustantivos Gestión comercial

- ¿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?
- Verificar si se cumplen las *disposiciones legales, reglamentos* y procedimientos de trabajo *que rigen la actividad*.
- *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.
- Evaluar el estado de las cuentas por cobrar y pagar, y el cumplimiento de las *disposiciones legales establecidas*.
- *Examinar los procedimientos* establecidos en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos requeridos.
- Valorar los análisis y medidas adoptadas con las reclamaciones y quejas de los clientes.

#### Indicadores en el desempeño

1. Economía en la asignación de los recursos:

$$\text{Ciclo de cobros} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * \text{Periodo}}{\text{Ventas}}$$

2. Eficiencia en los procesos

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$
$$\text{Inventario Promedio} = \frac{\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final}}{2}$$

3. Eficacia en los resultados:

$$1. \text{Cumplimiento del Plan de Ventas} = \frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Plan}} * 100$$

$$2. \text{Cumplimiento de los Costos Totales} = \frac{\text{Costos Real}}{\text{Costos Plan}} * 100$$

$$3. \text{Cumplimiento del gasto material} = \frac{\text{Gastos Real}}{\text{Gastos Plan}} * 100$$

$$4. \text{Cumplimiento de las utilidades} = \frac{\text{Utilidades Real}}{\text{Utilidades Plan}} * 100$$

### 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 procedimientos establecidos 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.

#### Procedimientos sustantivos Gestión de Recursos Humanos

- El examen de la actividad de recursos humanos con el fin de comprobar la aplicación de los procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro

de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.

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

### **Indicadores en el desempeño**

Economía en la asignación de recursos:

$$1. \text{Número de trabajadores necesarios} = \frac{\text{Carga de Trabajo}}{\text{Fondo de tiempo}}$$

$$2. \text{Salario medio} = \frac{\text{Fondo de Salario}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

$$3. \text{Promedio de Trabajadores} = \frac{\sum \text{del Número de trabajadores}}{\text{Número de meses}}$$

Eficiencia en los procesos:

Período transcurrido.

$$1. \text{Productividad del trabajo} = \frac{\text{Valor Agregado bruto}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

$$2. \text{por ciento de Cumplimiento de la plantilla aprobada} = \frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}}$$

$$3. \text{por ciento de Trabajadores evaluados} = \frac{\text{Número de trabajadores evaluados}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

$$4. \text{Plan de capacitación y desarrollo} = \frac{\text{Número de acciones ejecutadas}}{\text{Número de acciones planificadas}}$$

Eficacia en los resultados:

$$\text{Evaluación de Desempeño} = 1. \frac{\text{Número de trabajadores evaluados superior}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

$$2. \frac{\text{Número de trabajadores evaluados adecuados}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

$$3. \frac{\text{Número de trabajadores evaluados deficientes}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

El proceso de integración de los sistemas de calidad al de control interno como columna vertebral no resulta complejo por la similitud y armonización de sus bases normativas, logrando beneficios notables, especialmente porque ayudan a crear nuevos hábitos de trabajo, valores, una cultura dirigida a resultados más eficaces y eficientes y en este sentido ambos son herramientas de dirección que facilitan los cambios organizacionales necesarios para que la empresa contribuya al éxito de la actualización del modelo económico cubano.

La integración de Sistemas de Gestión contribuye, entre otros beneficios a: Fortalecer el enfoque sistémico y por procesos (facilita el análisis de datos/indicadores y la gestión de los riesgos)

- Otorgar racionalidad al Sistema Documental (no se duplican documentos) Potenciar la Gestión del Conocimiento y los valores
- Usar los recursos de manera más racional
- Fortalecer la imagen de la empresa ante la sociedad (mejora la calidad de la producción y la responsabilidad social de la empresa)
- Lograr sostenibilidad de la planificación y resultados

- Crear habilidades para integrar otros sistemas de la empresa (gestión del medio ambiente, gestión del capital humano, gestión de la eficiencia energética, gestión de la inocuidad alimentaria, entre otros)

La elaboración y aplicación de los procedimientos sienta las bases para elaborar el Informe de la auditoría, el que expresa por escrito la opinión a la cual arriba la autora, teniendo en cuenta los objetivos propuestos, sustentados en evidencias suficientes, competentes y relevantes, obtenidas en el proceso de la auditoría.

