



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

## **Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas**

**Título: Auditoría de Gestión en la Brigada de Montaje de la  
Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 37.**

**Autora:** Faustina González Capote

**Tutor:** Dr. Rafael H Soler González

Curso 2011-2012  
"Año 54 de la Revolución"

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en Contabilidad y Finanzas; autorizando a que la misma sea utilizada

por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

\_\_\_\_\_  
Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.



\_\_\_\_\_  
Firma del Tutor

\_\_\_\_\_  
Información Científico – Técnica  
Nombre y Apellidos. Firma

\_\_\_\_\_  
Computación  
Nombre y Apellidos. Firma

*“Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales, a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”.*

*Fidel Castro Ruz*

## *Dedicatoria*

*A todos los que de una u otra forma colaboraron para que esta investigación fuese culminada.*

*A mi padre que aunque no se encuentra físicamente, espiritualmente continúa siendo el preceptor de todos los proyectos que me trazo.*

*A mi hija, su novio y su padre por su apoyo incondicional y por todo el amor, cariño y comprensión que me brindaron en los momentos en los que tanto lo necesitaba.*

*A mis familiares por su entrega y preocupación. Y sobre todo a mi madre por su cariño incondicional y dedicación imperecedera.*

## *Agradecimientos*

*A mi tutor por no dejarse vencer por los obstáculos que se nos interpusieron durante la realización del presente trabajo de diploma y por su labor incansable para conmigo, su paciencia interminable y dedicación.*

*A mis vecinos en los que sin lugar a dudas encontré un refugio inigualable durante los tropiezos emergidos en la investigación.*

*A los trabajadores de la Empresa ECOA # 37, perteneciente al MICONS. Y muy particularmente a los trabajadores de la brigada Montaje por su colaboración.*

*A mis colegas de estudio y sobre todo a Vladimir por encontrarse presente durante en los momentos cruciales de mi época de estudiante.*

*A todos muchas gracias.*

# *Resumen*

La Auditoría de Gestión es un proceso de evaluación integral de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Sus resultados establecen recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la Empresa constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión, por lo que está muy vinculada a la planeación estratégica.

En la Republica de Cuba, la auditoría de gestión cobra importancia a raíz de ponderar las acciones para mitigar la corrupción y preservar los recursos estatales. El desarrollo de la auditoría de gestión aumenta con la promulgación de la Resolución No. 297 de Ministerio de Finanzas y Precios del 2003 y más recientemente con la la Resolución No.60 de la Contraloría de la República.

Esta investigación está relacionada un ejercicio de Auditoría de Gestión Practicado a la Brigada de Montaje de la ECOA No. 37 y tiene como fin evaluar diferentes variables de gestión no medidas en la agrupación.

# *Abstract*

The Audit of Administration is a process of integral evaluation of the forces and the weaknesses of an organization, its directive team and its corporate spirit. Their results establish recommendations on the way of optimizing the effectiveness of the organization, including a new unfolding of the human resources. The strategic objectives of the Company constitute the central point of the Audit of Administration, for what is very linked to the strategic planeación.

In the Republic of Cuba, the administration audit charges importance soon after pondering the actions to mitigate the corruption and to preserve the state resources. The development of the administration audit increases with the promulgation of the Resolution No. 297 of Ministry of Finances and Prices of the 2003 and more recently with the the Resolution No.60 of the Controllership of the Republic.

This investigation is related an exercise of Audit of Administration Practiced to the Brigade of Assembly of the ECOA No. 37 and he/she has as end to evaluate different variables of administration non measures in the grouping.

## Índice

Introducción.....	9
Capítulo No. 1 Marco Teórico Referencial.....	11
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Historia de la auditoría.....	11
1.2.1 Conceptos y definiciones .....	14
1.2.2 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión .....	17
1.3. Criterios Generales para una Planeación Estratégica.....	18
1.4. Guía Metodológica para la realización de Auditoría de Gestión .....	20
1.5 Objetivos de Auditoria de Gestión.....	21
1.6 Programa de Auditoria de la Gestión .....	22
1.7. La Resolución 26 del MAC.....	26
Conclusiones del Capítulo No.1 .....	26
Capítulo No. 2 Planeación para la Auditoría de Gestión en la Brigada de Montaje de la ECOA N0. 37.....	27
2.1 Caracterización de la Brigada de Montaje de la ECOA No. 37 .....	27
2.2 Premisas para la ejecución de la Auditoría de Gestión.....	29
2.1.1 Alcance.....	29
2.1.2 Objetivos .....	30
2.1.3 Características .....	30
2.1.4 Principios Fundamentales. ....	31
2.2 Guía para realizar la Auditoría de Gestión .....	31
2.2.1. Primera etapa: Exploración, examen preliminar y planeación de la auditoría	31
2.2.2 Segunda fase Ejecución .....	32
2.3 Planeación de la fase de ejecución en la Brigada de Montaje del ECOA No. 37 ....	34
Conclusiones del Capítulo No.2 .....	40
3.1 Aplicación de la Guía de Auditoria de Gestión en la Brigada de Construcción y Montaje de la ECOA No. 37 y elaboración de Papeles de trabajo.....	41
3.2. Papeles de Trabajo elaborados para el desarrollo de la Auditoría de Gestión	41
3.3 Informe de Auditoría .....	72
Conclusiones .....	77
Recomendaciones .....	78
Bibliografía .....	79
Anexos.....	81

## Introducción

En la medida que las organizaciones empresariales se desarrollan más variables de medición se incorporan al contexto empresarial. El desarrollo tecnológico que viene acompañada con el avance empresarial aumenta la productividad pero también trae efectos colaterales que perjudican la sociedad. Se puede afirmar que las metas empresariales tienen como salida máxima de beneficios que a su vez están legados a clientes, procesos internos y aumento de la competencia organizacional e individual. Todas estas tendencias crecimiento empresarial ha aumentado la complejidad de la gestión empresarial motivando que la evaluación mediante controles y auditorías tomen importancia. Por tales motivos la auditoría esté en constante evolución, ya que la alta gerencia está obligada a centrar su atención en aquellos problemas de mayor importancia y generando una dependencia de esta hacia los resultados presentados por los auditores para conocer en detalle el funcionamiento de las actividades de su entidad. Para la administración resulta imprescindible conocer en qué está fallando o qué no se está cumpliendo; es decir evaluar si los planes se logran y si la empresa está alcanzando sus metas, en otras palabras requiere del auxilio de la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión es un proceso de evaluación integral de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Sus resultados establecen recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la Empresa constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión, por lo que está muy vinculada a la planeación estratégica.

La auditoría es reconocida una herramienta administrativa, un instrumento que evalúa y determina la calidad de su funcionamiento. Es también un instrumento para medir la eficacia de un área funcional de la organización, en particular de cuán efectiva es la administración para alcanzar las metas deseadas; qué tan bien funciona la gerencia en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y control; y qué tan eficiente es la administración para tomar decisiones adecuadas dirigidas a alcanzar las metas de organización establecidas en las áreas funcionales.

En la Republica de Cuba, la auditoría de gestión cobra importancia a raíz de ponderar las acciones para mitigar la corrupción y preservar los recursos estatales. El desarrollo de la auditoría de gestión aumenta con la promulgación de la Resolución No. 297 de Ministerio de Finanzas y Precios del 2003 y más recientemente con la la Resolución No.60 de la Contraloría de la República.

En marzo del 2006 el extinto Ministerio de Auditoría y Control emitió la Resolución No. 26 que establecía cánones para las Auditoría Financieras, para las Auditorías de Control Interno y para las Auditorías de Gestión. Esta Resolución fue favorable y estableció pautas en los proceso de auditorías.

Todas las organizaciones empresariales son permeables a la actual Resolución No. 60 y la Brigada de Montaje de la ECOA No. 37 tiene necesidad de evaluar su específica gestión empresarial que hoy se lleva principalmente desde la dirección general de la de la empresa.

Existe la **situación problemática** de someterse a una auditoría de gestión que no se ha producido y tiene como **problema** no conocer en términos de gestión el estado las variables que influyen en el desarrollo de la Brigada de Montaje y como **idea a defender: la confección de una** guía para auditar

las gestión de la Brigada de Montajes de la ECOA No. 37 para conocer el estado de las variables de gestión y el mejoramiento de la toma de decisiones.

### **Objetivo General**

Desarrollar una guía para la auditoría de gestión en la Brigada de Montaje de la ECOA No. 17.

### **Objetivos específicos.**

1. Investigar sobre la teoría de la auditoría de gestión.
2. Diseñar una guía para la auditoría de gestión que permita evaluar a todas las áreas de la brigada..
3. Implementar la guía a la Brigada de Montaje y validar sus resultados.

### **Técnicas y métodos utilizados ó a utilizar para la investigación científica**

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos. Entre los métodos teóricos se desarrolló: el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de documentos especializados, así como de otras informaciones pertenecientes a las empresas estudiadas.

De igual forma, analizan los modelos propuestos por diferentes autores y se triangula con las normativas internacionales. Se utilizaron métodos inductivos–deductivos, con el fin de gestionar los riesgos de forma coherente.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos, modelos y herramientas que condujeron a la obtención de los resultados.

### **Novedad de la Investigación**

Implementar una guía para la ejecución de una Auditoría de Gestión para la Brigada de Montaje de la ECOA No. 37.

# Capítulo No. 1 Marco Teórico Referencial

## 1.1 Antecedentes

Tanto en la experiencia internacional como nacional en el campo del Control, conducen a reconocer la integración lograda hasta el momento entre la estrategia y la gestión lo que provoca efectividad de ésta con respecto al rumbo estratégico, en lo que la toma de decisiones y el control no desempeñan la función que de ellos se espera en un enfoque de mejoramiento continuo. Por lo general la administración se apropia de la planeación estratégica y tarde se da cuenta, si es que se da, de que no posee la herramienta idónea para su evaluación.

En Cuba la Auditoria de Gestión comienza a tener auge a principios de los años noventa como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se ha promovido desde sus inicios hasta la fecha por talleres y otras vías de divulgación para impulsar esta labor.

La Auditoria de Gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de la empresa para hacer frente con éxito a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva de su organización interna y de sus ejecutivos principales sobre todo cuando se avecinan cambios profundos.

La Auditoria de Gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos.

Los objetivos estratégicos de la Empresa constituyen el punto central de la Auditoria de Gestión por lo que está muy vinculado a la planeación estratégica. La Auditoria de Gestión procura una visión general de la calidad del equipo directivo y de su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo a la estrategia en los negocios de la competencia y de los clientes.

La Auditoria de Gestión permite detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño empresarial, mencionándose entre otras, la economía, eficiencia y eficacia y el impacto sobre el medio ambiente en su sentido más amplio. Permite que una empresa adapte sus recursos humanos principales a las condiciones. También asegura que el equipo directivo existente está en buena forma.

## 1.2 Historia de la auditoría

Con la marcha del tiempo, la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla. Mientras que sus métodos cambian y empiezan a vincular con distintas ramas del saber, la auditoría asume mayores retos. Los auditores han tenido que ir venciendo paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

Con la marcha del tiempo, la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla. Mientras que sus

métodos cambian y empiezan a vincular con distintas ramas del saber, la auditoría asume mayores retos. Los auditores han tenido que ir venciendo paradigmas que le ponían freno a su desarrollo

- En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación. .. Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.
- En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimar la productividad de la empresa.
- En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable.
- En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones;
- En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.
- En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.
- En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.
- En 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell proponen la auto auditoria.
- En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.
- En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.
- En 1964, Dimitris N. Chorafas expresa la urgencia de que las organizaciones tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.
- En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.
- En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.
- En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está

integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

- En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa.
- En 1972, el Centro Nacional de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.
- En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría. 16
- En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.
- En 1977, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.
- En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.
- En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.
- .En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.
- En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
- .En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

En su desarrollo histórico han existido dos conceptos tradicionales: auditoría administrativa y auditoría operacional que evolucionaron hasta llegar a la auditoría de gestión. De forma general la Auditoría administrativa se definió como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Mientras que la Auditoría Operacional ha quedado expresada como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa,

utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Cuba se le denomina según el Reglamento 107/09 Auditoría de Gestión o Rendimiento que reemplaza las antiguas denominaciones de auditoría administrativa y auditoría operacional. De igual forma en marzo del 2006 se emitió la Resolución 26 de Ministerio de Auditoría y Control que marcaba pautas a seguir en la realización de la auditoría de gestión. Recientemente esta resolución fue derogada.

Este rápido recorrido por la historia conduce a comprender una evolución que a todas luces transita por un camino de saltos cualitativos en el control, que llega hasta la auditoría de gestión, que sin dudas seguirá perfeccionándose en el devenir del tiempo pues surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad, ya que existe la necesidad por parte de la administración de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo; es decir evaluar si los planes se están cumpliendo y si la empresa está alcanzando sus metas. Lo que realmente interesa destacar es, que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma. Por eso paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos, se hace necesario la herramienta que propicie una revisión mediante la cual se preste auxilio a la administración: Auditoría de Gestión.

Sin embargo no es hasta la década de los ochenta que comienza en Japón el movimiento de las empresas de excelencia implantándose el Premio Demining, más tarde en Europa y los Estados Unidos a parecen premios de excelencia empresarial. En la década de los noventa los premios abarcan casi todos los países y se ha convertido en movimientos que impulsan los estados en pos de mejorar el desempeño de sus empresas.

Esta situación ha creado la necesidad de crear principios para las auditorías para la evaluación de las empresas que optan por los premios de excelencia.

### **1.2.1 Conceptos y definiciones**

La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado, pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos. (Ministerio de Auditoría y Control: Manual del Auditor, concepto y clasificación, 2002, p 1.)

En nuestro país, en 1995, el decreto Ley No. 159 (Oficina Nacional de Auditoría, 1995) define la de la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y 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. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Holmes (1994) definió la Auditoría de la siguiente forma: “no es más que la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes, documentos e informes, y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, o sea, de mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados que se rindan”

Según Suárez (1991,), el término auditoría significa “la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar. No solo se utiliza para referirse a la censura de cuentas o revisión de contabilidades en sentido estricto, sino también para designar toda actividad de control Expost o a Posteriori de la actividad económica financiera de cualquier institución, ya sea esta pública o privada”.

La auditoría revisa, comprueba, examina, estudia y analiza los hechos económicos anotados en los libros de contabilidad y toda la documentación que los respalda, sirviéndose de las demás ramas en su labor, exponiendo los resultados en un informe técnico.

### **Conceptos de Gestión**

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. Comprende todas las actividades organizacionales que implican: el establecimiento de metas y objetivos, el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional, y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Existen varias definiciones de la Gestión que son señalados por diferentes autores: Goldratt define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros, plantea que el concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos<sup>3</sup>

Se estima que la gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas

### **Definición de Auditoría de Gestión**

La más actual, o una de las más actuales, de las Auditorías que ha llegado al escenario hoy como una evolución lógica del devenir histórico. En un análisis de su desarrollo se tiene que: dentro del concepto general de Auditoría, la Auditoría de Gestión representa una técnica relativamente nueva, de asesoramiento que presta como servicio independiente consultores experimentados, es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presentes y futuras de la empresa. Figura al lado de los otros y más comunes controles: la auditoría financiera y otros análisis (propiedad intelectual, bienes raíces, instalaciones y factores ambientales).

La auditoría de gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión: la estructura y composición recomendadas de la dirección deben alcanzarlo. De este modo, la cuestión principal que plantea la Auditoría de Gestión tiene dos partes:

- ¿Está el equipo de dirección en condiciones de afrontar los cambios que se avecinan?
- ¿Está el equipo directivo en condiciones de afrontar los cambios actuales?

Algunos conceptos de auditoría de gestión son:

Mayra Cardona, plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y al personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva, su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y Eficacia.

