



UNIVERSIDAD  
**CIENFUEGOS**

Carlos Rafael Rodríguez

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,  
Cienfuegos.

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

### **TITULO:**

*“Diseño de una Guía Metodológica para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la Empresa Cubana del Pan”.*

### **Autor:**

*Yenedry Agüero Benítez*

### **Tutores:**

*Msc. Yailí C. Valdés Garrido*

*Lic. Aida Guerrero Soto*

*“Año del 54 de la Revolución”*

*Curso: 2011-2012*

*Disciplina: Auditoría*



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS  
"Carlos Rafael Rodríguez"  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Ciencias Contables

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos " Carlos Rafael Rodríguez " como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizado a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del Centro.

---

Firma del Autor

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, requerido a la temática señalada.

---

Información Científico Técnica  
Nombres, Apellidos y Firma

---

Computación  
Nombres, Apellidos y Firma

---

Firma de Tutor

Cienfuegos, 5 de junio de 2012.



### Dirección Provincial Cienfuegos

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios en la Especialidad de Contabilidad y Finanzas de la compañera Yenedry Agüero Benítez, cumpliendo el mismo con el objetivo de diseñar una guía metodológica para la ejecución de la Auditoría de Gestión en nuestro centro, atendiendo a nuestras características y aplicarla en las áreas de resultados claves de la empresa. Dicha investigación comenzó desde el primero de enero hasta el 30 de abril del 2012 por lo que tuvo una valoración Económica de \$ 1 896.96.

Cuatro meses, de lunes a viernes: 96 días.

96 días por 8 horas diarias: 768 horas.

768 horas a \$ 2.47 /hora: \$ 1 896.96.

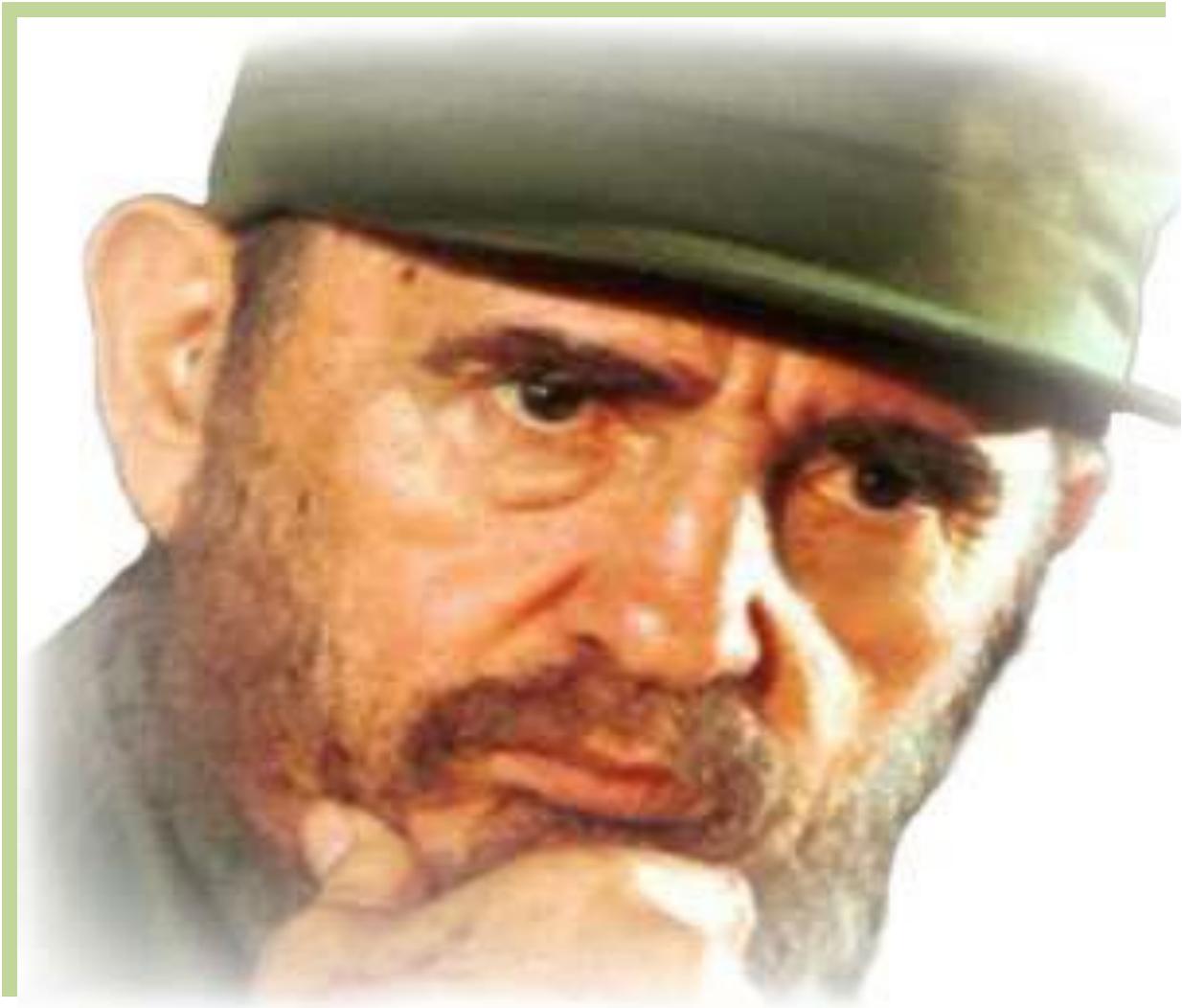
Certifico que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección del Centro y el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