## CAPITULO 3: INFORME DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EJECUTADA A LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE MUEBLES IMPERIO GUANTÁNAMO.

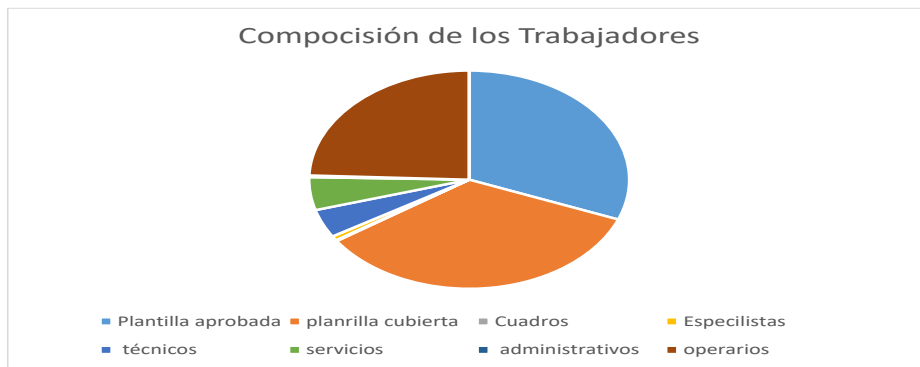
### 3.1 Caracterización de la entidad:

Según la Resolución 1 del 2014 emitida por el Director General de la Empresa Industria Cubana del Mueble, DUJO se crea la Unidad Empresarial de Base Muebles Imperio, en lo adelante UEB, con código REEUP 102-0-2720 y domicilio legal en Carretera a Jamaica km 4 ½, provincia Guantánamo. La UEB presenta como objeto empresarial fundamental:

#### Estructura Organizativa

La plantilla fue aprobada mediante la Resolución 9/2018 del director de la EICM, DUJO con un total de 260 trabajadores, con un promedio de 257 trabajadores; desglosada en 1 cuadro, 5 especialistas 32 técnicos, 32 de servicios, 2 administrativos y 185 operarios.

Gráfico1: Composición del Capital Humano



Fuente de elaboración propia

Para el desarrollo de las actividades principales y auxiliares, la Unidad Empresarial de Base Muebles Imperio cuenta con una estructura detallada como sigue:

1 Dirección General a la cual se subordinan Seguridad- protección y Defensa, Auditoría Interna, Asesor Jurídico, 4 Direcciones Funcionales: Contable-Financiera; Capital Humano; Ingeniería y Desarrollo, Logística y Operaciones;

también está el área de Servicios Generales, y se supeditan 2 fábricas productivas: Muebles 102 y Muebles 103, y 1 taller de mantenimiento.

Lo que se muestra gráficamente como en el Organigrama de la Unidad Básica Empresarial de Muebles Imperio. Anexo 1

### Objetivos Estratégicos

La misión de la UEB Muebles Imperio está relacionada con la producción y comercialización de mobiliario con diversidad de estilos y clase, presta servicio de diseño, decoración y proyecto integrado para el mercado interno y externo, caracterizado por una adecuada relación de calidad - precio y una alta competitividad; satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, contando con un personal altamente comprometido y capacitado, contribuyendo al bienestar de la sociedad cubana.

Tiene como visión: Ser líder en la producción y comercialización de mobiliario con presencia en el mercado nacional e internacional, caracterizado por la excelencia, la calidad e integralidad de sus producciones y servicio, el diseño en sus organizaciones productivas, con un alto compromiso y visión de trabajo en equipo.

Los valores compartidos identificados:

Sentido de pertenencia: Lograr que todos los trabajadores se identifiquen y hagan suyo los resultados de la UEB, cuidando por mantener el prestigio y la imagen del sistema empresarial DUJO.

Principios revolucionarios: Estar en correspondencia con los principios de la Revolución Socialista.

Creatividad: Desarrollar capacidades creativas e innovadoras para dar soluciones efectivas y actuar proactivamente.

Profesionalidad: Todos los servicios que se ofrezcan debe reflejar seriedad, responsabilidad, honestidad, no asumir conductas despreciables de corrupción e inmoralidad, poseer alto grado de preparación y conocimiento ante el servicio que realiza, garantizando además el seguimiento a los clientes.