Como expresa Corrine Norgard: "El examen de la auditoría de gestión cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa o al ahorro de costos.

De acuerdo a los requerimientos legales, Auditoría General de la Nación definió la auditoría de gestión como un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

Euroabc (n.d) expone que: Una auditoría de gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin de obtener el estado de situación actual. La auditoría de gestión empresarial, es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación

Se encuentra definida la Auditoría de Gestión en el Decreto Ley No. 159 consistente en el examen y evaluación que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Además de la Resolución No. 026/06 que aprueba la "Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión", la "Guía metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros" y la "Guía Metodológica para la Evaluación del Control Interno", que constituyen una unidad indisoluble, y tienen como propósito establecer las regulaciones básicas para la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de auditorías, en correspondencia con las nuevas definiciones de control interno.

### **1.2.2 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión**

#### **Medición y comparación de logros**

Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de **Economía, Eficiencia y Eficacia**.

**Economía:** Este concepto, como parámetro de medición de la auditoría operacional, implica la formalización de criterios adecuados para la obtención, control, disposición y utilización de los insumos que entran a los procesos productivos de bienes y/o de servicios con el fin de ejecutar los procesos productivos a los menores costos posibles. Una buena gestión debe asegurarse del adecuado tratamiento de todos los insumos que intervienen en los procesos de producción, a fin de evitar desperdicios o erogaciones innecesarias que afecten sensiblemente el concepto de economía

**Eficiencia:** La eficiencia se orienta fundamentalmente a la aplicación de métodos de trabajo capaces de conducir al mejor desempeño de la actividad gerencial y operativa de acuerdo con los objetivos, los recursos y las limitaciones de las organizaciones. Refleja la óptima combinación de los insumos que intervienen en los procesos productivos con el objeto de alcanzar los niveles de rendimiento esperados y de satisfacer, en la mejor forma posible a la clientela interna y externa de las empresas.´

Existe una evidente relación entre los conceptos de eficiencia y productividad, ya que esta última aumenta por efectos de eficiencia, en el sentido, por ejemplo, de un mejor aprovechamiento de los insumos que intervienen en los procesos productivos. Esto sucede cuando con los mismos insumos se produce más o cuando con menos insumos se produce lo mismo.

La productividad es un concepto económico-administrativo que resulta de establecer una relación producto/ insumo en donde los insumos están dados por todos los elementos que entran a un proceso productivo; el producto es el resultado de dicho proceso.

La eficiencia se expresa como una relación entre productividad y determinados estándares de medición multiplicada por ciento. Para asegurar un deseable grado de eficiencia administrativa, es indispensable que la gerencia identifique la capacidad organizacional con que cuenta realmente y el flujo de los insumos disponibles, de acuerdo con las necesidades concretas del mercado.

**Eficacia:** Este concepto se refiere al cumplimiento satisfactorio de los objetivos preestablecidos por parte de la administración.

#### **Auditoría de gestión del sistema de dirección**

El sistema de dirección se refiere a la capacidad de los niveles estratégicos y gerenciales de la organización para analizar y lograr una visión sistémica de la organización que le permita dar direccionalidad y control a los procesos de una manera efectiva.

Contiene los mecanismos de evaluación y reajuste de la organización que le permiten avances seguros hacia el logro de los objetivos y las metas, dentro del marco legal y normativo que le regula.

En este ámbito se consideran entre otros, los aspectos siguientes:

- a) El estilo de liderazgo
- b) La comunicación
- c) La cultura organizacional

**ADMINISTRACIÓN:** el proceso de **planear, organizar, liderar y controlar** el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.

**PLANEACIÓN:** Los administradores usan la lógica y los métodos para pensar a través de objetivos y acciones.

**ORGANIZACIÓN:** Los administradores disponen y asignan el trabajo, la autoridad y los recursos para lograr, de manera eficiente, los objetivos de la organización.

**LIDERAZGO:** Los administradores motivan e influyen en los empleados para que realicen tareas esenciales.

**CONTROL:** Los administradores aseguran que una organización se desplace hacia sus objetivos.

En la práctica, el proceso administrativo no incluye cuatro conjuntos aislados o poco conexos de actividades, sino un grupo de funciones interrelacionados.

### 1.3. Criterios Generales para una Planeación Estratégica

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el **doble criterio** de la;

- **EFICACIA:** La habilidad para determinar objetivos apropiados: hacer las cosas correctas.
- **EFICIENCIA:** La habilidad para minimizar el uso de los recursos en el logro de los objetivos organizacionales: hacer las cosas correctamente.

De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la Planeación:

- **Establecer metas correctas.**
- **Elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas.**

Las **metas** son importantes por:

- Proporcionan un sentido de dirección.
- Permiten enfocar los esfuerzos.
- Guían nuestros planes y decisiones.
- Ayudan a evaluar el progreso.

Si es verdad que las **Estrategias** establecen la meta general y la forma en que las organizaciones se comportan, lo es también que los **Planes Operativos** consignan los detalles que hacen falta para incorporar planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Los **Planes Operacionales** se clasifican:

- Para actividades no recurrentes: Programas, Proyectos
- Para actividades recurrentes: Políticas (plan permanente que establece parámetros generales para la toma de decisiones), Procedimientos y métodos estándar.

**Misión:** la razón de ser, el gran objetivo de la organización. Debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿qué somos, qué necesidades satisface la organización?
- ¿qué queremos ser?
- ¿quiénes son los clientes y a quiénes desea atender?
- ¿qué le resolvemos al cliente?
- ¿qué cualidades distintivas posee la organización?

Sus ventajas para la organización son:

- Permite definir la naturaleza de la organización.
- Facilita identificar la visión de la organización.
- Marco de referencia para la organización.
- Desarrollar a la organización hacia aquello que le dé excelencia.

**Metas:** resultados que una empresa desea lograr a largo plazo. Son declaraciones amplias y globales. Entrañan un desafío. Sirven para proporcionar una dirección; enfocar los esfuerzos organizacionales; guían los planes y decisiones y permiten evaluar los avances o retrocesos.

**Objetivo:** un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Deben ser concisos y claros; medibles; flexibles; aceptables; comprometedores; flexibles en el tiempo, deseados y retadores.

La meta y los objetivos constituyen lo que nos proponemos hacer, no lo que se obliga a hacer.

**Visión:** la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que se quiere lograr, es una forma del sorprender al futuro, antes de que el futuro nos sorprenda.

La **Administración por Objetivos (APO)** se refiere a un conjunto formal de procedimientos que establecen y revisan el progreso hacia las metas comunes por parte de los administradores y sus subordinados. Los administradores y sus subordinados actúan conjuntamente para fijar metas comunes. Las áreas más importantes de responsabilidad de cada persona se definen claramente en términos de resultados mensurables que cabe esperar u objetivos empleados por los subordinados para planear su trabajo.

Los **Objetivos** señalan las acciones individuales que se necesitan para lograr la estrategia funcional de la unidad. De esta forma la Administración por Objetivos ofrece un modo de integrar y concentrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización en las metas de la Alta Administración y de la estrategia organizacional general. Otro factor clave es la participación activa por parte de los administradores y de los miembros del equipo de trabajo en cada uno de los niveles de la organización.

Los **Elementos del sistema APO** son:

1. adhesión al programa;
2. establecimiento de metas en el más alto nivel;
3. metas individuales;
4. participación;

5. autonomía en la realización de planes;
6. evaluación del desempeño

## ORGANIZACIÓN

La **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Es un proceso de seis pasos:

1. Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.
2. División del trabajo: desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado y no de la actividad como un todo.
3. Especialización del trabajo: la división del trabajo en actividades uniformes, relativamente simples.
4. Departamentalización: la agrupación en departamentos de actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente.
5. Coordinación: la integración de las actividades de las distintas partes de una organización para lograr los objetivos organizacionales.
6. Controlar la efectividad de las estructuras organizativas y ajustarlas a las necesidades.

La mayoría de las estructuras organizativas son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, los administradores trazan comúnmente un Organigrama: diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan.

Los tipos de estructura organizacional son:

1. **FUNCIONAL**: la forma más lógica y básica de la departamentalización. Facilita la supervisión ya que cada administrador ha de ser experto en escaso número de habilidades.
2. **PRODUCTO/MERCADO**: la organización de una compañía en divisiones que agrupan a todos aquellos involucrados en un cierto tipo de producto o mercado.
3. **MATRICIAL**: una estructura organizacional en la que cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división, como a uno de proyecto o de grupo. Se utiliza en las unidades de muchas compañías grandes, en empresas de consultoría administrativa.

### 1.4. Guía Metodológica para la realización de Auditoría de Gestión

Relacionado con un conjunto de elementos referidos a la organización, tales como:

- **Comportamiento organizacional**: existen fenómenos que se presentan de forma peculiar en cada organización, tales como: liderazgo, comunicación interpersonal, motivación por el trabajo; cuya interrelación constituye una fotografía de la organización.
- **Cultura organizacional**: el sistema de normas, valores, creencias, principios y presunciones básicas de una organización, o sea, la cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo.
- **Trabajo en equipo**: se estudia con el propósito de saber el estado de las interrelaciones entre los miembros de un equipo de trabajo (por lo general el Consejo de Dirección), así como el nivel de cohesión del grupo para enfrentar las tareas.

- **Estudios individualizados:** se trata de evaluar en directivos específicos ciertos parámetros cuyos resultados son de significativo interés para la auditoría, ya sea estudios sobre capacidades, sobre personalidad o sobre comportamiento en general.
- **Evaluación del estrés laboral:** la carga psíquica es el estado inespecífico de deficiencia que provoca el enfrentamiento del individuo con los síntomas de disminución de la capacidad del rendimiento señalados por diferentes cambios en los parámetros del rendimiento, del estado subjetivo y psicofisiológico. Existen una serie de situaciones distintas de exigencias críticas que llevan con cierta regularidad a efectos de carga. Se dividen en dos grupos relacionados a continuación:

Grupo I: Características y funciones concretas en la ejecución de la actividad laboral:

- Tomar decisiones en situaciones nuevas, o considerando reglas y órdenes muy complejas; o que surgen de problemas distintos en períodos breves.
- Percibir señales con contenidos altos de información y densidad temporal alta o por el contrario de contenido pobre.
- Reaccionar rápido a señales inesperadas en situaciones críticas.

Grupo II: Características de la actividad laboral más globales que surgen de modo permanente como exigencias demasiado altas:

- Alta responsabilidad por los recursos materiales.
- Presión temporal.
- Falta de perspectiva de desarrollo profesional.
- Las relaciones sociales en situaciones que implican peligro de conflictos interpersonales.

### **POLITICAS DE CUADROS Y RESERVAS**

La legislación cubana sobre el tema establece, entre otras, las cuestiones siguientes:

- Clasificación y nomenclatura de cargos;
- Criterios de selección, promoción, superación, evaluación, atención y estimulación de los cuadros.
- Selección y formación de las reservas de cuadros.
- Evaluación del Código de Ética.
- Medidas disciplinarias aplicables.
- Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Componentes principales
  - Preparación política;
  - Preparación técnico y profesional;
  - Preparación económica;
  - Preparación de dirección;
  - Preparación para la defensa

## **1.5 Objetivos de Auditoria de Gestión**

### **MEDICION Y COMPARACION DE LOGROS**

Medir y comparar los logros y fracasos alcanzados en la dirección o gerencia de las entidades, en relación con las metas y objetivos previstos en la Planeación o Proyección Estratégica a corto, mediano y largo plazo aprobadas por la Alta Dirección de la entidad auditada.

### **CULTURA DE LA RESPONSABILIDAD**

Comprobar la existencia de una cultura de la responsabilidad en la gestión de las organizaciones, relacionado con la obligación ética, moral y legal que tienen los directivos de conocer, exigir y responder sobre lo que se ha hecho o están haciendo con los fondos y recursos que han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

## **MEJORAMIENTO DE LA PLANIFICACION**

Verificar en los órganos colectivos de dirección de las entidades los procesos asociados a la formulación, aprobación y control de la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.

### **1.6 Programa de Auditoria de la Gestión**

1. Revisar el cumplimiento, seguimiento y control de la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo aprobado por la Alta Dirección de la entidad auditada, en lo referido, entre otros, a los aspectos siguientes:
  - a) Misión y Visión;
  - b) Matriz DAFO;
  - c) Objetivos de trabajo anuales; y
  - d) Planes Operacionales u operativos.
2. Estudiar el contenido y requisitos de los diferentes cargos de dirección o directivos, especialistas y demás trabajadores subordinados, en concordancia con los objetivos de las áreas o procesos específicos que conforman la estructura organizativa de la entidad. Evaluar la factibilidad de la estructura organizativa utilizada en la entidad auditada.
3. Evaluar el comportamiento organizacional de los directivos en materia de métodos y estilos de dirección, referidos a:
  - a) Comunicación interpersonal;
  - b) Motivación para el trabajo;
  - c) Liderazgo;
  - d) Estrés laboral;
  - e) Trabajo en equipo; y
  - f) Toma de decisiones.
4. Verificar la capacitación y el adiestramiento de los directivos o cuadros y sus reservas, a partir de los planes anuales aprobados y su cumplimiento.
5. Investigar el cumplimiento del Plan de Reuniones Ordinarias (consejos de Dirección, consejos, asambleas de trabajadores, etc.), así como el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos tomados.
6. Revisión de la utilización en la toma de decisiones por la Alta Dirección de los resultados reportados en los informes financieros, de gestión, de producción, de auditorías externas e internas, y otros. Verificar el cumplimiento de las decisiones adoptadas, así como su seguimiento.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **Estructura Formal**

1. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?
2. ¿Cuál es su actividad fundamental o misión encomendada?
3. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?

4. Puestos de trabajo y descripción de funciones.
5. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?
6. ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?

### **Estructura Informal**

1. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?
2. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?
3. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?
4. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?

### **POLITICAS Y METAS**

#### **Objetivos**

1. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:
  - a) planes,
  - b) estrategias,
  - c) políticas,
  - d) procedimientos y
  - e) normas?
2. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?
3. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:
  - a) objetivos generales,
  - b) objetivos principales y
  - c) objetivos individuales?
4. ¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?
5. ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?
6. ¿Tienen en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?
7. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?

#### **Estrategias**

1. ¿Están integradas las estrategias con:
  - a) los objetivos,
  - b) los planes,
  - c) las políticas,
  - d) los procedimientos y
  - e) las normas
2. ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?
3. ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?
4. ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:
  - a) cambios tecnológicos,
  - b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios y
  - c) tendencias políticas?
5. ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?

#### **Planes**

1. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance?

2. ¿Se integran armónicamente con:
  - a) los objetivos de la entidad,
  - b) las estrategias,
  - c) las políticas,
  - d) los procedimientos y
  - e) las normas?
3. ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?.
4. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?
5. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?
6. ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?
7. ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?
8. ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:
  - a) la propia dirección,
  - b) del personal operativo,
  - c) de terceros?

### **Políticas y Procedimientos**

1. Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.
2. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:
  - a) formulación,
  - b) difusión,
  - c) educación,
  - d) aceptación,
  - e) aplicación,
  - f) interpretación y
  - g) control?
3. **¿Cada política:**
  - a) está basada en los objetivos de la entidad,
  - b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,
  - c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,
  - d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,
  - e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,
  - f) tiene alcance amplio,
  - g) es complementaria para coordinarla con otras o
4. ¿Los procedimientos:
  - a) establecen las tareas a realizar,
  - b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,
  - c) contribuyen al flujo de trabajo y
  - d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?
5. ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados?
6. ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?