Félix René Cordero Regueira

Director General

Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos



*“El heroísmo no se materializa sólo en el campo de batalla, se materializa en el trabajo diario, en las horas de esfuerzo, en las horas de sueño que dedicamos a nuestras obligaciones”.*

*Fidel*

# *AGRADECIMIENTOS:*

*... A mi madre que adoro, por poder contar siempre con ella y por demostrarme que en este mundo nada es imposible.*

*... A mi esposo y a su familia por haberme ayudado a resolver obstáculos en el transcurso de mi investigación y por contar siempre con ellos.*

*... A toda mi familia por haberme apoyado de una manera u otra.*

*... A mi tutora, Yailí C. Valdés Garrido por su apoyo y haber compartido su tiempo de gestación conmigo y en especial a su mamá por su ayuda y amistad sincera y por la confianza depositada en mí.*

*... A las personas que de alguna forma me ayudaron para poder hacer realidad mi sueño, a los trabajadores de la Empresa Cubana del Pan, en especial a Kaisell Mengana Bengochea por su ayuda incondicional.*

*... A los compañeros Aida Guerrero Soto y José Ramón Méndez Terry por haber compartido conmigo sus conocimientos.*

*... A la Revolución por contar con profesores con tanto prestigio y haberme dado el privilegio de poder ser una profesional.*

*... A la vida que me ha tocado vivir, que ha conseguido hacerme una mujer más fuerte, a todas muchas, muchas gracias.*

## **DEDICATORIA:**

*... A mi familia, en especial a mi madre, por tanto sacrificio que ha tenido que hacer en la vida para hacerme una mujer de bién.*

*... A mi hija y esposo, por estar siempre a mi lado y por esas horas de compañía que la tesis y mi trabajo, sin querer, le han arrebatado.*

*... A mis compañeras de estudio que estuvieron en los 6 años siempre conmigo dándome fuerzas y por sus ayudas incondicionales, Yirina Enma Soriano Villa y Yoilén Guada Hernández.*

*... A Teresa Garrido por su confianza en mí y a su hija.*

*... Al colectivo de profesores de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, que por muchos recibí mucha confianza y apoyo.*

*... A la Revolución Cubana.*

# *RESUMEN:*

La Auditoría de Gestión es 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 de una empresa. La dinámica de los métodos y sistemas de gestión de las empresas unido a la complejidad de los fenómenos económicos ha provocado que la Auditoría se encuentre en un proceso de renovación constante, el cual se encuentra sustentado en la Auditoría de Gestión.