**Modestia:** Evitar manifestaciones de vanidad, actuar de forma sencilla sin arrogancias, tanto hacia los clientes como hacia los colaboradores.

**Colaboración:** Fomentar el trabajo en equipo, propiciando un clima de solidaridad, ayuda y comprensión, poner a disposición de todos su experiencias y conocimientos en aras de consolidar y ampliar los mismos.

**Respeto:** Cumplir con las normas elementales de educación y ética. Toda relación que se establezca debe estar basada en el respeto mutuo, ser capaz de respetar su trabajo y el de los demás.

**Compromiso:** Asumir los servicios de manera consecuente hasta su culminación.

Se expone las áreas de resultados claves y sus objetivos estratégicos.

Áreas de resultados clave No. 1: Ventas

Objetivos de Trabajo

1. Alcanzar niveles de ventas en el año 2018 de 7 000.0 MP.

Áreas de resultados clave No. 2: Ciencia e innovación tecnológica

Objetivos de Trabajo

1. Proteger a través de la política y la estrategia marcaría 10 modelos industriales.
2. Certificar el sistema de gestión de la calidad por la norma NC ISO 9001:2015 para el año 2018.
3. Incorporar 30 nuevos diseños 15 nuevos productos.
4. Se garantizan 20 trabajos provenientes del movimiento del FORUM de ciencia y técnica y de las innovaciones.
5. Estudios de factibilidad para nuevas inversiones.

Áreas de resultados clave No. 3: Aseguramiento de los Procesos Tecnológicos

Objetivos de Trabajo

1. Lograr la ejecución de los procesos inversionistas proyectados, incluyendo la protección del medio ambiente.
2. Alcanzar un índice de intensidad energética de 29.261 Kg c.c / M.P.

3. Implementar el sistema de gestión total de eficiencia energética.
4. Implementar el sistema de mantenimiento alternativo.
5. Lograr un coeficiente de disponibilidad técnica del equipamiento de 92 por ciento.

#### Área de resultados clave No. 4. Gestión Económica Financiera.

##### Objetivos de Trabajo

1. Mantener la certificación de la contabilidad.
2. Obtener una relación gasto/ingreso menor a 0.83.
3. Lograr un sistema integral que abarque la planificación, la estadística y los cierres contables.
4. Alcanzar un ciclo de cobro de 60 días.
5. Alcanzar un ciclo de pago de 45 días

#### Área de resultado clave No. 5: Recursos Humanos

##### Objetivos de Trabajo

1. Lograr la implantación de dos cursos en especialidades propias para formación técnica profesional mediante el sistema de aulas anexas, así como insertar estudiantes universitarios de carrera afines a esta Industria.
2. Incremento de la productividad del trabajo 13,000 pesos, logrando una correlación con el salario medio no mayor de 1 respecto a lo planificado.
3. Implantar los resultados de 12 estudios del trabajo.
4. Lograr que el 50 por ciento de las reservas de cuadro sean mujeres y el 50 por ciento de negros y mestizos.

#### Área de resultados clave No. 6: Perfeccionamiento Industrial.

##### Objetivos de Trabajo

1. Avanzar en la consolidación del perfeccionamiento empresarial

#### Área de resultados clave No. 7: Defensa

##### Objetivos de Trabajo

1. Preparar al 100 por ciento de los imprescindibles y los trabajadores en general de la UEB.

2. Participar activamente en los Ejercicios Meteoro y Bastión en cada año en las fechas señaladas por el país.

Área de resultados clave No. 8: Prevención

Objetivos de Trabajo

1. Consolidar el sistema de gestión de riesgos.
2. Cumplimentar las 28 medidas orientadas por el Ministro para contrarrestar el delito, ilegalidades indisciplinas y manifestaciones de corrupción.
3. Eliminar la ocurrencia de hechos extraordinarios.

### 3.2 Indicadores para la evaluación del Desempeño

En el diseño propuesto se incluye la evaluación de indicadores que permiten profundizar en los procesos seleccionados los que se detallan a continuación.