## 1.8. Técnicas de Recolección de Información y Evidencias de Auditoría a La Gestión de Dirección

EVIDENCIA	TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION
<p><b>TESTIMONIAL:</b></p> <p>a) Encuestas a directivos y subordinados.</p> <p>b) Entrevistas a directivos y subordinados.</p> <p>c) Participación en reuniones ordinarias o extraordinarias convocadas en la organización auditada.</p>	<p><b>VERBAL Y OCULAR</b></p>
<p><b>DOCUMENTADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas del Consejo de dirección.</li> <li>• Actas de Consejillos.</li> <li>• Actas de Asambleas con los trabajadores.</li> <li>• Organigrama o estructura organizativa.</li> <li>• Informes del cumplimiento de la Planeación o Proyección Estratégica aprobada.</li> </ul>	<p><b>DOCUMENTAL</b></p>
<p><b>DOCUMENTADA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes financieros, de gestión y de auditoría.</li> <li>• Planes de Capacitación y Adiestramiento de los cuadros y sus reservas. Estudio de necesidades de aprendizaje.</li> <li>• Planes de Medidas por auditorías recibidas.</li> <li>• Legislación sobre política de cuadros y sus reservas.</li> <li>• Plantilla, contenidos y requisitos del cargo.</li> <li>• Tests psicométricos realizados por especialistas de la psicología.</li> <li>• Declaraciones de directivos y subordinados.</li> </ul>	<p><b>DOCUMENTAL</b></p>
<p><b>ANALITICAS (PAPELES DE TRABAJO PREPARADOS POR EL AUDITOR):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los objetivos de trabajo anuales.</li> <li>• Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos tomados en las reuniones efectuadas.</li> <li>• Evaluación de la fluctuación laboral de los cuadros y sus reservas. Promoción y democión.</li> <li>• Evaluación de los resultados de los tests psicométricos.</li> <li>• Cumplimiento de los planes de capacitación y adiestramiento de los cuadros y sus reservas.</li> </ul>	<p><b>ESCRITA</b></p>

Los principios expuestos en gran medida sustentan las Auditorías de Gestión que son ejercicios empresariales complejos pues tocan todos los aspectos de políticas que son cánones en las empresas.

### **1.7. La Resolución 26 del MAC**

La Resolución 26 del MAC del 2006 (derogada) fue la “Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión”, la “Guía Metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros” y la “Guía Metodológica para la evaluación del Control Interno”, constitutivas de una indisoluble unidad, las que se anexan a la presente. Resolución formando parte integrante de ésta y tienen como propósito esencial común establecer, en todo el Sistema Nacional de Auditoría, de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas, en correspondencia con las nuevas definiciones del control interno, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.

Aunque ya derogada dejó guías de trabajo que aún los auditores consultan cuando de gestión se trata. Una de las guías significativas fue la evaluación del rendimiento que por su contenido estaba basada en un modelo de excelencia denominado Balanced Scorecard. Es fácil determinar esto pues cuando se hable de perspectivas se refieren al modelo desarrollado por David Norton y Robert Kaplan.

## **Conclusiones del Capítulo No.1**

1. La literatura consultada demuestra que la Auditoría de Gestión es una herramienta necesaria para garantizar la estabilidad de las empresas y prevenir las pérdidas y los errores que se cometen por la falta de preparación de las administraciones.
2. La Auditoría de Gestión es un ejercicio complicado y requiere de un personal preparado que en equipo trabaje evaluando políticas y cuestiones intangibles que son las que deciden en las organizaciones.

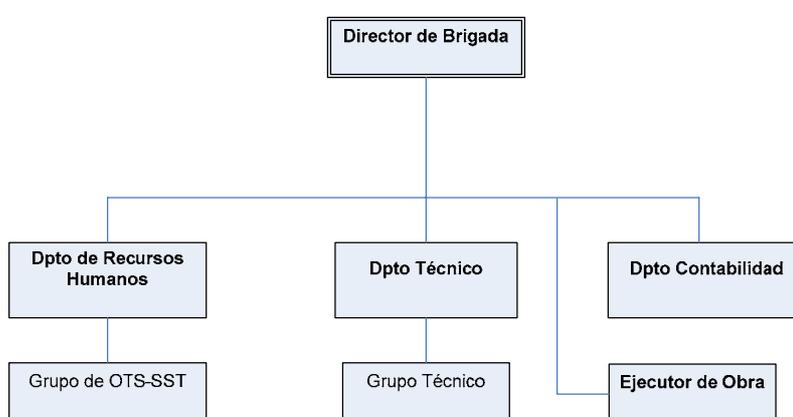
## Capítulo No. 2 Planeación para la Auditoria de Gestión en la Brigada de Montaje de la ECOA N0. 37

### 2.1 Caracterización de la Brigada de Montaje de la ECOA No. 37

La Empresa ECOA 37 fue fundada en 1997 para la producción de Bienes y Servicios de la Construcción ubicada en la Calle San José Final Pueblo Griffo Zona Industrial No. 2 de Cienfuegos, de acuerdo con la Resolución Ministerial No. 219/2006 Resuelvo 3ro.

Como parte del ECOA No. 37 la Brigada de Montaje ubicada en Calle B entre 1ra 2da Reparto Oburque y su objeto social: brindar servicios de construcción montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; demolición, desmontaje, de remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; de reparación y mantenimiento constructivo; de preparación técnica de obras. Su estructura organizacional se muestra en la Figura No. 1

Figura No. 1 Organigrama de la Brigada de Montaje



**Fuente** Manual de Gestión Brigada de Montaje

Esta entidad cuenta con un total de 103 trabajadores según su plantilla aprobada, desglosados por categorías ocupacionales como sigue: Obreros 81 Técnicos 18 y 4 Dirigentes, distribuidos por los diferentes departamentos, en este caso Dirección, Contabilidad, Recursos Humanos, Departamento Técnico, y el Área de Ejecución de Obra.

**Sus principales clientes se detallan a continuación:**

- ✓ Clientes.
  1. A-Empresa de Servicios Ingenieros de Cienfuegos.
  2. B-Empresa de servicios Técnicos Especializados.
  3. C-Empresa combinado Lácteo.

Las tres obras más importantes ejecutadas por la Brigada de Montaje en un período comprendido desde Octubre hasta Diciembre son las siguientes:

- Asentamiento Vivienda Junco Sur.
- Reparación de la termoeléctrica Mariel.
- Reparación y Mantenimiento de la Fábrica de Queso.

La brigada tiene constituidos sus órganos de dirección siendo estos los siguientes:

- ✓ Director de la Brigada.

- ✓ Jefe de Ejecución.
- ✓ Especialista Principal del Departamento de Producción
- ✓ Especialista Principal del Departamento de Recursos Humanos
- ✓ Especialista Principal del Departamento de Económica
- ✓ Secretario del Partido
- ✓ Secretario de la Sección Sindical

### **Objeto Social**

- Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; demolición , desmontaje, de remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; de reparación y mantenimiento constructivo; de trabajos de decoración vinculados al proceso constructivo; de preparación técnica de obras; de construcción de áreas verdes, mantenimiento y exposiciones de jardinería; de elaboración de proyectos y servicios especializados integrales de impermeabilización, tratamiento superficial y recubrimiento químico; sand-blasting; topográficos; servicios de posventa; producción y comercialización mayorista de medios y demás artículos vinculados al proceso constructivo, conductos y estructuras metálicas; producir, montar y comercializar de forma mayorista, carpintería de madera, metálica y PVC; todos en ambas monedas.
- Brindar servicios de alquiler de equipos de transporte automotor, de construcción y complementarios; de alquiler de fuerza de trabajo; asistencia técnica, asesoría y consultoría; de producción y comercialización de forma mayorista de producciones de carpintería, pailería y hojalatería a partir de desechos provenientes del proceso productivo; científico-técnicos y ejecución de proyectos de I+D e innovación tecnológica en construcciones; de diagnóstico, reparación y mantenimiento a equipos de transporte automotor, de construcción, complementarios y sus agregados; de maquinado, pailería, corte de metales, hojalatería y soldadura; de transportación de carga general y especializada; de alquiler de almacenes; de alquiler de locales; de parqueo; cultivar y comercializar de forma mayorista, semillas, plantas ornamentales y de frutales así como flores; todos en moneda nacional.
- Las actividades autorizadas a cobrar en pesos cubanos convertibles, que se efectúen entre entidades estatales se ajustan a las disposiciones vigentes al respecto.

### **Misión:**

La misión esta orientada a construir y reparar Obras de Arquitectura, Montaje, Hidráulica, Movimiento de Tierra, Áreas Verdes, Producciones de Estructuras Metálicas y Viviendas, con confianza en el éxito, respeto, seriedad y responsabilidad; en los plazos mínimos y con eficiencia para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Visión:**

Somos la Empresa Constructora más fuerte y competente en cualquier mercado frente a nuestros competidores, con exigencia, amor a la patria, ética y profesionalidad, para alcanzar el cumplimiento de las misiones con calidad certificada y garantizando la satisfacción del cliente.

En los anexos # 1 y 2 se muestran dos organigramas, uno con la estructura de la empresa y otro con la estructura de la Brigada de Producciones de Estructuras Metálicas, entidad objeto de estudio de la presente investigación la que tiene dentro de sus principales actividades aprobadas en su objeto social las siguientes:

- Brindar servicios de construcción montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; demolición, desmontaje, de remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; de reparación y mantenimiento constructivo; de preparación técnica de obras.
- Desglosa las áreas de la Brigada y detalla cantidad de obreros

**Tiene dentro de sus objetivos estratégicos y de trabajo:**

1. Lograr efectividad en plazo y calidad en la ejecución del plan de construcciones y montaje para inversiones aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación.
2. Potenciar la política de equipo y en particular el mantenimiento y recuperación de los equipos de transporte, construcción y complementarios.
3. Desarrollar nuevas tecnologías y sistemas constructivos con objetividad en su aplicación.
4. Elevar la efectividad del sistema empresarial y presupuestado, basado en nuevas formas de gestión económica, financiera y de cuadro.
5. Incrementar el rigor en el ejercicio de las funciones estatales inherentes al MICONS

**2.2 Premisas para la ejecución de la Auditoría de Gestión**

La auditoría propuesta está basada en los principios abordados en el capítulo No. 1

**2.1.1 Alcance**

Con el propósito de analizar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, conocer el grado de responsabilidad del sistema empresarial que tiene la Brigada de Montaje, el cumplimiento de políticas y legislaciones encaminadas al logro de un desarrollo sostenible, así como determinar la cultura respecto al cuidado y protección del medio ambiente, se considera oportuno examinar las operaciones realizadas por la Brigada en el período comprendido de octubre a diciembre de 2011.

Las áreas objeto de auditoría serán: Dirección, Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas. Será evaluado también la efectividad del cumplimiento de los sistemas de control interno y medio ambiente.

### **2.1.2 Objetivos**

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las áreas de la organización con la finalidad de lograr una gestión eficiente. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y la utilización correcta de los recursos.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Con la ejecución de este tipo de auditoría se pueden determinar las fallas y develar los métodos defectuosos en el desempeño de las distintas tareas de la entidad, brindando una herramienta a la dirección para la planeación y cumplimiento de su encargo social.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc. Entre otros se pueden mencionar los siguientes:

- Brindar una evaluación integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía, sobre la base de un desarrollo sostenible, durante un período de tiempo determinado, generalmente (trimestre).
- Identificar el objeto social de la entidad con el fin de determinar el cumplimiento de este, además evaluar sus resultados en términos de cantidad y calidad. (Eficacia)
- Verificar si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fueron correctos y le permitieron maximizar los resultados. (Economía)
- Determinar si los costos incurridos en la producción de bienes fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones, tanto de calidad como de cantidad: es decir, los costos incurridos en la producción. (Eficiencia)

### **2.1.3 Características**

- Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales repercuten en la Gestión de la Entidad.
- Corroborar el cumplimiento de los planes y programa en un período de tiempo determinado.
- Identificar las fortalezas de la empresa detectando los puntos críticos en la gestión.

- Calcular o determinar índices específicos que permitan evaluar la gestión.
- La guía que se propone constituye un hilo conductor, flexible y cambiante permitiendo su adecuación a los diferentes cambios internos y externos que se operan en la entidad.

#### **2.1.4 Principios Fundamentales.**

- Determinar las tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, en la toma de decisiones, comprobando que estas deben tener como base elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.
- Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas para la entidad.
- Corroborar a que se cumpla con la misión para la cual fue constituida.
- Comprueba que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios.
- Verificar que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

## **2.2 Guía para realizar la Auditoría de Gestión**

Para realizar la guía se utilizaron las incertidumbres existentes en el ánimo del auditor para el levantamiento de la información. Los términos utilizados fueron: qué, para qué, dónde, cuándo, quién, cómo, cuánto y por qué, qué se está haciendo, qué se está logrando, desde el punto de vista del resultado de la gestión.

Al escoger la estructura de la guía se tuvo en consideración los aspectos fundamentales a tener en cuenta en las etapas de auditoría de gestión que proponen la “Guía Metodológica para la realización de auditorías de gestión” y los criterios expresados por los diferentes especialistas expresados en el capítulo I, se decidió proponer 4 etapas

### **2.2.1. Primera etapa: Exploración, examen preliminar y planeación de la auditoría**

La exploración es la etapa en la cual se realiza el estudio o examen previo al inicio de la auditoría, con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo a los objetivos previstos.

Los objetivos de esta etapa son: familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de los problemas inherentes a la rama de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que incide en la administración de la operación que operación que se revisa. Se debe definir en esta etapa los aspectos relacionados al tiempo del trabajo, selección del personal, aspectos de comprobación, Formas o medios a emplear que den respuesta a la comprobación de las 3'E, y presupuesto si es necesario.

## **Para cumplimentar dicho objetivo el auditor determinará:**

1. Estudio general de la entidad
2. Revisar el expediente de las acciones de control de que ha sido objeto la entidad.
3. Evaluación del control interno a partir de la Resolución No.60
4. Entrevistas.
5. Se realizarán visitas por las áreas de la entidad a fin de observar su funcionamiento.

### **1. Estudio general de la entidad**

Conocer y Evaluar:

Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente, trabajadores por contrato determinado.

Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos, estructura organizacional, servicios que se prestan, ingresos anuales, utilidades.

### **2. Antecedentes respecto a deficiencias detectadas por auditorías anteriores.**

Se obtendrán los informes de auditorías anteriores en los periodos que estime el auditor y se comprobará si fueron resueltas las deficiencias detectadas Informes de auditorías recibidas en el último año.

### **3. Control Interno.**

Se aplicará la Guía de Auto Control elaborada por la Contraloría General de la República en el período que se analice, comprobando todos sus componentes dando cumplimiento a los objetivos establecidos en la Resolución No.60 de la Contraloría de la República Cada componente será evaluada de acuerdo a sus normas correspondientes.

### **4. Entrevistas**

Se realizarán entrevistas estructuradas a trabajadores y cuadros de la brigada con el fin de recopilar informaciones aleatorias de la brigada.

### **5. Visitas a las áreas funcionales de la organización**

Se visitarán todas las áreas funcionales de la brigada con el objetivo de evaluar la efectividad del sistema de **Control Interno** en correspondencia con lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.

#### **2.2.2 Segunda fase Ejecución**

En esta etapa se debe ejecutar la auditoría por medio de diferentes técnicas tales como: entrevistas individuales, verificación física de la información obtenida verbalmente, cuestionarios, revisión de cálculos, inspección documental, comparaciones, evaluaciones, análisis.

#### **OBJETIVO**

- Recopilar la evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización, referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

La fase de ejecución dentro del área de la dirección debe estar precedida por diferentes pruebas que son:

## **Pruebas de Control**

Las pruebas de control consisten en la combinación de técnicas de obtención de evidencia tales como: entrevistas, encuestas, cuestionarios, indagación, observación, rastreo e inspección documental, pero también puede involucrar otras técnicas de auditoría.