Diseñar una Guía Metodológica que permita la ejecución de las Auditorías de Gestión en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos, a partir de las características de la misma, constituye el objetivo general de la investigación. De indiscutible beneficio ha sido, para la entidad, contar con los instrumentos evaluativos que le permitan controlar sistemáticamente la consecución de las metas detectando a tiempo cualquier desviación. Las técnicas empleadas ayudan a cumplimentar la evaluación de las áreas de resultados claves y llegar a conclusiones que propiciaron emitir una serie de recomendaciones que incrementarán la calidad de la labor administrativa en dicha entidad. La investigación se encuentra enmarcada en el curso 2011-2012.

# *ABSTRACT:*

Administration's Auditing is the exam and evaluation that comes true at an entity to establish the economy grade, efficiency and efficacy in planning, control and company's use of its own resources. The dynamics of companies methods and administration's systems, joined to the complexity of economic phenomena, has provoked the audit find in a renewal constant process, which finds itself held on Administration's Auditing.

To Design a methodological guide that allow the execution of Administration's Auditing at Cubana Bread Company in Cienfuegos, as from its own characteristics, constitutes this investigation general objective. Indisputable benefit it has been, for the entity, to have tests instruments that permit controlling systematically the attainment of goals, detecting any deviation on time. The technical employees help to carry out the keys worked areas evaluation and to get to conclusions that propitiated to emit a series of recommendations that will increment the administrative work quality at such entity. The investigation is delimited at 2011-2012 school course.

# ÍNDICE:

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN.....   | 1  |
| CAPÍTULO 1: Marco Teórico Referencial .....   | 5  |
| 1.1 Origen y evolución histórica de la auditoría. ....  | 5  |
| 1.1.1 Conceptos fundamentales de auditoría. ....  | 7  |
| 1.1.2 Evolución de la auditoría en Cuba. ....   | 8  |
| 1.2 Auditoría de Gestión. ....  | 10 |
| 1.2.1 Conceptos de Gestión. ....  | 11 |
| 1.2.2 Conceptos de Auditoría de Gestión.....  | 11 |
| 1.2.3 Relación de la Auditoría de Gestión y la Dirección.....   | 12 |
| 1.2.4 Etapas de la Auditoría de Gestión.....  | 14 |
| 1.2.5 Alcance y riesgos de la Auditoría de Gestión.....   | 17 |
| 1.2.6 La Auditoría de Gestión y el proceso administrativo.....  | 18 |
| 1.3 Conceptos fundamentales al evaluar la gestión empresarial.....  | 19 |
| 1.3.1 Conceptos de estrategia.....  | 19 |
| 1.3.2 Conceptos de planeación estratégica.....  | 20 |
| Conclusiones parciales del capítulo.....  | 22 |
| CAPÍTULO 2: Diseño de una Guía Metodológica para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos..... | 23 |
| 2.1.1 Estrategia empresarial de la Empresa Cubana del Pan.....  | 23 |
| 2.2 Necesidad de una guía metodológica para realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos.....      | 26 |
| 2.3 Guía de acción propuesta para efectuar la Auditoría de Gestión en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos.....                | 27 |
| 2.3.1 Alcance de la guía en general.....  | 28 |
| 2.3.2 Objetivos de la guía en general.....  | 28 |
| 2.3.3 Características de la guía en general.....  | 29 |
| 2.3.4 Principios fundamentales de la guía en general.....   | 29 |
| 2.3.5 Objetivos de la primera etapa: Exploración.....   | 29 |
| 2.3.6 Objetivos de la segunda etapa: Planeación.....  | 34 |
| 2.3.7 Objetivos de la tercera etapa: Ejecución.....   | 34 |
| 2.3.8 Objetivos de la cuarta etapa: Informe.....  | 45 |
| Conclusiones parciales del capítulo.....  | 47 |