Área de Gestión de Gestión Administrativa:

Tabla No1: Evaluación de Indicadores

#### Indicadores analíticos

Eficiencia en los procesos

1	Productividad del trabajo	$\frac{\textit{Producción real}}{\textit{Promedio de trabajadores}}$
		$\frac{6756963}{257}$
		= 26 291.68      Producción por trabajador

2      Cumplimiento de la Planeación Estratégica

$$\frac{\textit{Objetivos Real}}{\textit{Objetivos Plan}} * 100$$

$\frac{25}{26} = 92.3\%$  Cumplimiento de la planeación Estratégica

Área de gestión económica financiera:

#### Indicadores Resultado analítico

Economía en la asignación de los recursos

1	Economía en la asignación de los recursos	$\frac{\textit{Utilidades o pérdidas}}{\textit{Recursos utilizados}} * 100$
---	---	---

$$\frac{726\,762,26}{1\,891\,773,78} = 38.41\%$$

Representa que el 38.41 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

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

Todas las cuentas están actualizadas

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.

4. Plantilla cubierta  $\frac{\text{Plantilla Cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} \cdot 100$

$$\frac{10}{10} * 100$$

100 % Plantilla cubierta, 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)

$$\frac{\text{Cantidad de auditorías razonables}}{\text{Total de auditorías recibidas}} * 100 = \%$$

$$\frac{5}{5} * 100$$

= 100 % Refleja el por ciento de auditorías con resultados calificados de razonable y con salvedades, que muestran la razonabilidad de los estados financieros y la información contable para la correcta toma de decisiones.

Área de Gestión Comercial:

### Indicadores Resultado analítico

Economía en la asignación de recursos

1 Ciclo promedio de cobro

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * \text{Periodo días}}{\text{Ventas}} = \text{días}$$

$$\frac{1361800.00 * 365}{7\,551\,600.05} = 65.8 \text{ días}$$

Representa los días que como promedio se cobran las deudas.

2. Eficiencia en los procesos

Rotación de Inventarios Inventario Promedio

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

$$\frac{327\ 180,45 + 533\ 353,96}{2}$$

$$= 430\ 267,21$$

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\frac{292\ 3810,48}{430\ 267,21}$$

$$= 6.8 \text{ veces}$$

$$\text{rota el inventario en un período determinado.}$$

Eficacia en los resultados

3 Cumplimiento del plan de ventas

$$\frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Plan}} * 100$$

$$\frac{7\ 551\ 600,05}{7\ 000\ 000,00} * 100$$

$$= 107.9 \%$$

Representa el porcentaje en que se cumple el plan de ventas.

5. Cumplimiento de los costos totales

$$\frac{\text{Costos Real}}{\text{Costos Plan}} * 100$$

$$\frac{292\ 3810,48}{2\ 661\ 600,00} * 100$$

$$= 71 \%$$

Representa el porcentaje en que se cumplen los costos planificados.

5 Cumplimiento del gasto material

$$\frac{\text{Gastos Real}}{\text{Gastos Plan}}$$

$$\frac{3\ 901\ 027,31}{4\ 577\ 640,86} * 100$$

$$= 85 \%$$

Representa el porcentaje en que se cumplen los Gastos planificados.

6 Cumplimiento de las utilidades

$$\frac{\text{Utilidades Real} * 100}{\text{Utilidades Plan}}$$

$$\frac{726\ 762,26}{494\ 600,00} * 100$$

$$= 147 \%$$

Representa el porcentaje en que se cumplen las utilidades planificadas.

$$7 \quad \text{Costo por peso de las ventas} \quad \frac{\text{Costos + gastos}}{\text{ventas}}$$

$$\frac{2\,923\,810.48 + 3\,901\,027.31}{7\,551\,600.05}$$

= 0.9 Representa los que cuesta realmente cada peso de venta

Área de Gestión de Los Recursos Humanos:

Indicadores Resultado analítico

Economía en la asignación de recursos

$$1 \quad \text{Número de trabajadores necesarios}$$

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Fondo de tiempo}}$$

$$\frac{6756963}{20\,048}$$

=337 Representa la cantidad de trabajadores que se necesitan para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

2 Salario medio

$$\frac{\text{Fondo de salario}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

$$\frac{58\,700.00}{257}$$

=228.40 Representa el salario promedio devengado por trabajador.