## **Pruebas Sustantivas**

Dentro de este tipo de pruebas se consideran las técnicas de auditoría siguientes inspección física, comparación, examen físico, cálculos, inspección documental, observación, rastreo y confirmación.

Con los resultados de las anteriores dos pruebas el auditor puede analizarla y evaluarla con la aplicación de **PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS**, lo anterior hasta el grado de que pueda determinar problemas e inferir desviaciones en los procesos y definir los hallazgos de auditoría. Los Procedimientos Analíticos implican pruebas como:

- Análisis Comparativo con el uso de Indicadores e Índices
- Análisis Estadístico
- Análisis de Regresión
- Análisis Costo-Beneficio
- Simulación y Modelos
- Mapeo de Flujos de Trabajo
- Pruebas de Proceso para evaluar las tres E`s

## **Definición de los hallazgos de la auditoria de gestión**

Los pasos a seguir en el desarrollo de los hallazgos de auditoría son los siguientes:

- Identificar la condición deficiente y su comprobación con los estándares o criterios establecidos
- Identificar las líneas de autoridad y de responsabilidad en la entidad con respecto a la condición encontrada
- Determinar y comprender las causas de la deficiencia
- Determinar sí la deficiencia es aislada o muy difundida, o sea la frecuencia de la deficiencia para evaluar si se trata de un caso aislado o representa una debilidad sistemática general.

Los hallazgos de auditoría deben ser priorizados no solo por su importancia relativa, sino también por el impacto que puedan tener sobre el desempeño y los resultados de la entidad u organización auditada.

Una vez concluido el proceso de investigación se propone diferentes cuestionarios que evaluarán en sentido general las áreas de Dirección de la Brigada, de Contabilidad y de los Recursos Humanos. De forma general se evalúan los componentes Ambiente de Control y Gestión y Prevención de Riesgos. También se realiza una evaluación del tratamiento que se realiza en la Brigada Montaje al las acciones que mitigan el medioambiente. Estos son los aspectos fundamentales que evalúa el plan de auditoría propuesto

### 2.3 Planeación de la fase de ejecución en la Brigada de Montaje del ECOA No. 37

Los programas específicos creados para examinar las áreas se presentan a continuación, tomando en cuenta las actividades de las áreas de Dirección de la Brigada, del Departamento de Contabilidad, del Departamento Técnico y al Departamento de Recursos Humanos. De igual forma se realizarán pesquisas en la Dirección de la Brigada con respecto a las actividades relacionadas con el control interno y se aplica la Guía de Auto Control de enero del 2012.

De igual forma se aplicó una guía para investigar aspectos generales de las proyecciones medio ambientales de la Brigada. Como inicio de los procesos de indagación se propuso una guía aplicada en la brigada.

#### Área: Dirección de la Brigada

#### Programa:

1. Describa el área evaluada
2. Aplique los cuestionarios recomendados evalúe
3. Confeccione los Papeles de trabajo
4. Calcule los indicadores de gestión del área

#### Cuestionario

CUESTIONARIO A LA DIRECCIÓN DE LA BRIGADA	SI	NO	NP
<b>Estructura organizacional</b>			
<b>Estructura Formal</b>			
1 ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?			
2 ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?			
3 ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?			
4 ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?			
<b>Estructura Informal</b>			
5 ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?			
6 ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?			
7 ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados			
<b>Políticas y metas</b>			
<b>9 Objetivos</b>			
10 ¿Los objetivos son formulados por el Consejo de Dirección de la Entidad?			
11 ¿Se le informa al personal de la empresa por parte de la administración objetivos claros y comprensibles?			
12 ¿Los objetivos están por escrito?			
13 ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:			
a) planes.			
b) estrategias.			
c) políticas.			
d) procedimientos.			
e) normas.			
14 ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos medibles?			

15 ¿Están expresados los objetivos de la entidad por escrito?			
16 ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?			
<b>Planes</b>			
17 ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo?			
18 ¿Se integran armónicamente con:			
a) los objetivos de la entidad,			
b) las estrategias,			
c) las políticas,			
d) los procedimientos y			
e) Las normas?			
19 ¿Cuenta la entidad con área especializada para el desempeño de la función de planeación?			
20 ¿Se toma en cuenta el comportamiento plan - real?			
21 ¿Se corresponden los planes con los objetivos de la entidad?			
22 ¿Los planes se subordinan a los intereses de la entidad y a la empresa a la que pertenece?			
23 ¿Están los planes aprobados y apoyados por la empresa?			
24 ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?			
25 ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?			
26 ¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?			
27 Políticas y Procedimientos			
28 ¿Se conoce la misión de la entidad?			
29 Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.			
30 ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:			
a) formulación			
b) difusión			
c) educación			
d) aceptación			
e) aplicación			
f) interpretación y control			
31 ¿Cada política:			
a) está basada en los objetivos de la entidad			
b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal			
c) está en conformidad con las normas éticas establecidas			
d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores			
e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes			
f) tiene alcance amplio			
g) es complementaria para coordinarla con otras o			
h) es suplementaria de una política superior?			
33 ¿Los procedimientos:			
a) establecen las tareas a realizar			
b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen			
c) contribuyen al flujo de trabajo y			
d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?			

34 ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal?			
35 ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?			
<b>TOTALES</b>			

Fuente: Selección de temas de auditoría (material de clases)

### Área: Dirección de la Brigada

#### Cuestionario de indicadores de rendimiento

Perspectivas	Paradigmas estratégicos	Indicadores	Si	No	NP
Financiera	Crecimiento y Optimización	Existen objetivos e indicadores financieros?			
	Inversiones	Existen objetivos e indicadores de inversiones?			
Clientes	Valor de los Clientes	Existen objetivos e indicadores de clientes?			
Procesos Internos	Gestión Operativa	Existen objetivos e indicadores de operaciones?			
		Existen objetivos e indicadores de mantenimiento?			
	Gestión de Clientes	Existen objetivos e indicadores de gestión de clientes?			
	Gestión de la Innovación	Existen objetivos e indicadores de innovación tecnológica?			
	Responsabilidad Social	Existen objetivos e indicadores de Responsabilidad Social			
Crecimiento y Aprendizaje	Gestión del Capital Humano	Existen objetivos e indicadores relacionados con el Capital Humano			
	Tecnologías de la Información	Existen objetivos e indicadores relacionados con las tecnologías de la información?			
	Clima laboral	Existen objetivos e indicadores relacionados con el Clima Labora?			

Fuente Elaboración propia

### Área: Departamento de Contabilidad

#### Programa

Evaluar la utilización de la información contable para satisfacer las necesidades de la gerencia y responder a condiciones cambiantes; así como la capacidad de la organización para financiar sus operaciones internas

1. Realiza la descripción del área.
2. Aplique cuestionario y evalúe
3. Realizar PT correspondiente.
4. Calcule los indicadores de gestión del área

#### Cuestionario

Cuestionario del Dpto. de Contabilidad	Si	No	NP
1 ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?			
2-¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?			
3-¿Está el departamento dotado de personal adecuado?			
4-¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?			

<b>Cuestionario del Dpto. de Contabilidad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NP</b>
5-¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?			
6-¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?			
7-¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?			
8-¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área			
9-¿Existe un auditor interno en el departamento?			
10-¿Concuerdan los planes del departamento con: a.- Los objetivos de la organización? b.- Planes de otras áreas?			
11-¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?			
12-¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento(ausencia de enmienda, borroneos)?			
13-¿Los informes de control contable son: a- ¿Oportunos? b- ¿Fáciles de utilizar? c- ¿Diseñado de forma adecuada?			
14- ¿Se preparan los informes siguientes? a- Flujo de caja. b- Análisis de interpretación de los análisis financieros. c- Estado de Resultado. d- Balance General. e- Situación de los Inventarios. f- Anexo de gastos. g- Balance de Comprobación de Saldos. h- Informes de Costos. i- Antigüedad de las cuentas por pagar. j- Antigüedad de las cuentas por cobrar			
15-¿Trabaja del Dpto. de Economía para proveer a la Entidad fondos suficientes y a tiempo?			
16-¿Existe trabajo de equipo entre los componente el área?			
17-¿El personal de área participa en decisiones decisivas en su trabajo?			
18-¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?			
19-¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?			
20-¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma que sea compatibles con los objetivos generales de la organización?			
21-¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?			
22-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?			
23-¿Se compara los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales?			
24-¿Se toman a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?			
25-¿Está bajo la dirección de un dirigente calificado el Dpto. de Economía?			
26-¿Es capas el Dpto. de Economía en poner práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?			
27-¿Ejerce el tesorero el sufriente control para que la empresa mantenga una sólida posición financiera?			
28-¿Ejerce el tesorero sobre el flujo de caja para : a- Maximizar su utilización. b- Pagar las obligaciones de la empresa			
29-¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?			
30-¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elaboran? Ejemplifique			

<b>Cuestionario del Dpto. de Contabilidad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NP</b>
31-¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?			

**Fuente:** Selección de temas de auditoría (material de clases)

## Área: Departamento de Recursos Humanos

### Programa

1. Realizar descripción del área.
2. Aplicar el cuestionario y evalúe
  1. Procese los datos obtenidos y confeccione los PT correspondientes.
  4. Determine los indicadores de gestión de los Recursos Humanos recomendados en el folleto de auditoría

### Cuestionario

<b>No</b>	<b>Cuestionario al Departamento de Recursos Humanos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NP</b>
1.	¿Existe compatibilidad entre las necesidades de los recursos humanos con los objetos y metas trazados por la Empresa			
2.	¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya? a) El análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar. b) La necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal. c) Se prevén las necesidades de personal en los plazos corto, mediano y largo. d) Los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente			
3.	¿Se tiene en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal con vistas a su contratación? a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios. b) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante. c) Exámenes físicos.			
4.	¿Existe un programa de orientación para el nuevo empleado, que tenga en cuenta? a) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de esta área. b) Información sobre la rutina diaria del trabajo y formas de traslado hasta este. c) Una explicación sintetizada de las reglas de trabajo y la política de los recursos humanos			
5	¿Se tiene en control del personal mediante? a) Plantilla de cargo. b) Registros de entrada y salida. c) Registro de vacaciones d) Tarjeta SNC-2-25			
6	¿Se han diseñado en la dirección de recursos Humanos planes de capacitación?			
7	¿Se tiene en cuenta en el diseño los planes de capacitación los aspectos siguientes? a) Cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado. b) Evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o aérea específica. c) Los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos.			
8	Respecto a las funciones de dirección se tienen en cuenta. a) Los programas de personal establecidos. b) Se dirige sobre la base de conceptos de Economía, Eficiencia y Efectividad de las operaciones. c) Se practica un sistema de comunicaciones.			

**Fuente:** Selección de temas de auditoría (material de clases)

## Control Interno

Programa

1. Defina las generalidades del Control Interno
2. Aplique el cuestionario
3. Determine lo PT correspondientes

Para el este caso se toma como guía para la evaluación del control interno la Guía de Auto Control de la Contraloría de la República emitida el 4 de enero del 2012. (se anexa)

## Medio Ambiente.

Programa

1. Defina las generalidades de la política ambiental
2. Aplique el cuestionario
3. Determine lo PT correspondientes
4. Calcule los indicadores recomendados por la guía

## Cuestionario

No.	Aspecto a Chequear	SI	NO	NA
1.	<b>Política Ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se conoce que la dimensión ambiental esta integrada en la Política de Gestión de la Empresa.</li><li>• Como se aplica.</li></ul>			
2	<b>Aspectos e impactos ambientales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se conocen los aspectos ambientales propios de las actividades a realizar y los impactos que provocan.</li><li>• Se aplican medidas para mitigar los impactos</li><li>• Gestión de los desechos: papel, productos orgánicos, cartuchos de tonner y tinta, lámparas fluorescentes, pilas, baterías y neumáticos usados.</li></ul>			
3	<b>Ahorro Energético y de Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se conocen las medidas de ahorro energético para cada puesto de trabajo: electricidad, combustibles y lubricantes, explotación de equipos, etc.</li><li>• Uso racional del agua: .</li><li>• Ahorro de papel, etc.</li><li>• Se cumplen los índices de consumo de materiales: Preparar el material ajustado al volumen necesario para cada labor</li></ul>			
4	<b>Educación Ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se realiza capacitación a los nuevos trabajadores en los temas ambientales.</li><li>• Se divulgan las fechas ambientales significativas.</li><li>• Otras acciones que ayuden la formación de una conciencia ambiental</li></ul>			
5	<b>Licencias y Permisos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posee Licencia ambiental y demás permisos que sean necesarios. Se cumplen con lo establecido en las mismas para la etapa de construcción.</li><li>• Se ejecuta la obra de acuerdo a la micro localización y al proyecto ejecutivo</li><li>• Se aprovechan los viales</li></ul>			
6	<b>Planes de Acción Ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborado y firmado el plan de acción.</li><li>• Incluye acciones para:<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión de los desechos: sólidos y líquidos</li></ul></li></ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservación del suelo, reducción de los movimientos de tierra</li> <li>- Conservación de la vegetación existente,</li> <li>- Correcta extracción y rehabilitación de las zonas de material de préstamo</li> <li>- Disminución de emisión de polvo: humedecer las áreas de trabajo, uso de vallas o pantallas, uso de medios de protección individuales del personal expuesto mitigar los impactos producidos.</li> <li>- Minimizar los derrames de combustible y aceite; con la revisión y mantenimiento periódico de los equipos, proyectos de organización de obras y código de buenas prácticas de mantenimiento de los equipos</li> </ul>			
7	<p><b>Suministro de Materiales y Almacenamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapar la carga durante la transportación, almacenamiento bajo techo y con flujo correcto de ventilación, evitando su esparcimiento por la Obra.</li> <li>- Alejar los almacenes de materiales de grano fino de los drenajes naturales en la Obra.</li> <li>- Almacenamiento correcto en la Obra de los áridos según las Normas Técnicas, cumplir con el Proyecto de organización de Obra</li> <li>- Inspección sistemática de los almacenes de combustibles, construcción de cubetas y redes recolectoras de goteos</li> </ul>			

**Fuente: Guía aplicada en el ECOING No. 12**

Según el plan propuesto se dará el cumplimiento a la fase de ejecución de la auditoría de donde saldrán los PT, los cálculos de los indicadores, las comprobaciones correspondientes y las recomendaciones que ayudarán a conformar el informe de auditoría.

## **Conclusiones del Capítulo No.2**

1. Para confeccionar la guía se tuvieron en cuenta las etapas de auditoría establecidas en la “Guía Metodológica para la realización de Auditoría de Gestión” así como las recomendaciones y guías de la Resolución No. 60 y Guía de Rendimiento de la derogada Resolución No.26 del MAC.

## Capítulo No. 3 Resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión realizada a la Brigada de Construcción y Montaje de la ECOA No. 37

El presente capítulo tiene como finalidad ejecutar el plan propuesto en el segundo capítulo para la ejecución de la auditoría de gestión en la Brigada de Montaje del ECOA No. 37

### 3.1 Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión en la Brigada de Construcción y Montaje de la ECOA No. 37 y elaboración de Papeles de trabajo.

El objetivo de la auditoría fue evaluar la gestión de la Brigada de Montaje de la ECOA No. 37 con la aplicación de una guía basada en las directivas y lineamientos generales establecidos para la auditoría por la Contraloría General de la República de Cuba.

Para ello se siguieron las etapas en el desarrollo de la auditoría: Exploración, planeación, ejecución e informe con los resultados de esta.

En la **etapa de exploración** se realizó el estudio o examen previo al inicio de la auditoría con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios para planear de forma adecuada el trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo con los objetivos previstos. Además permitió la selección y adecuaciones necesarias de la metodología y programas a utilizar; así como determinar la importancia de las materias que se habrán de examinar.