3 Promedio de trabajadores

$$\frac{Z \text{ del Número de trabajadores}}{\text{Número de meses}}$$

$$\frac{92520}{360}$$

=257 Representa el promedio de trabajadores que laboró en el período de un año.

Eficiencia en los procesos

4. Cumplimiento plantilla aprobada

$$\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} * 100$$

$$\frac{260}{257} = 98\%$$

Representa el nivel de ocupación real de la plantilla aprobada.

5. Trabajadores evaluados

$$\frac{\text{Número de trabajadores evaluados}}{\text{Total de Trabajadores}} * 100$$

$$\frac{255}{257} = 98\%$$

Representa el por ciento de trabajadores con evaluación del desempeño al cierre del período auditado.

7 Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo

$$\frac{\text{Número de acciones ejecutadas}}{\text{Número de acciones planificadas}}$$

$$\frac{34}{36} * 100$$

=94% Representa el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo al cierre del período auditado.

Eficacia en los resultados

8 Evaluación del desempeño

$$\frac{\text{Número de trabajadores evaluados superior}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

$$\frac{8}{257} = 3\%$$

$$\frac{\text{Número de trabajadores evaluados adecuados}}{\text{Total de Trabajadores}} * 100$$

$$\frac{239}{257} = 93\%$$

$$\frac{\text{Número de trabajadores evaluados deficientes}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

$$\frac{10}{257} = 3\%$$

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.

**3.3 Informe de la Auditoría de Desempeño ejecutada en la UEB Muebles Imperio Guantánamo.**

Guantánamo, 17 de abril del 2019

“Año 61 de la Revolución.”

Orden de trabajo No: 02/2019

Sujeto a auditar: Unidad Empresarial de Base Muebles Imperio

Dirección: Carretera a Jamaica Km 4 ½, Guantánamo

Subordinada a: Empresa Industria Cubana del Mueble, DUJO

Tipo de Acción de Control: Auditoría Desempeño

Responsable de la auditoría: Lic. Yanine Durruthy Pérez

## INFORME

### INTRODUCCIÓN

Según la Resolución 1 del 2014 emitida por el Director General de la Empresa Industria Cubana del Mueble, DUJO se crea la Unidad Empresarial de Base Muebles Imperio, en lo adelante UEB, con código REEUP 102-0-2720 y domicilio legal en Carretera a Jamaica km 4 ½, provincia Guantánamo.

La UEB presenta como objeto empresarial fundamental: Producir y comercializar muebles de todo tipo, producciones derivadas de la madera, así como colchones y almohadas. Se derivan como actividades secundarias: ofrecer servicios de reparación de muebles de todo tipo y afines; procesar cristales, espejos y molduras, diseñar y decorar interiores con los mismos y realizar producciones derivadas de la madera; y como actividades eventuales: brindar servicios de transportación de carga de sus producciones, de pintura electrostática para elementos metálicos, de secado de madera, de afilado de corte y maquinado de piezas, de arrendamiento de locales y almacenes; de asesoría técnica en la actividad de muebles, de parqueo, de comedor-cafetería y transporte de personal a sus trabajadores, de jardín de la infancia a sus trabajadores y de otras entidades, previa coordinación con la Dirección Municipal de Educación y comercializar desperdicios del proceso productivo.

Para el desarrollo de las mismas posee la siguiente estructura integrada por: 1 Dirección General a la cual se subordinan Seguridad-Protección y Defensa, Auditoría Interna, Asesor Jurídico, 4 Direcciones Funcionales: Contable-Financiera; Capital Humano; Ingeniería y Desarrollo, Logística y Operaciones; también está el área de Servicios Generales, y se supeditan 2 fábricas productivas: Muebles 102 y Muebles 103, y 1 taller de mantenimiento.

La plantilla fue aprobada mediante la Resolución 9/2018 del director de la EICM, DUJO con un total de 260 trabajadores y cubierta por 257; desglosada en 1 cuadro, 5 especialistas principales, 32 técnicos, 32 de servicios, 2 administrativos y 185 operarios.

La contabilidad se encuentra automatizada y se utiliza el sistema contable financiero Versat Sarasola la versión 8.3 el cual se encuentra certificado por los Ministerios de Finanzas y Precios y de la Informática y Comunicaciones.