También permitió valorar el grado de fiabilidad del control interno (contable y administrativo) elaborar un plan de trabajo eficiente y racional, asegurando con ello que la auditoría se realice con la debida calidad, economía, eficiencia y eficacia; propiciando, en buena medida, el éxito de su ejecución. **(PT No. E- 01 y E-02)**

**La planeación** se realizó de acuerdo con los objetivos previstos, las áreas objeto de estudio y se planificó en el tiempo necesario.

En esta etapa se elaboró la codificación de los programas de manera que ello permita la organización y elaboración adecuada de los papeles de Trabajo (PT), a continuación se detallan:

Códigos Descripción del programa Códigos Descripción del programa

E Exploración o familiarización	• RH Recursos Humanos
D Dirección	• MA Medio Ambiente
C Contabilidad	• CI. Control Interno:
P Producción	

**En la ejecución** se aplicarán los programas previstos, los cuestionarios elaborados y serán evaluados los indicadores de gestión en las áreas seleccionadas. Se confeccionan los Papeles de Trabajo (PT) correspondientes donde se detallan los hallazgos detectados y que sustentan las opiniones de los auditores reflejadas en el informe presentado. Se ofrece además la evaluación otorgada a la gestión de la entidad en las áreas examinadas, de acuerdo con las normas de auditoría y de redacción de informes establecidas.

### 3.2. Papeles de Trabajo elaborados para el desarrollo de la Auditoría de Gestión

## Datos Generales de la Brigada

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37

PT: E-001 Fecha: 20-4-12 Auditor: FGC
---

### DATOS GENERALES

Entidad: Brigada Montaje Situada en: Calle B entre 1ra 2da Reparto Oburque Cienfuegos

Subordinada a:

Empresa de Construcción de Obras de Arquitectura. (ECOA # 37) Cienfuegos

Órgano u Organismo: MICONS

Fecha de creada: 1997 según Resolución No. 219/2006 Resuelvo 3ro Teléfono: 520172

Horario de trabajo: De: 7.00 AM A: 6.00 PM De: Lunes A: Sábado

Objeto social y estructura organizativa: Aprobado según Res. 272/2006

Cantidad de: Centros contables: 10 Almacenes: 4 (Detalles al dorso)

Brigada Movimiento de Tierra

Brigada Equipo

Brigada Aseguramiento

Brigada Producciones Metálica y Carpintería de Madera

Bancos con los que opera (internos y en extranjero):

(A) Nombre: BANDEC Dirección: Cienfuegos

Cuentas bancarias:

(A) No. 40482110078009 Cuenta de Ingresos CUP

Estand. 06482011076800912

(B) 40482110078009 Cuenta de Gastos CUP

Estand. 06482011076800912

(C) . 40482111237021 Cuenta de Gastos CUC

Estand. 0648201076823124

(D) 4048210768017 Cuenta ANIR

NI: 01000611137

\_Nombre:

Fecha de toma posesión:

Director ECOA # Cienfuegos: Emilio Freddy Del Sol, según Res. 059/2006 10/7/2006

Jefe Grupo Contabilidad y Finanzas: Alida Hernández Hernández según Res. 39/2005 24/1/2005

Contador Principal UEB Cienfuegos: Lidia Jabalera Gallardo según Res. 026/2010 24/2/2010

La Empresa está conformada de la siguiente forma:

Brigada civil I Y II: Realizan trabajos de reparación y construcción de obras de arquitectura (Viviendas, Escuelas, Policlínicos, Centro recreativos etc.). Realizan también trabajo de demolición y acarreo cuando son obras de reparación

Brigada Hidrología: Realiza trabajo de instalaciones de redes hidráulicas, áreas verdes para obras terminadas, impermeabilización de cubiertas.

Brigada Movimiento de Tierra: Realizan el desbroce y la construcción de plataformas para construcciones civiles y de montaje, trabajos en viales y ferrocarril.

UEB Producciones Metálicas y Carpintería de Madera: Realizan trabajos en construcción de estructuras metálicas, ventanas de aluminio y accesorios. Ventanas de maderas elementos para encofrados de obras.

UEB Aseguramiento y Equipo: Realiza la compra de los materiales necesarios para la construcción, los almacenas y los distribuye por las obra.

Última auditoría ejecutada: \_\_\_\_\_  
(Según expediente único de auditoría).

	Fecha	Calificación
La más reciente de las siguientes:		
(E) Por ONIT	18-11-2011	Aceptable
(F) Por UTIEC:	30.-12-2011	Aceptable

**Fuente: Elaboración propia**

**Datos Generales de la Brigada****Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37**

<b>PT: E-002</b>
<b>Fecha: 20-4-12</b>
<b>Auditor: FGC</b>

**Dirección de la Brigada**

La Brigada de Montaje se encuentra integrada por: un Director, un Jefe de Ejecución de Obras y tres Especialistas Principales: uno en el Departamento de Producción, otro en el Departamento de Recursos Humanos y otro en el Departamento Económico.

**Departamento de Economía**

Descripción del departamento de economía de la Brigada de Montaje

Este departamento se encuentra integrado por un especialista principal y tres contadores subordinados al mismo. Esto está en correlación con el número de trabajadores existente en la Brigada

**Departamento de Recursos Humanos**

Descripción del departamento de Recursos Humanos de la Brigada de Montaje

Este departamento se encuentra integrado por un especialista principal al cual se le subordinan: un técnico en Recursos Laborales, un técnico en seguridad y salud del trabajo y dos técnicos en adiestramiento. Esto está en correlación con el número de trabajadores existente en la Brigada

**Departamento de Producción**

Descripción del departamento de Producción de la Brigada de Montaje. Este departamento se encuentra integrado por un especialista principal al cual se le subordinan: tres técnicos que se encuentran directamente con la ejecución de las obras y tres técnicos en adiestramiento. Esto está en correlación con el número de trabajadores existente en la Brigada

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37

Área: Dirección de la Brigada:

Objetivo: Aplicar la Encuesta de Dirección de la Brigada de Montaje  
De la ECOA No.37

Alcance: octubre-diciembre 2011

PT: D-001

Fecha: 20-4-12

Auditor: FGC

CUESTIONARIO A LA DIRECCIÓN DE LA BRIGADA	SI	NO	NP
<b>Estructura organizacional</b>			
<b>Estructura Formal</b>			
1 ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?	X		
2 ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?	X		
3 ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?	X		
4 ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?		X	
<b>Estructura Informal</b>			
5 ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	X		
6 ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?	X		
7 ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados	X		
<b>Políticas y metas</b>			
9 Objetivos			
10 ¿Los objetivos son formulados por el Consejo de Dirección de la Entidad?	X		
11 ¿Se le informa al personal de la empresa por parte de la administración objetivos claros y comprensibles?	X		
12 ¿Los objetivos están por escrito?	X		
13 ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:	X		
a) planes.			
b) estrategias.	X		
c) políticas.	X		
d) procedimientos.	X		
e) normas.	X		
14 ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos medibles?		X	
15 ¿Están expresados los objetivos de la entidad por escrito?	X		
16 ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?		X	
<b>Planes</b>			
17 ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo?	X		
18 ¿Se integran armónicamente con:			
a) los objetivos de la entidad,	X		
b) las estrategias,	X		
c) las políticas,	X		
d) los procedimientos y	X		
e) Las normas?	X		
19 ¿Cuenta la entidad con área especializada para el desempeño de la función de planeación?		X	
20 ¿Se toma en cuenta el comportamiento plan - real?	X		
21 ¿Se corresponden los planes con los objetivos de la entidad?	X		
22 ¿Los planes se subordina a los intereses de la entidad y a la empresa a la que pertenece?	X		

23 ¿Están los planes aprobados y apoyados por la empresa?	X		
24 ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?		X	
25 ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	X		
26 ¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	X		
27 Políticas y Procedimientos	X		
28 ¿Se conoce la misión de la entidad?	X		
29 Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.	X		
30 ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:			
a) formulación	X		
b) difusión	X		
c) educación	X		
d) aceptación	X		
e) aplicación	X		
f) interpretación y control	X		
31 ¿Cada política:			
a) está basada en los objetivos de la entidad	X		
b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal	X		
c) está en conformidad con las normas éticas establecidas	X		
d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores	X		
e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes	X		
f) tiene alcance amplio	X		
g) es complementaria para coordinarla con otras o	X		
h) es suplementaria de una política superior?	X		
33 ¿Los procedimientos:			
a) establecen las tareas a realizar	X		
b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen	X		
c) contribuyen al flujo de trabajo y	X		
d) Permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?	X		
34 ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección Transmita de manera clara y comprensible a su personal.?	X		
35 ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?	X		
<b>TOTALES</b>	30	5	

**Fuente:** Material de estudio Auditoría de Gestión

Evidencia	Criterio	Eco.	Efici.	Efica.	Causa	Efecto
No se potencia el trabajo en equipo como parte del desarrollo organizacional.	Guía diseñada			X	No hay una buena proyección del trabajo organizado para desarrollarlo en equipo	La poca cultura de trabajo, organización y desarrollo en equipo crea desmotivación en los trabajadores
Los Objetivos empresariales no se expresan de forma medible	No siempre			X	Los documentos mostrados no reflejan la claridad necesaria para evaluar este punto	Provoca afectación en la calidad de las obras y esto a su vez afecta los resultados económicos
No se llevan a cabo las revisiones periódicas	No existe evidencia		X		La no existencia de auditores en cada Empresa provoca que no se cheque periódicamente	Provoca que puedan existir deficiencias y esto a su vez afecta los resultados económicos
La entidad no cuenta con un área especializada para el desempeño de la función de planeación	No existe plantilla aprobada			X	La planeación funciona a nivel de Empresa por tanto los dependencias de misma se subordinan a las orientaciones recibidas	Se corre el riesgo de no tener una visión clara sobre el desarrollo futuro de la brigada
No se han cumplidos los Planes en períodos anteriores	No hay evidencia		X		No hubo una buena planificación ni un buen suministro de los materiales ni todas las obras planificadas fueron aprobadas por los organismos competentes	El plan de ingreso no se cumple lo que trae como consecuencia afectaciones económicas para la Brigada

### Comprobación

1. El modelo de mando de la Brigada es centralizado afectando el trabajo en equipos.
2. Existen objetivos que sus criterios de medidas afecta su medición
3. No existe evidencia documental del análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la Brigada, por lo que esta no cumple con los parámetros de calidad, previstos en la planificación estratégica de la organización, no se logra economía.
4. No existen programas de revisiones periódicas de los objetivos de trabajo lo que afecta el control de gestión de la brigada.
5. En la conformación de los planes de ingresos no se tuvieron en cuenta las capacidades reales de la brigada lo que trae como consecuencia que el plan este por encima de las posibilidades reales y por ende su incumplimiento.

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
 Área : Dirección de la Brigada  
 Objetivo: Aplicar la Encuesta de Indicadores Rendimiento  
 Alcance Octubre-Diciembre

<b>PT: D-003</b> <b>Fecha: 20-4-12</b> <b>Auditor: FGC</b>
--

Perspectivas	Paradigmas estratégicos	Indicadores	Si	No	NP
<b>Financiera</b>	<b>Crecimiento y Optimización</b>	Existen objetivos e indicadores financieros?	<b>X</b>		
	<b>Inversiones</b>	Existen objetivos e indicadores de inversiones?	<b>X</b>		
<b>Clientes</b>	<b>Valor de los Clientes</b>	Existen objetivos e indicadores de clientes?		<b>x</b>	
<b>Procesos Internos</b>	<b>Gestión Operativa</b>	Existen objetivos e indicadores de operaciones?	<b>x</b>		
		Existen objetivos e indicadores de mantenimiento?	<b>x</b>		
	<b>Gestión de Clientes</b>	Existen objetivos e indicadores de gestión de clientes?		<b>x</b>	
	<b>Gestión de la Innovación</b>	Existen objetivos e indicadores de innovación tecnológica?		<b>x</b>	
	<b>Responsabilidad Social</b>	Existen objetivos e indicadores de Responsabilidad Social		<b>x</b>	
<b>Crecimiento y Aprendizaje</b>	<b>Gestión del Capital Humano</b>	Existen objetivos e indicadores relacionados con el Capital Humano	<b>x</b>		
	<b>Tecnologías de la Información</b>	Existen objetivos e indicadores relacionados con las tecnologías de la información?		<b>x</b>	
	<b>Clima laboral</b>	Existen objetivos e indicadores relacionados con el Clima Labora?		<b>x</b>	
<b>Fuente</b> Elaboración Propia			<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

<b>Evidencia</b>	<b>Criterio</b>	<b>Ec o.</b>	<b>Efic i.</b>	<b>Efic a.</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Grado de satisfacción del cliente	No se evalúa el indicador			X	No hay una proyección hacia las satisfacciones del cliente debido a una no comprensión de los Sistemas de Gestión de la Calidad	Dificultades para las mejoras continuas de los procesos productivos
Evidencia de números de reclamación	No se evalúa el indicador			X	No existe evidencia de que el hecho se registre	No hay un correcto servicio de Postventa
Crecimiento de las ventas de los clientes existentes	No se evalúa el indicador	X			No existe proyección para el futuro por lo que no hay comprensión del Sistema de Gestión de Calidad	Se corre el riesgo de no tener futuros clientes
Variación del número real de clientes con respecto a períodos anteriores	No se evalúa el indicador			X	No hay un seguimiento de donde viene los flujos de dinero hay un seguimiento de mercado	Se desarrolla de una forma operativa
Crecimiento de las ventas a nuevos clientes	No se evalúa el indicador	X			No hay una visión hacia donde te crece el mercado	No hay una visión de cuales son los mercados que están creciendo y existe un efecto nocivo de depender de un mercado cautivo

**Comprobación**

1. Se comprueba la no existencia de la poca proyección hacia el cliente y el bajo conocimiento de los cánones de calidad basados en ISO 9000 lo que provoca la no medición de la satisfacción del cliente en los trabajos de la brigada.
2. Se comprueba la no existencia de reclamaciones y quejas que conduce a no conocer las opiniones de los clientes
3. No existen evidencias de estudios de clientes que pueden propiciar el conocimiento de los flujos de dinero.
4. No se propicia un análisis del crecimiento del mercado y de los clientes que producirá un conocimiento de donde vienen los flujos de dinero. Esta situación es creada por la tendencia de un mercado cautivo propiciado por el organismo competente del estado

Área: Dirección de la Brigada

Objetivo evaluar Perspectiva de Proceso interno (Operaciones, Gestión de Clientes, Innovación y responsabilidad Social)

Alcance octubre Diciembre 2011

<b>Paradigma : (Gestión de cliente)</b>						
<b>Evidencia</b>	<b>Criterio</b>	<b>Eco.</b>	<b>Efici.</b>	<b>Efica.</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Número de visitas de los clientes por incumplimiento de las especificaciones de calidad	No se evalúa el indicador			X	No seguimiento del número de incumplimiento por especificaciones contractuales	No registro de actividad para la mejora continua del proceso
Por ciento de cumplimiento de lo ejecutado de postventa previsto en los contratos	No se evalúa el indicador			X	No existe evidencia documentales de la actividad de postventa	No existe registrado actividad de postventa
<b>Paradigma de innovación</b>						
crecimiento del presupuesto de gasto para Programa Científico-Tecnológicos	No se evalúa el indicador			X	La no atención adecuada de los procesos de innovación a la empresa	Se compromete el desarrollo futuro de la empresa al no percatarse del crecimiento de la innovación de la entidad.
Porcentaje de puesta en práctica de resultados de investigación Científicos-Tecnológicos	No se evalúa el indicador			X	No hay seguimiento de los resultados que puede tener la innovación	Se compromete el desarrollo futuro de la empresa al no percatarse del crecimiento de la innovación de la entidad.
<b>Paradigma Responsabilidad Social</b>						
Defensa	No se evalúa el indicador			X	No hay evidencia de controles sobre la actividad de la defensa	No seguimiento de las actividades de la defensa produciendo mala preparación de la empresa para esta actividad
Medio Ambiente	No se evalúa el indicador			X	No hay registrado actividad Medio Ambientalista para el chequeo y para la dirección de la empresa	No chequeo de las actividades para la mitigación de los impactos ambientales

**Comprobación**

1. No está estipulado la visita o contactos con los clientes para verificar cuestiones de calidad de obra.
2. No existe Procedimiento para el servicio Post venta
3. No existe un programa de innovación que ayude a la Brigada en su desarrollo futuro, lo cual pudiera favorecer a la brigada en disminución de los gasto por inversiones
4. No evidencia de actividades medio ambientales ni se analizan el impacto ambiental después de concluir la obra.

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
 Área: Dirección de la Brigada  
 Objetivo: Evaluar Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje  
 (Tecnologías de la Información y Clima Laboral)  
 Alcance: octubre diciembre

**PT: D-006**  
**Fecha: 20-4-12**  
**Auditor: FGC**

<b>Paradigma Tecnologías de la Información</b>						
<b>Evidencia</b>	<b>Criterio</b>	<b>Eco.</b>	<b>Efici.</b>	<b>Efica.</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Cantidad e importe de equipos automatizados vinculados directamente con la producción o servicio	No se evalúa el indicador			X	No hay cultura de vincular las tecnologías de la información a la producción	Dificultades para la mejora continua del desarrollo de las tecnologías de la información
Per cápita de equipos automatizados por trabajador	No se evalúa el indicador			X	No hay cultura de vincular las tecnologías de la información a la producción	Dificultades para la mejora continua del desarrollo de las tecnologías de la información
Porcentaje de la utilización de los programas de computación propio	No se evalúa el indicador	X			No seguimiento del número de programas propios creados por la entidad	Perjudica el desarrollo de la innovación tecnológica de la organización

### **Comprobación**

1. No se propicia un análisis para las mejoras continuas y desarrollo de las tecnologías de información así como el aprovechamiento del correcto uso de los equipos por trabajador no existe registros de equipos directamente vinculados a la producción
2. No existen registros que muestre la cantidad de equipos por hombre en la brigada.
3. No se encontraron evidencia de la creación de vías para desarrollar nuevos programas informáticos que está influenciado por la pobre política de Innovación.

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
 Área: Dirección de la Brigada  
 Objetivo Evaluar la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje  
 (Paradigma Clima Laboral)  
 Alcance: Octubre Diciembre 2012

**PT: D-007**  
**Fecha: 20-4-12**  
**Auditor: FGC**

Evidencia	Criterio	Eco.	Efici.	Efica.	Causa	Efecto
No existen indicadores que permitan evaluar la Motivación del personal	No existe sistema de clima laboral			X	No hay una cultura de medición del trabajador en la organización	Se desconoce el compromiso de los trabajadores para con la organización
No existen indicadores que permitan evaluar el liderazgo	No existe sistema de clima laboral			X	No hay una cultura de medición del liderazgo	Se pierde una oportunidad de mejora en el proceso de mando
No existen indicadores que permitan evaluar la Satisfacción interna	No existe sistema de clima laboral			X	Falta de cultura empresarial	Se desconoce el grado de satisfacción interna

### Comprobación

1. No se evidencia ningún documento que mida el nivel de motivación, liderazgo y la satisfacción interna.
2. Se comprobó que las condiciones de trabajo en la brigada no son buenas, cuestión que atenta con el buen desarrollo del clima laboral.

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
 Área: Dirección de la Brigada  
 Objetivo: Indicadores de la Dirección de la Brigada Montaje  
 Alcance: octubre diciembre 2012

PT: D-007  
 Fecha: 20-4-12  
 Auditor: FGC

INDICADORES	FORMULA	CÁLCULO	RESULTADO
% cumplimiento de las reuniones ordinarias	$\frac{\text{real}}{\text{plan}}$	4 / 4	100%
promedio mensual de reuniones extraordinarias	$\frac{\text{total reuniones extraordinarias}}{\text{total reuniones}}$	16 / 12	1.33
promedio de horas de duración por reuniones	$\frac{\text{total de horas de duración}}{\text{de total reuniones}}$	52 / 28	1.86 horas
% cargos directivos	$\frac{\# \text{directivos plan}}{\text{total trabajadores plan}}$	7 / 120	5.83%
% cumplimiento de la plantilla de cargos directivos	$\frac{\# \text{ocupados}}{\# \text{aprobados}}$	7 / 7	100 %
% reserva de cuadros existente	$\frac{\# \text{reservas de cuadros}}{\# \text{cuadros}}$	12 / 7	1.714%
% cumplimiento del plan de capacitacion	$\frac{\text{real}}{\text{plan}}$	3 / 5	60 %
% cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros	$\frac{\text{real}}{\text{plan}}$	12 / 12	100%
% reserva preparadas para su promocion	$\frac{\# \text{reservas preparadas}}{\# \text{reservas total}}$	8 / 12	66 %

#### Comprobación

1. Mediante el cálculo de indicadores se comprueba que los directivos de la Brigada está por encima de lo planificado por los Organismo Competente del Estado.
2. Se comprobó que las reservas de cuadro no están preparadas y no existe la cantidad requerida.

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37

Área: Departamento de Contabilidad

Objetivo: Aplicar la Encuesta al Departamento de Contabilidad

Alcance: octubre diciembre

PT: C-001  
Fecha: 20-4-12  
Auditor: FGC

Cuestionario del Dpto. de Contabilidad	Si	No	NP
1-¿Se dispone de un clasificador de cuentas?	X		
2-¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?	X		
3-¿Está el departamento dotado de personal adecuado?	X		
4-¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?	X		
5-¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?	X		
6-¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?	X		
7-¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?	X		
8-¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área	X		
9-¿Existe un auditor interno en el departamento?	X		
10-¿Concuerdan los planes del departamento con: a.- Los objetivos de la organización? b.- Planes de otras áreas?	X		
11-¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?		X	
12-¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmienda, borroneos)?	X		
13-¿Los informes de control contable son: a- ¿Oportunos? b- ¿Fáciles de utilizar? c- ¿Diseñado de forma adecuada?	X		
14- ¿Se preparan los informes siguientes? a- Flujo de caja. b- Análisis de interpretación de los análisis financieros. c- Estado de Resultado. d- Balance General. e- Situación de los Inventarios. f- Anexo de gastos. g- Balance de Comprobación de Saldos. h- Informes de Costos. i- Antigüedad de las cuentas por pagar. j- Antigüedad de las cuentas por cobrar			X
15-¿Trabaja del Dpto. de Economía para proveer a la Entidad fondos suficientes y a tiempo?	X		
16-¿Existe trabajo de equipo entre los componente el área?	X		
17-¿El personal de área participa en decisiones decisivas en su trabajo?	X		
18-¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?	X		
19-¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?	X		
20-¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma que sea compatibles con los objetivos generales de la organización?	X		
21-¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	X		
22-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?	X		
23-¿Se compara los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales?	X		
24-¿Se toman a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?	X		

<b>Cuestionario del Dpto. de Contabilidad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>NP</b>
25-¿Está bajo la dirección de un dirigente calificado el Dpto. de Economía?	<b>X</b>		
26-¿Es capas el Dpto. de Economía en poner práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?	<b>X</b>		
27-¿Ejerce el tesorero el sufriente control para que la empresa mantenga una sólida posición financiera?	<b>X</b>		
28-¿Ejerce el tesorero sobre el flujo de caja para : a- Maximizar su utilización. b- Pagar las obligaciones de la empresa	<b>X</b>		
29-¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?	<b>X</b>		
30-¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elaboran? Ejemplifique	<b>X</b>		
31-¿Encuentra usted adecuada la estructura actual de la entidad para garantizar una eficiente gestión de cobro?	<b>X</b>		
<b>Totales</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Área: Departamento de Contabilidad

Objetivo Evaluar la gestión del Departamento de Contabilidad

Alcance: octubre diciembre 2012

Evidencia	Criterio	Eco.	Efici.	Efica.	Causa	Efecto
No participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas	No se participa			X	No hay cultura de dar participación a los departamentos de los establecimientos sobre la preparación de los planes y sus posibles alternativas	Se desarrolla de forma operativa
No se preparan las informaciones siguientes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujos de cajas</li> <li>• Análisis de interpretación de los análisis financieros</li> <li>• Estados de Resultados</li> <li>• Balance General</li> </ul>	No se efectúan estas informaciones			X	Estos puntos se encuentran centralizados a nivel de Empresa por lo que los establecimientos solo brindan la información para la misma	El personal de contabilidad de los establecimientos no se encuentra con pleno conocimiento de la situación financiera lo que puede traer como consecuencia una toma decisiones incorrecta

**Comprobación**

1. La jefa de Dpto. de Contabilidad declara que la Dirección de la Brigada no participa en la elaboración de los planes económicos, estos llegan al centro por directiva.

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37

Área Departamento de Contabilidad de la Brigada

Objetivo: Evaluación Indicadores

Alcance: Octubre diciembre 2011

PT: CD-007  
Fecha: 20-4-12  
Auditor: FGC

INDICADORES	FORMULA	CÁLCULO	RESULTADO
Producción	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	$\frac{2008.4}{2490.4}$	81 %
Gasto material	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	$\frac{578.9}{904.3}$	64 %
Otros gastos	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	$\frac{228.7}{211.3}$	108. %
De ellos en servicio	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	$\frac{119.9}{182.2}$	66 %
Total de gastos	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	$\frac{1914.4}{2318.7}$	83 %
Valor creado	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	$\frac{1309.8}{1403.9}$	93 %
Utilidad	$\frac{\text{Gastos Generales}}{\text{Ingresos Generales}}$	$\frac{1914.4}{2008.6}$	95 %

### Comprobación

1. Se observan incumplimientos en los indicadores de producción (19%), Otros gastos (8%), Valor creado (7%) en la Utilidad (5%).

Indicadores	U/M	Plan	Real	%
Producción	M/P	2490.4	2008.6	81
Gasto material	M/P	904.3	578.9	64
Otros gastos	M/P	211.3	228.7	108
De ellos servicio	M/P	182.2	119.9	66
Total de gastos	M/P	2318.7	1914.4	83
Valor creado	M/P	1403.9	1309.8	93
Utilidad	M/P	171.7	94.2	55

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
 Área: Departamento de Recursos Humanos (RH)  
 Objetivo: Aplicar la Encuesta al Departamento de R H  
 De la Brigada de Montaje del ECOA No.37

PT: RH-001  
 Fecha: 20-4-12  
 Auditor: FGC

**Alcance: octubre diciembre 2011**

No	Cuestionario al Departamento de Recursos Humanos	Si	No	NP
	¿Existe compatibilidad entre las necesidades de los recursos humanos con los objetos y metas trazados por la Empresa	X		
2.	¿Existe en la entidad un programa formal de selección y Evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya? a) El análisis y descripción del trabajo y del puesto Especifico a ocupar. b) La necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal. c) Se prevén las necesidades de personal en los plazos corto, mediano y largo. d) Los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente	X		
3.	¿Se tiene en cuenta los siguientes pasos en la selección del personal con vistas a su contratación? a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios. b) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante. c) Exámenes físicos.	X		
4.	¿Existe un programa de orientación para el nuevo empleado, que tenga en cuenta? a) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de esta área. b) Información sobre la rutina diaria del trabajo y formas de traslado hasta este. c) Una explicación sintetizada de las reglas de trabajo y la política de los recursos humanos	X		
5.	¿Se tiene en control del personal mediante? a) Plantilla de cargo. b) Registros de entrada y salida. c) Registro de vacaciones d) Tarjeta SNC-2-25	X		
6.	¿Se han diseñado en la dirección de Recursos Humanos planes de capacitación?	X		
7.	¿Se tiene en cuenta en el diseño los planes de capacitación los aspectos siguientes? a) Cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado. b) Evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o aérea específica. c) Los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos.	X		
8.	Respecto a las funciones de dirección se tienen en cuenta. a) Los programas de personal establecidos. b) Se dirige sobre la base de conceptos de Economía, Eficiencia y Efectividad de las operaciones. c) Se practica un sistema de comunicaciones.	X		
Totales		8		

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37

PT: RH-002  
 Fecha: 20-4-12  
 Auditor: FGC

Área: Departamento de Recursos Humanos de la Brigada

Objetivo: Evaluar Indicadores

Alcance: octubre diciembre 2011

INDICADORES	FORMULA	CÁLCULO	RESULTADO
Productividad del trabajo	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	$\frac{1625}{2594}$	63 %
Fondo de Salario	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	$\frac{791.7}{814.9}$	97 %
(%)Coeficiente de Productividad del trabajo de fluctuación laboral	# bajas por <u>fluctuación</u> promedio de trabajadores	$\frac{22}{103}$	0.21
% De cumplimiento del plan de desarrollo y capacitación	$\frac{\text{\#trabajadores participantes}}{\text{\#trabajadores planificado}}$	$\frac{48}{60}$	80 %
Coeficiente Salario\Producción	$\frac{\text{Fondo de Salario}}{\text{Producción}}$	$\frac{791.7}{2008.4}$	0.394 pesos
Coeficiente Salario\Valor agregado	$\frac{\text{Fondo de Salario}}{\text{Valor creado}}$	$\frac{791.7}{1309.8}$	0.604 pesos

### Comprobación

1. Se comprueba desviación en los indicadores Productividad del trabajo (37%), Plan de capacitación (20%) y la fluctuación del personal es alta en comparación con otras empresas del sector.
2. Se comprobó que en los indicadores de coeficiente de salario / producción y Coeficiente Salario valor creado no se cumplieron estos quedaron por encima de lo planificado

:

Indicadores	U/M	Plan	Real	%
Producción	M/P	2490.4	2008.6	81
Promedio de trabajadores	uno	80	103	129
Fondo de Salario	M/P	814.9	791.7	97
Valor creado	M/P	1403.9	1309.8	93
Salario\Producción	Pesos	0.327	0.394	120
Salario\Valor agregad	Pesos	0.580	0.604	104

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
Área: Departamento de Producción de la Brigada  
Objetivo: Evaluar Indicadores de producción  
Alcance: octubre diciembre 2011

**PT: P-001**  
**Fecha: 20-4-12**  
**Auditor: FGC**

<b>INDICADORES</b>	<b>FORMULA</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Producción</b>	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	$\frac{2008.4}{2490.4}$	81 %
<b>Cumplimiento de las obras seleccionadas</b>	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	9/12	75 %

### **Comprobación**

1. Se comprueba que existen dos indicadores deformados en un 19% y en un 265.

Alcance octubre diciembre

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b>			
1.	Están definidos los objetivos de trabajo.	X		
2.	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.	X		
3.	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.	X		
4.	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.	X		
5.	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.	X		
6.	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.	X		
7.	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.	X		
8.	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.	X		
9.	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.		X	
10.	El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.		X	
11.	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior	X		
12.	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.		X	
13.	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.		X	
14.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores	X		
	<b>Integridad y valores éticos</b>			
15.	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.		X	
16.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
17.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	X		
18.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.	X		
19.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X		
20.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.	X		
21.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
22.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.	X		
23.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.	X		
	<b>Idoneidad Demostrada</b>			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
24.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTS.	X		
25.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.	X		
26.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.	X		
27.	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.	X		
28.	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.	X		
29.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.	X		
30.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.	X		
31.	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.	X		
32.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.	X		
33.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.	X		
34.	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
35.	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.	X		
36.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.	X		
37.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.	X		
38.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.	X		
39.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.	X		
40.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.	X		
41.	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.	X		
42.	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.	X		
43.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.	X		
	<b>Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad</b>			
44.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.	X		
45.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.	X		
46.	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.	X		
47.	Está conformado un manual de procedimientos.	X		
48.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.	X		
49.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
50.	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.	X		
51.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.	X		
52.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.	X		
53.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- plantilla aprobada y cubierta</li> <li>- estructura organizativa (organigrama de la entidad).</li> </ul>	X		
54.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.	X		
55.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.	X		
56.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.	X		
57.	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.	X		
58.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.	X		
59.	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.	X		
	<b>Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</b>			
60.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.	X		
61.	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.		X	
62.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.	X		
63.	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.	X		
64.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.	X		
65.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	X		
66.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.	X		
67.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	X		
68.	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.	X		
69.	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación:	X		
	a) Plantilla de cargos.			
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
	c) Reglamento Disciplinario Interno.	X		
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.	X		
	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.	X		
	f) Acta de creación del Comité de Expertos.	X		
	g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.	X		
	h) Plan de capacitación y desarrollo.	X		
	i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.	X		
	j) Reglamentos de la estimulación.	X		
k) Resultado de inspecciones realizadas.				