Se utiliza el sistema de costo por proceso, se encuentra implementado el sistema de la calidad por la ISO 9001/2008, estando en proceso de actualización por la ISO 9001/2015.

Los objetivos estuvieron dirigidos a:

Evaluar el desempeño de la UEB a partir del cumplimiento de las metas propuestas en los procesos productivos y actividades que realizan, y si operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia.

Verificar que la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera adecuada, teniendo en cuenta el cumplimiento de los indicadores identificados en cuatro de las áreas de gestión; Administrativa, Económico Financiera, Comercial y de Recursos Humanos.

Valorar el cumplimiento de las normas, procedimientos y las disposiciones legales que le son aplicables.

Comprobar el Sistema de Control Interno implementado, asociado a las áreas objeto de la acción de control.

Las muestras fueron tomadas de las operaciones en el período comprendido entre los días 1ro de enero y 31 de diciembre del año 2018, 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 Desempeño.

El Plan de Prevención de Riesgos de la UEB tiene 174 riesgos identificados y 105 medidas para minimizar estos riesgos; su formato se corresponde con la estructura establecida en el anexo II de la Resolución 60/2011 de la CGR y se actualiza a partir de las deficiencias y señalamientos de visitas, inspecciones recibidas en la entidad según se establece en la norma Prevención de Riesgos del artículo 11 de la Sección segunda Gestión y Prevención de Riesgos de dicha resolución. Se pudo constatar el funcionamiento del Comité de Control y Prevención de Riesgos a través de las actas, donde se verificaron las acciones que se realizan y su posterior evaluación en los Consejos de Dirección.

## CONCLUSIONES

Los aspectos verificados, comprueban que la entidad está trabajando con Economía, Eficiencia y Eficacia, las deficiencias señaladas no han sido relevantes, para que la entidad cumpla el plan económico y los objetivos y metas.

Existe economía en la asignación de los recursos y los servicios prestado con la calidad requerida. 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 servicios prestados en el cumplimiento de lo pactado en los contratados.

Las acciones ejecutadas han garantizado en un porcentaje significativo el cumplimiento de las normas y procedimientos que regulan el control y manipulación de los recursos y cumplimiento de las prestaciones de servicios, por lo cual la auditoria de desempeño se evalúa de ACEPTABLE, considerando que las deficiencias detectadas no han causado daños a la integridad de los recursos y medios utilizados para la prestación de los servicios y cumplimiento de lo pactado en la contratación económica.

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 producción y venta, de los 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:

### Sistema de Gestión Administrativa

El cumplimiento de la Planeación Estratégica se comporta en un 92.3 por ciento, al no lograrse al 100 los cursos de capacitación previstos, y el coeficiente de disponibilidad técnica se comporta al 90 por ciento, cumpliendo en tiempo y calidad con los niveles de producción como actividad fundamental de la entidad, los objetivos y metas se expresan en términos específicos, medibles y por escrito; se comprobó que en el año 2018 se cumplieron todos los indicadores económicos y la ventas totales alcanzaron la cifra de 7551.6 MP.

Se aseguran los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto, los que se usan en los destinos previstos; se establecen revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y planes de las áreas funcionales y procesos, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.

La estructura organizativa, de los procesos, actividades y los puestos de trabajo de la entidad, están acorde a la misión y objeto social para el cumplimiento de los objetivos y metas; se tienen identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio prestado que ofrecer; se realiza el seguimiento de la no conformidades por proceso del sistema de gestión de la calidad, a la reclamaciones de los clientes por

inconformidad del productos o servicios prestados ; el comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del Reglamento disciplinario interno establecidos; el ambiente de trabajo es favorable con la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones; y se utilizan indicadores de gestión propios de la entidad para medir la gestión administrativa; señalándose lo siguiente:

No obstante, se recomienda a la administración, realizar un estudio de la plantilla cubierta para la mejora de los puestos trabajo, la capacitación de los trabajadores de la producción y organización del proceso productivo para la mejora de salario por resultado, igualmente se debe planificar una superación respecto a la Planeación Estratégica ya que se muestran objetivos de trabajos formulados como acciones.