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
70.	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.	X		
71.	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.	X		
Totales		64	7	

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
 Tema: Control Interno  
 Objetivos: Aplicar la Guía de Autocontrol del Componente Ambiente de Control  
 Alcance: octubre diciembre 2011

**PT CI -002**  
**Fecha 24 4'12**  
**Auditor: FGC**

Evidencia	Criterio	Eco.	Efici	Efica.	Uso	Efecto
Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes	No se registran acciones			x	Dificultades en las técnicas de dirección, no existe cultura de la planificación y organización del trabajo con vista a asegurar un mejor futuro	Poca interrelación entre los jefes de los departamentos con sus subordinados
El Plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades prevista para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período	No existen registros de la revisión de los planes			x	Estilo y métodos de dirección inadecuados mala organización del trabajo	Se corre el riesgo de que los trabajadores no trabajen una visión bien definida del futuro
Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas ; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las misma	No existen registros de la revisión de los planes			x	Dificultades en las técnicas de dirección Estilo y métodos inadecuados, mala organización del trabajo	Poca interrelación de los jefes de áreas con sus subordinados y estos a su vez con el cumplimiento de sus tareas
Se informa a los niveles correspondientes y las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo	No existen registros de estas actividades			x	No existe una cultura general integral sobre este aspecto, ni está registrado mediante documento la evidencia del mismo	No hay una visión de cuáles son las tareas incumplidas y que grado de afectación le puede producir a la entidad
Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se le hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento	No existe evidencia de estas actividades			x	No existe evidencia documental de los programas desarrollados sobre la formación de cultura de los valores éticos	Los trabajadores no tienen el conocimiento necesario en materia de la formación de cultura de valores éticos
Cuenta la entidad con un registro de personas donde se controlan los aspirante interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos	No existe el registro			x	Estilo y métodos de dirección inadecuados no se tiene una visión futura de los personas que pudieran pasar a formar parte del colectivo de la entidad	No se trabaja adecuadamente la política de cuadro lo que puede ocasionar en un futuro impactos negativos

### Comprobaciones

1. Se comprobó que los jefes de áreas no se reúnen con sus subordinados para orientar las tareas.
2. No existen evidencia del chequeo de los planes de trabajo así como su seguimiento mensual.
3. No existe evidencia documental de los planes de trabajos de los especialistas y principales funcionarios de la entidad.
4. No se propicia el análisis sistemático de los valores éticos con los trabajadores por lo que no existe divulgación de estos.

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37

Tema: Control Interno

Objetivo: Aplicar la Guía de Autocontrol del Componente

Gestión y Prevención de Riesgos

Alcance: octubre diciembre

PT: CI-003  
Fecha 24 4'12  
Auditor: FGC

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Identificación del riesgo y Detección del Cambio</b>			
72.	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.	X		
73.	Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expediente de las acciones de control realizadas.</li> <li>- Control de trámite y respuestas de las quejas y denuncias.</li> <li>- Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).</li> <li>- Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas.</li> <li>- Estados de opinión de la población.</li> <li>- Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados.</li> <li>- Informes de balance de trabajo anual.</li> <li>- Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro.</li> <li>- Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción.</li> <li>- Resultado de reuniones de intercambio de experiencias.</li> <li>- Resultados de encuestas realizadas.</li> <li>- Análisis del organigrama de la entidad.</li> <li>- Diagramas de flujos.</li> <li>- Manuales.</li> <li>- Contratos.</li> <li>- Otras fuentes.</li> </ul>	X		
74.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.	X		
75.	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.	X		
76.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.	X		
77.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.	X		
78.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.	X		
79.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.	X		
80.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.	X		
	<b>Determinación de los objetivos de control</b>			
81.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.	X		
82.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.		X	

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
83.	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.	X		
84.	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización	X		
85.	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.	X		
	<b>Prevención de riesgos</b>			
86.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.	X		
87.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.	X		
88.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.	X		
89.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.	X		
90.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.	X		
91.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.	X		
92.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.		X	
93.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.	X		
94.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos		X	
	<b>Total por respuestas</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
 Tema: Control Interno  
 Objetivo: Aplicar la Guía de Autocontrol del componente  
 Gestión y Prevención de Riesgo  
 Alcance: octubre diciembre/2011

**PT: CI -004**  
**Fecha 24 4'12**  
**Auditor: FGC**

<b>Evidencia</b>	<b>Criterio</b>	<b>Eco.</b>	<b>Efici.</b>	<b>Efica.</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos	No existen registros de actividades relacionadas			x	No existe un esclarecimiento en los conceptos de los objetivos de control	No hay evidencia documental de la existencia de los objetivos de control
No se actualiza el plan de prevención	Plan desactualizado			x	No está esclarecido las responsabilidades en el plan de prevención	No hay actualización del plan de prevención

### **Comprobaciones**

1. Debido a la no capacitación en los temas de riesgos existen dificultades en la gestión de riesgos. Solo se toma como referencia la Resolución No. 60 que no es en si una norma de gestión de riesgos. Esta situación provoca la no correcta definición de términos y la no actualización de este componente de control

Entidad: Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
 Brigada de Montaje del ECOA No. 37  
 Tema: Medio Ambiente  
 Objetivo: Evaluar el cumplimiento de las políticas establecidas  
 para el cuidado y protección del Medio Ambiente.  
 Alcance octubre diciembre

PT: MA-001  
 Fecha 24 4'12  
 Auditor: FGC

No.	Aspecto a Chequear	SI	NO	NA
1.	<b>Política Ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conoce que la dimensión ambiental está integrada en la Política de Gestión de la Empresa.</li> <li>• Como se aplica.</li> </ul>	X		
2	<b>Aspectos e impactos ambientales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conocen los aspectos ambientales propios de las actividades a realizar y los impactos que provocan.</li> <li>• Se aplican medidas para mitigar los impactos</li> <li>• Gestión de los desechos: papel, productos orgánicos, cartuchos de tóner y tinta, lámparas fluorescentes, pilas, baterías y neumáticos usados.</li> </ul>	X		
3	<b>Ahorro Energético y de Materiales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conocen las medidas de ahorro energético para cada puesto de trabajo: electricidad, combustibles y lubricantes, explotación de equipos, etc.</li> <li>• Uso racional del agua: .</li> <li>• Ahorro de papel, etc.</li> <li>• Se cumplen los índices de consumo de materiales: Preparar el material ajustado al volumen necesario para cada labor</li> </ul>	X		
4	<b>Educación Ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza capacitación a los nuevos trabajadores en los temas ambientales.</li> <li>• Se divulgan las fechas ambientales significativas.</li> <li>• Otras acciones que ayuden la formación de una conciencia ambiental</li> </ul>		X	
5	<b>Licencias y Permisos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee Licencia ambiental y demás permisos que sean necesarios. Se cumplen con lo establecido en las mismas para la etapa de construcción.</li> <li>• Se ejecuta la obra de acuerdo a la micro localización y al proyecto ejecutivo</li> <li>• Se aprovechan los viales</li> </ul>	X		
6	<b>Planes de Acción Ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborado y firmado el plan de acción.</li> <li>• Incluye acciones para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de los desechos: sólidos y líquidos</li> <li>- Conservación del suelo, reducción de los movimientos de tierra</li> <li>- Conservación del la vegetación existente,</li> <li>- Correcta extracción y rehabilitación de las zonas de material de préstamo</li> <li>- Disminución de emisión de polvo: humedecer las áreas de trabajo, uso de vallas o pantallas, uso de medios de protección individuales del personal expuesto mitigar los impactos producidos.</li> </ul> </li> </ul>	X		
7	<b>Suministro de Materiales y Almacenamiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapar la carga durante la transportación, almacenamiento bajo techo y con flujo correcto de ventilación, evitando su esparcimiento por la Obra.</li> <li>- Alejar los almacenes de materiales de grano fino de los drenajes naturales en la Obra.</li> <li>- Almacenamiento correcto en la Obra de los áridos según las Normas Técnicas, cumplir con el Proyecto de organización de Obra</li> <li>- Inspección sistemática de los almacenes de combustibles, construcción de cubetas y redes recolectoras de goteos</li> </ul>	X		
<b>Totales</b>		6	1	

<b>Evidencia</b>	<b>Criterio</b>	<b>Eco.</b>	<b>Efici.</b>	<b>Efica.</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
No se realiza capacitación a los nuevos trabajadores en los temas ambientales	No hay evidencias de capacitación Medioambiental			x	No existe una secuencia de capacitación sobre el cuidado y conservación del medio ambiente	La falta de conocimiento en los trabajadores puede causar daño al eco-sistema
No se divulgan las fechas ambientales significativas	No se divulgan fechas relacionadas al medioambiente			X	No hay una cultura general integral sobre la divulgación de estos temas	Se corre el riesgo de que los trabajadores no tengan una cultura sobre el tema
No existe cultura sobre la gestión de los desechos: sólidos y líquidos	No se recogen los desechos			x	Existen dificultades en el estilo métodos y organización de este trabajo	Se deja de producir nuevos productos causando daño a la economía

### **Comprobaciones**

1. Se comprobó que no hay seguimiento de la capacitación en los temas de medio ambiente.
2. Hay necesidad de trabajar en función de la divulgación de fechas tan significativas sobre este tema
3. No hay una correcta gestión de recuperación de los desechos

Entidad: Brigada de Construcción y Montaje de la ECOA No.37  
 Tema; Medio Ambiente  
 Objetivo: Evaluar Indicadores Ambientales

**PT: MA-003**  
**Fecha 24 4'12**  
**Auditor: FGC**

Alcance: octubre diciembre

<b>INDICADORES</b>	<b>FORMULA</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>
Energía Eléctrica	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	92 / 101.5	91 %
Combustible Diesel	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	567.8 / 455.4	125 %
Gas licuado	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	2.7 / 5.2	52 %
Aceite Lubricantes	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	7.1 / 6.9	103 %
Grasas Lubricantes	$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}}$	4.6 / 2.6	56 %

<b>PORTADORES ENERGÉTICOS.</b>	<b>U/M</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
Energía Eléctrica	MWh	101.5	92.0	91
Combustible Diesel	ML	455.4	567.8	125
G.L.P	K.G	5.2	2.7	52
Aceite Lubricantes	L	6.9	7.1	103
Grasas Lubricantes	KG	4.6	2.6	56

### **Comprobación**

1. Se comprobó que en el indicador de combustible hubo un sobre consumo de un 25 por ciento con respecto al plan y relación con la producción de un 44 por ciento.
2. Al realizar el análisis del indicador de aceites y lubricanes se incumplió en 3 por ciento con respecto al plan y con la producción a un 22 por ciento,

### 3.3 Informe de Auditoría

#### **INFORME DE AUDITORÍA**

**Cienfuegos, 5 de junio 2012**

**“Año 54 de la Revolución”.**

.Orden de Trabajo: 2012.

Entidad Auditada: Brigada de montaje

Subordinada: ECOA No. 37

Código:108.0.14140

Dirección: O'bourke Cienfuegos

Tipo de Auditoría: Gestión

Fecha de Inicio: 20/2/12.

Fecha de Terminación: 29/5/12.

#### **INTRODUCCIÓN.**

La Brigada de Montaje perteneciente a la Empresa Constructora ECOA No. 37, subordinado al MICONS, tiene dentro de su Objeto Social, modificado según entre otras funciones:

- Brindar servicio de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, demolición, desmontaje de remodelación de construcción y otras rehabilitaciones de edificaciones y otros objetivos existentes.
- Teniendo como misión: construir y reparar obras de arquitectura, montaje hidráulico, movimiento de tierra, áreas verdes, producciones de estructuras metálicas y viviendas.
- Tiene una estructura de dirección mediante la cual se representa la autoridad para la toma de decisiones, además de estar diseñada con características muy específicas; encontrándose estructurada por una entidad compuesta por 8 brigadas que se dedican a actividades de diversa índole.

La Brigada de Montaje se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- ✓ Director de Brigada.
- ✓ Técnico en Obras de Montaje, Especialista Principal.
- ✓ Técnico A Gestión Económica, Especialista Principal.
- ✓ Técnico A Gestión de los Recursos Humanos.
- ✓ Técnico en Seguridad y Protección.

Para el desarrollo de sus actividades la entidad cuenta con un total según plantilla aprobada de 80 plazas, cubierta por 103 trabajadores para un 129 por ciento de completamiento, de ellos 9 son mujeres y 94 hombres.

En la ejecución de la Auditoría se tuvieron en cuenta las normas establecidas, entre otras, por la siguiente legislación:

- Resolución Nro. 353 de 2008 del extinto MAC, que regula las calificaciones de las Auditorías.
- Resolución Nro. 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR) que regula las Normas de Control Interno.
- Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República.

Entre otras.

La unidad utiliza el sistema automatizado Alimatic para los inventarios la Contabilidad y para la elaboración de los Estados Financieros.

Se utilizó el método de muestreo aleatorio para la toma de evidencias.

Se aplicaron las Normas de Auditoria Interna establecidas en la Resolución 350/07 del extinto MAC y se cumplieron los objetivos de la Auditoria sin limitaciones.

### **Objetivos de la auditoría:**

La presente auditoria tiene como objetivo examinar y evaluar la gestión de la brigada para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia de su desempeño en la planeación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente para sí de esta forma introducir mejoras, ayudar a reducir costos, aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, para así lograr los objetivos para los que fue creada la brigada mejorando de esta forma su desempeño y productividad. Además se evaluó la efectividad del sistema de control interno.

Para ello se examinaron y evaluaron las siguientes áreas:

Dirección de la Brigada de Montaje.

Departamento de Economía

Departamento de Recursos Humanos.

Departamento de Producción

Temas de Control Interno y Medio Ambiente

### **CONCLUSIONES:**

Según lo dispuesto en la Resolución No. 353/2008 del extinto MAC, que aprueba la Metodología para la evaluación y calificación de las auditorias, se considera **ACEPTABLE** la Auditoría de Gestión efectuada a las áreas funcionales, al Sistema de Control Interno al Sistema de Medio Ambiente de la Brigada de Montaje del ECOA No. 37, teniendo en cuenta que las deficiencias detectadas no afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, criterio que se fundamenta en lo siguiente:

- Se presentan problemas en el esclarecimiento y divulgación de los objetivos operacionales de la Brigada..
- Existen problemas con la confección de los planes de trabajo
- Se detectaron algunas deficiencias e incumplimiento en las áreas analizadas que pueden ser analizadas desde puntos de vista de madurez de entidades subordinadas a centros empresariales.

- Se detectaron deficiencias en los componentes de control interno (Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos)
- Se detectaron desviaciones en el consumo de combustible

## **Resultados**

### **Dirección de la Brigada**

Se tomo como muestra las Actas del consejo de Dirección de un trimestre Octubre, Noviembre, Diciembre del 2011; Teniendo en cuenta que existe una planificación de los puntos a tratar en el mismo aclaramos que en este trimestre no existe evidencia de lo que a continuación relacionamos.