#### Sistema de Gestión de los Recursos Humanos

Se examinan las actividades 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; existe un sistema de selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para los contratos a trabajadores, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.

Existe control del aprovechamiento de la jornada laboral; se aplica la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago; se determinan y realizan análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral y las acciones realizadas para disminuirlos; se cuenta con el Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo.

Se revisó el registro de medidas disciplinaria al cierre de año comprobándose 11 medidas causada por desobediencia y ausencias injustificadas, en los indicadores Empleo e Ingreso se logró una productividad de 26291.68 pesos por

trabajador, un 53 por ciento mayor que lo planificado, la relación salario medio/productividad de 0.9482, manteniendo indicadores positivos al cierre del 2018. Se observa que al calcular los trabajadores necesarios estos ascienden a 333 trabajadores lo que se muestra por encima de la plantilla actual en un 77 por ciento, lo que se debe revisar porque los salarios aún son bajos, observando que el salario medio fue de 228.40 CUP, y las utilidades están sobrecumplidas en un 147 por ciento por lo que se debe revisar la información referida al Fondo de tiempo informado por Recursos Humanos y el sistema de pago empleado.

El mayor por ciento de la capacitación se enmarcó en los administrativos, no siendo en el personal directo, esto trajo como consecuencias, mala calidad de los muebles en el tapizado del Hotel Cayó Santa María, comprobando que los responsables (10 trabajadores que representan el 3 por ciento) fueron evaluados de deficientes.

#### Sistema de Gestión Económico- Financiera

La entidad cuenta al cierre del periodo, los submayores de inventario se encuentran al día, las cuentas por pagar se encuentran a un 84.4 MP y su ciclo de pago a 11 días, todos los submayores de los proveedores se encuentran conciliados no existiendo pagos anticipados, las cuentas por cobrar al cierre del año 2018, con un valor de 1,361.8 MP, con un ciclo de cobro de 65.8 días, incumpliendo lo que tenían previstos en la Planeación Estratégica que el ciclo de cobro debía estar en los 60 días.

Se pudo identificar como debilidades en la gestión económica la falta de conciliación con los clientes fuera de la provincia, los clientes con mayor incidencia SITRANS, UNIVERSAL, AZUMA, INMOBILIARIA ALMEST, todos estos clientes con más de 60 días, no se han presentado demandas ante el tribunal.

Poseen y se evidencia que los trabajadores tienen 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 Norma Específica de Contabilidad No.3“Registro de las pérdidas, faltantes y sobrantes 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 comprobó 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 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 que no está actualizada con los movimientos por las roturas ocurridas.

Se verifico que poseen el plan de rotación del personal de economía, no cumpliéndose el mismo.

#### Sistema de Gestión Comercial

Se verifico que la Ventas al cierre de 2018, alcanza la cifra de 7551.60 MP, cumpliéndose el plan previsto en un 107 por ciento , los Costos de Ventas se comportan al 71 por ciento de lo planificado, los Gastos se cumplen al 85 por ciento y las utilidades al 147 por ciento obteniendo resultado favorables en la UEB, sin embargo llama la atención las desproporciones en por ciento de estos indicadores, lo que puede ser reflejo de errores en la planificación igualmente llama la atención que siendo la actividad fundamental la de producción los gastos sean superiores a los costos de producción el costo por peso de ventas incluyendo los gastos se eleva a 0.9 centavos .

Se comprobó el cumplimiento de las *disposiciones legales y los reglamentos*, se tiene control y se cumple el plan de venta de producción, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas; los contratos a clientes están respaldados por lo establecido 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 venta según lo estipulado en las cláusulas de los contratos 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, se analizan las cuentas por cobrar y se realizan las conciliaciones con clientes; se cuenta con la evaluación del sistema de calidad para detectar la no conformidad con los clientes, los almacenes y recursos están adecuadamente resguardados y protegidos.

Se comprobó, ineficiente accionar en las conciliaciones a clientes fuera de la provincia.

Se comprobó una reclamación del tapizado de los muebles con el cliente del proyecto de ALMEST del Polo Cayo Santa María.

#### Efectividad del Sistema de Control Interno

El ambiente de control es favorable constatado en la implementación y efectividad del sistema de control interno; existe una correcta gestión de los riesgos al contar con el Plan de Prevención de Riesgos de la UEB tiene 174 riesgos identificados y 105 medidas para minimizar estos riesgos; su formato se corresponde con la estructura establecida en el anexo II de la Resolución 60/2011 de la CGR y se actualiza a partir de las deficiencias y señalamientos de visitas, inspecciones recibidas en la entidad según se establece en la norma Prevención de Riesgos del artículo 11 de la Sección segunda Gestión y Prevención de Riesgos de dicha resolución, el cual se cumple dejando evidencia de su chequeo y de los resultados en cuanto a la eliminación y disminución de los riesgos identificados en internos y externos y por procesos, actividades y áreas.

Está elaborado el diagrama del flujo de la información tanto interno como externo, el sistema de información está diseñado en concordancia con las características y necesidades de la entidad, siendo además flexible al cambio el que provee información para la toma de decisiones, garantizando la retroalimentación, su seguridad, veracidad, oportunidad y calidad; además, se aplica la Guía de Autocontrol, se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores; conformado el expediente de las acciones de control, medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo. No obstante, se señalan deficiencias que se detallan seguidamente:

No se cumple con la confección del plan de trabajo individual en el área económica.

El plan de capacitación no se confecciona, según la necesidad de los trabajadores.

No se cumple lo establecido con relación a la tenencia y custodia de la combinación de la caja de seguridad.

Se producen sustituciones temporales del cajero y no se cambia la combinación de la caja.

No se deposita al banco al día hábil siguiente, el efectivo recaudado, existe un documento con frecuencia de tres días a la semana y se incumple con el mismo.

El plan de rotación del área económica está elaborado, pero no se cumple.

El personal del almacén no realiza la recepción a ciegas.

No son analizado los resultados de las acciones de controles internas y externas con los trabajadores.

Los trabajadores no realizan el control permanente sobre las actividades que ellos mismo llevan a cabo.

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 los trabajadores indirecto, no se tienen clasificados los riesgos externos,

## RECOMENDACIONES

La entidad debe elaborar un plan de capacitación donde se recoja las necesidades de los trabajadores del proceso productivos como una prioridad, para la mejora de la calidad de los Muebles.

Realizar un estudio por parte del Departamento de Recursos Humano para la organización de la producción para la mejora del pago por resultado de la UEB.

Revisar la Planificación Económica de la Entidad

## 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, así como 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. (Artículo 62 k).

Fraternalmente, le saluda

Lic. Yanine Durruthy Pérez, Registro de Auditores No.13663

## **CONCLUSIONES**

El análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la actividad de Auditoría de Desempeño, su funcionamiento y gestión, revela 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 al establecerse como herramienta de trabajo.

Se comprueba la viabilidad del procedimiento propuesto para la realización de la Auditoría de desempeño a cuatros procesos de gestión de la entidad, lo que revela la pertinencia de éste como instrumento para evaluar y llegar a conclusiones que faciliten la toma de decisiones de directivos y trabajadores.

La ejecución de la auditoría de desempeño en la Unidad Empresarial de Base Muebles Imperio, 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 gestión de la producción y los servicios, la gestión económico financiera, la gestión de los recursos humanos y la gestión comercial, al cumplimentar de forma adecuada los objetivos estratégicos 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 procesos productivos y de prestación de los servicios.

## **RECOMENDACIONES**

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

Extender la realización de auditorías de desempeño a todos los sistemas de gestión de la entidad, con el requisito de que los programas sean adecuados a las particularidades.

Utilizar los programas y procedimientos de la auditoría de desempeño, como guía de autocontrol para la evaluación sistemática.

Discutir el plan de medidas con los trabajadores para que se sientan identificados con el cumplimiento del mismo.

## BIBLIOGRAFIA

1. Andrés S. Suarez. "La moderna Auditoría". Tomado de [www.monografias.com](http://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](http://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-yorganizaciones/>. Consultado:7/2/2019.

29. Importancia de la auditoría.  
<http://blogs.funiber.org/direccionempresarial/2014/03/24/la-importancia-de-la-auditoria>. Consultado: 7/2/2019.
30. Importancia de los auditores. <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-los-auditores-7519.html>. Consultado: 17/7/2019.
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 1: ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL MEBLES IMPERIO GUANTANAMO**