- Grado de satisfacción del cliente, reclamaciones, crecimiento y calidad
- Gestión de innovación , crecimiento y resultados
- Hay poca cultura de vincular la tecnología de la información a la producción así como poca creatividad de propios programas.
- No existe una buena proyección del trabajo en equipo, planificación, ni se chequea periódicamente.

### **Departamento de Economía Brigada de Montaje:**

- Los departamentos de las Brigadas no participan en la elaboración de los planes ni en la interpretación de los estados financieros.

### **Departamento de Recursos Humanos Brigada de Montaje:**

- Los compañeros de este departamento deben implantar un chequeo sistemático sobre el salario a pagar en relación con la producción ejecutada.

### **Departamento de Producción**

- El personal que integra este departamento debe establecer un chequeo sistemático sobre el cumplimiento de las obras para lograr cumplir los planes de producción

### **Control Interno (Ambiente de Control Brigada de Montaje)**

- En esta guía se evaluaron 71 aspectos solo encontrando deficiencia en cinco de ellos representando en el muestreo el 1 %
- Los objetivos de la entidad así como el incumplimiento del mismo solo son conocido por los directivos, no se propagan a los trabajadores.

### **Control Interno (Gestión y Prevención de Riesgo)**

- En esta guía se evaluaron 23 aspectos solo encontrando deficiencia en dos de ellos representando en el muestreo el 1 % No existe objetivos de control en los análisis para obtener el plan de prevención.

Se aplicó la Guía de Autocontrol establecida por la Contraloría General de la República de Cuba, Se presentaron dificultades en el componente de Ambiente de Control y en el componente de Gestión y Prevención de Riesgos. Los otros tres componentes del control interno no presentaron dificultades y no fue necesario realizarles comprobaciones

### **Medio Ambiente**

- Se aplicó una Guía confeccionada por la empresa donde se evaluaron siete aspectos con uno de ellos con dificultades para un 14 por ciento
- Se comprobó que no hay seguimiento de la capacitación en los temas de medio ambiente, trabajar en función de la divulgación de fechas, hacer gestión de recuperación de los desechos y cumplir con los indicadores establecidos.

### **.Recomendaciones**

1. Hay que esclarecer los objetivos estratégicos de la entidad y mostrarlos de forma medible.
2. Hacer el análisis de las proyecciones del cliente respecto a satisfacción, crecimiento y profundizar los principios de las normas de calidad.
3. Potenciar el movimiento de innovación tecnológica.
4. Desarrollar sistemas de programas propios, chequear la cantidad de equipos de producción por trabajador y desarrollar las Tecnología de la información.
5. Realizar un estudio y una medición de los componentes del clima laboral y una mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores.
6. Ajustar el número de dirigente por trabajadores programados y debe garantizar que esté cubierta la plantilla de cuadros de reserva.
7. Participar en la elaboración de los planes de Brigada cuando se efectúe la planeación en la empresa.
8. Hacer un análisis del por qué del incumplimiento de la producción ya que este afectaría a otros indicadores. Así como trazarse metas y objetivos para su cumplimiento en el año en curso.
9. Hacer análisis del por qué del incumplimiento de la producción ya que este afectaría a otros indicadores. Así como trazarse metas y objetivos para su cumplimiento en el año en curso.
10. Hacer un análisis objetivo de las posibilidades reales que tiene la brigada y de las inversiones nominales aprobadas por el MFP. El incumplimiento de los indicadores es necesario compatibilizarlo y hallar la causa de las deformaciones.
11. Hacer un plan de capacitación para mejorar las técnicas de dirección, enfocar una visión hacia el futuro, hacer revisión del cumplimiento de las tareas, crear cultura de la formación de valores éticos y hacer capacitaciones de futuros cuadros
12. Capacitar a los cuadros sobre la gestión de riesgos mediante normativas especializadas en el tema además de la Resolución No 60

13. Hacer un plan de capacitación. Crear cultura de la divulgación; y organizar y utilizar los mejores métodos en la recuperación de los desechos

14. Analizar las deformaciones de los indicadores energéticos y tomar las medidas pertinentes.

### **GENERALIDADES.**

El director de la entidad tiene derecho a manifestar por escrito sus discrepancias, debidamente fundamentadas con parte o con el total del contenido de este informe en un término de 20 días naturales posteriores al recibo del mismo, según lo establece la Resolución No. 453/2006 del extinto Ministerio de Auditoría y Control.

Dando cumplimiento a la Resolución 331/2008 del extinto Ministerio de Auditoría y Control, la entidad auditada dispone de hasta siete (7) días naturales a partir de la fecha de la recepción del informe, para consultar las medidas administrativas que se propone adopta. De igual forma en un plazo no mayor de 30 días deberá entregar el plan de medidas para detectar las deficiencias señaladas.

En este sentido de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ley 159 “De la Auditoría”, capítulo V artículo 14, se deberá discutir en el Consejo de Dirección de la entidad el resultado de la auditoría, siendo el máximo dirigente de la misma el responsable de adoptar las medidas necesarias para erradicar las deficiencias detectadas.

Le agradecemos a la Dirección de la Brigada y a todos los trabajadores que de una forma u otra favorecieron el cumplimiento de esta auditoría.

Fraternalmente,

Faustina González Capote

El ejercicio de Auditoría de Gestión practicado a la Brigada de Montaje de la ECOA No. 37 ha significado una experiencia favorable pues permitió localizar aspectos problemáticos que ahora no se registran.

## Conclusiones

1. El análisis de los fundamentos teóricos de la auditoría permitió hacer una revisión bibliográfica que fue el sustento para la realización de este trabajo.
2. Se confeccionó una guía de auditoría basada en las metodologías existente y de acuerdo con las recomendaciones de la Contraloría General de la Republica de Cuba, para lograr la efectividad del sistema de control de las organizaciones.
3. Los resultados obtenidos ofrecen información novedosa sobre la gestión y la cultura organizacional de la brigada.

## **Recomendaciones**

1. Ejecutar futuras Auditorías de Gestión a la Brigada de Montaje del ECOA No. 37 que permitan dar seguimiento a este trabajo y que se conviertan en una herramienta empresarial para esta agrupación empresarial.
2. Que este trabajo pase a bases de datos que permitan su consulta para próximos estudios.

## Bibliografía

- Chandler, A (2005). Estrategia y Dirección Estratégica. Retrieved from [www.gestiopoli.com/gerenciales/estrag/direccestrag.htm](http://www.gestiopoli.com/gerenciales/estrag/direccestrag.htm). Consultado en marzo del 2012
- Colectivo de autores. (n.d.). *Contabilidad General I*. La Habana, Editorial Félix Varela
- Colectivo de Autores 9nd) Manual para la auditoría de gestión. La Habana: Editorial Félix Varela,
- Colectivo de Autores. (2005). Guía Metodológica para la Realización de Auditorías. MFP
- Colectivo de Autores. (1995). Decreto Ley No. 159 / ONA. Oficina Nacional de Auditoría. MFP
- De Armas C (2011) "Guía para realizar la Auditoría de Gestión en la Unidad Básica Aseguramiento de la Empresa Comercializadora de Servicios y de Productos Universales Cienfuegos", Tesis de grado en opción al título de Licenciado en Economía, Universidad de Cienfuegos
- Ministerio de Auditoría y Control (2006) Resolución No. 26 Bases Generales de Auditoría. La Habana : Editorial Consejo de Estado.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2010). Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno. La Habana: Editorial: Consejo de Estado
- E.A.J. (2006). Diseño de un manual de auditoría de gestión para evaluar resultados de las empresas industriales y comerciales del Estado. Retrieved from [www.monografia.com](http://www.monografia.com).
- Euroabc, (n.d.). La Auditora de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial. Retrieved from <http://www.scarsa.net.html>, Consultado en marzo del 2012
- Goldratt.E. (2006). *La Auditoría un Examen Exhaustivo de la Actividad Empresarial*. Madrid: Editorial Díaz de Santos
- Goldratt E. (1990) *La Meta, Un Proceso de Mejorar Continua*. España: Díaz de Santos. SA.
- González, E (2009) Estructuración y Aplicación de una Guía de Auditoría de Gestión en la Comercializadora del MINAZ Cienfuegos (2010) Tesis de grado en opción al título de Licenciado en Economía,, Universidad de Cienfuegos
- Idalberto Chiavenato, & Mc Graw Hill. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. México.
- Urios, J(n.d.). *Finanzas en administración novena*. Mc Graw-Hill.
- L.M. (2005). *Un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas*, Madrid
- L.T.M.R. (2006). *La Auditoría de Gestión, una necesidad en la eficiencia*. La Habana : Editora Ciencias Sociales,
- Carmona, M (2005). El Control Interno en IDECOP. Retrieved from [www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml](http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml). Consultado en marzo del 2012
- Ministerio de Auditoría y Control. (2003). Resolución 297. La Habana : Editora Consejo de Estado
- Ministerio de Auditoría y Control. (2005). Guía para la Realización de Auditorías de Gestión. La Habana: Editora del Consejo de Estado

- Miranda, J. (n.d.). Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión. Retrieved from <http://www.unisinu.html> Consultado en abril del 2012
- Montecelo, C (2010) Guía para ejecutar la Auditoría de Gestión en el Complejo Cumanayagua de la Corporación CIMEX Cienfuegos, Tesis de grado en opción al título de Licenciado en Economía,, Universidad de Cienfuegos
- Oficina nacional de Auditoría. (1996). Guía para la Realización de Auditorías de Gestión. Habana.
- Penilla J. (2003). *Auditoría Operacional, Factor de Productividad en la Empresa, Editora Ciencias Sociales*
- Pérez, S (2006). *Guía Metodológica para la Ejecución de Auditoría de Gestión en la Agencia de Seguridad y Protección. La Habana.*
- Ranger Esquivel. (2006). *Auditoría Administrativa de las Organizaciones.*
- Rojas C (2010) Guía de Auditoría de Gestión o Rendimiento al Proceso Productivo en la Gráfica Geocuba . Tesis de grado en opción al título de Licenciado en Economía,, Universidad de Cienfuegos
- Santos, A. (1996). *La Moderna Auditoría, Principios y Procedimientos.* Mexico
- Sanchez J. (2006). Diseño de un manual de Auditoría de Gestión. Retrieved from <http://www.mcano.edu.co.html>, Consultado en abril de 2012
- Vázquez, Isabel. (n.d.). La Auditoría Operacional y el Control Interno, Maestría en Auditoría *Integral.*
- Vílchez Troncoso, Martín. (2006). Apuntes de Auditoría Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Enríquez.
- Wolinsky, J. (1998). *Manual de Auditoría Integral. Barcelona: Editorial Granica,*

## Anexos

### Guía de Auto Control: COMPONENTE "ACTIVIDADES DE CONTROL"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización</b>			
1.	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.	X		
2.	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.	X		
3.	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.	X		
4.	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	X		
5.	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.	X		
6.	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	X		
7.	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	X		
8.	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	X		
9.	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.	X		
10.	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.	X		
11.	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.	X		
12.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	X		
	<b>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>	X		
13.	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	X		
14.	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.	X		
15.	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.	X		
16.	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.	X		
17.	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
18.	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.	X		
19.	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.	X		
20.	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	X		
21.	El Balance de Comprobación de Saldo, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.	X		
22.	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldo.	X		
23.	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.	X		
24.	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.	X		
25.	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	X		
26.	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	X		
27.	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.	X		
28.	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.	X		
29. L	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.	X		
30.	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.	X		
31.	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.	X		
	<b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>	X		
32.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.	X		
33.	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.	X		
34.	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	X		
35.	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los sola pines de identificación.	X		
36.	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.	X		
37.	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.	X		
38.	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas,	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	rejillas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.			
39.	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.	X		
40.	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.	X		
41.	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventileles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.	X		
42.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	X		
43.	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	X		
44.	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.	X		
45. L	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.	X		
46.	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	X		
47.	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.	X		
	<b>Rotación del personal en las tareas claves</b>	X		
48.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	X		
49.	Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave.	X		
50.	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.	X		
51.	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.	X		
52.	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.	X		
	<b>Control de las Tecnologías de la Información</b>	X		
53.	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.	X		
54.	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones	X		
55.	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	X		
56.	Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes	X		
57.	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.			
58.	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.	X		
59.	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos	X		
60.	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.	X		
61.	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.	X		
62.	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.	X		
63.	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por <u>entidades autorizadas</u> para solucionar las vulnerabilidades.	X		
64.	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de una red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.	X		
65.	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.	X		
66.	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.	X		
67.	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente.	X		
68.	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.	X		
69.	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.	X		
70.	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.	X		
71.	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.	X		
72.	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente	X		
73.	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
74.	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.	X		
75.	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.	X		
76.	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.	X		
77.	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.	X		
78.	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.	X		
79.	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.	X		
80.	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.	X		
81.	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.	X		
82.	Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos;</li> <li>- todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente;</li> <li>- la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada.</li> </ul>	X		
83.	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.	X		
84.	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.	X		
85.	Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serán privadas e intransferibles.</li> <li>- Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que</li> </ul>	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<p>protegen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres.</li> <li>- No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean.</li> <li>- No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información.</li> </ul>			
86.	<p>Los sistemas de aplicación deben contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores,</li> <li>- la documentación y los ficheros fuentes;</li> <li>- Manuales de usuario y manuales de explotación.</li> <li>- Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios.</li> </ul>	X		
87.	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.	X		
88.	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.	X		
89.	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.	X		
<b>Indicadores de desempeño</b>				
90.	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	X		
91.	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.	X		
<b>Total por respuestas</b>		<b>91</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### COMPONENTE "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
<b>Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b>				
92.	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.	X		
93.	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.	X		
94.	Este sistema provee información para la toma de decisiones.	X		
95.	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.	X		
96.	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.	X		
97.	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad.	X		
98.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.	X		
99.	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.	X		
100.	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	destinatarios (externos e internos).			
101.	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.	X		
102.	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.	X		
103.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	X		
104.	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.	X		
105.	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.	X		
106.	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.	X		
107.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.	X		
108.	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	X		
109.	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.	X		
	<b>Contenido, calidad y responsabilidad</b>	X		
110.	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	X		
111.	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.	X		
112.	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.	X		
113.	No hay duplicidad en la información y en los datos.	X		
114.	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.	X		
	<b>Rendición de cuentas</b>	X		
115.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.	X		
116.	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	X		
117.	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.	X		
118.	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> <li>– El uso, custodia y destino de los recursos;</li> <li>– El cumplimiento de los objetivos y metas;</li> <li>– El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables;</li> <li>– Las incidencias ocurridas;</li> <li>– La situación financiera de la entidad;</li> <li>– Los resultados de la entidad en ese período;</li> <li>– Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas;</li> </ul>	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	– Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad.			
119.	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.	<b>x</b>		

## Supervisión y Monitoreo

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<b>Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno</b>			
120.	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias	X		
121.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
122.	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.	X		
123.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.	X		
124.	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.	X		
125.	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.	X		
126.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.	X		
127.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	X		
128.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.	X		
129.	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.	X		
130.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
	<b>Comité de prevención y control.</b>	X		
131.	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.	X		
132.	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.	X		
133.	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.	X		
134.	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.	X		
135.	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.	X		
136.	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.			
137.	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.	X		
138.	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.	X		
139.	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.	X		
140.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.	X		
141.	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.	X		
142.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.	X		
143.	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.	X		
144.	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.	X		
145.	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.	X		
146.	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.	X		
147.	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.	X		
148.	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.	X		
149.	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.	X		
150.	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.	X		
151.	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	X		
<b>Total por respuestas</b>				