|  |    |
|--|----|
| CAPITULO III: Resultados obtenidos de la aplicación de la guía metodológica en las áreas de resultados claves..... | 48 |
| 3.1 Aplicación Etapa de Exploración.....   | 48 |
| 3.1.1 Estudio Ambiental.....   | 48 |
| 3.1.2 Revisión del Expediente de Acciones de Control.....  | 49 |
| 3.1.3 Evaluación del Sistema de Control Interno.....   | 49 |
| 3.1.4 Análisis de los Estados Financieros.....   | 50 |
| 3.2 Aplicación etapa de Ejecución.....   | 51 |
| 3.2.1 Área Dirección General.....  | 52 |
| 3.2.2 Área Economía.....   | 54 |
| 3.2.3 Área Producción.....   | 57 |
| 3.2.4 Área de Recursos Humanos.....  | 59 |
| 3.3 Papeles de trabajo etapa de Exploración.....   | 61 |
| 3.4 Papeles de trabajo área de la Dirección General.....   | 67 |
| 3.5 Papeles de trabajo área de Economía.....   | 75 |
| 3.6 Papeles de trabajo área de Producción.....   | 80 |
| 3.7 Papeles de trabajo área de Recursos Humanos.....   | 84 |
| Conclusiones parciales del capítulo.....   | 90 |
| CONCLUSIONES.....  | 91 |
| RECOMENDACIONES.....   | 92 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 93 |
| ANEXOS.....  | 95 |

# *INTRODUCCIÓN:*

La evolución de la auditoría como ciencia no ha sido equivalente ni en tiempo, ni en lugar; pero siempre manteniendo una propensión hacia la integración y diferenciación en su desarrollo. Durante la revolución industrial el objeto de estudio de la auditoría comienza a cambiar como un todo en las organizaciones y con un efecto social.

La cual marca una pauta en la primera mitad del siglo XX la auditoría se dedicaba solo a descubrir fraudes, con su progreso pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, evidenciando si la empresa está dando una imagen correcta de los resultados de las operaciones, de la situación financiera y de los cambios operados en la misma dando en la actualidad presencia de ser un objeto de estudio cualitativamente superior.

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes. (García, 2008)

Su objetivo queda fundamentado en verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

Con respecto a la dirección, la auditoría de gestión funciona como un segmento muy importante. La dirección usa informes de auditoría que trata de aspectos globales de la gestión, para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; de esta forma, la dirección estaría sacando todo el beneficio posible de la auditoría de gestión, lo que supone como condición fundamental, que hay que prestarle la debida atención y asignarle el tiempo suficiente para su implementación.

Desde su propia existencia, el hombre se ha encargado de conocer e interpretar los fenómenos naturales y a la vez aprovecharlos en función de transformar su medio para lograr una mejor convivencia con el mismo. Con este fin, y a lo largo de toda su existencia, se han desarrollado áreas en el conocimiento humano que organizan toda la experiencia acumulada y que a su vez se proyectan de manera revolucionaria en un perfeccionamiento constante.

A principios de los años noventa comienza a tener auge la Auditoría de Gestión en Cuba 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 este momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar.

No exento de ello, se encuentra la Empresa Cubana del Pan creada por la Resolución No. 35 del 12 de Abril de 1999 dictada por el Ministro de la Industria Alimenticia , integrada a la Unión Molinera perteneciente al Ministerio de la industria alimenticia, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, tiene como actividad fundamental aprobada por la Resolución 523 del 16 de Noviembre del 2007 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación siendo el siguiente producir pan, galletas y palitroques de alta calidad en moneda nacional. (Planificación, 2006)

Con la actualización del modelo económico del país, abordados a través de los Lineamientos del Partido y la Revolución, discutidos y aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se aborda la necesidad de que nuestras entidades sean eficientes, por lo que La Empresa Cubana del Pan de la provincia de Cienfuegos, objeto de estudio, no está aislada de esta situación, pues ha obtenido resultados desfavorables en cuanto al cumplimiento de sus planes de ventas, que marca ineficiencia e ineficacia en los resultados económicos, aspectos que no son analizados por la auditoría interna que ejerce la entidad; por lo que es innegable definir como:

**Problema científico de la investigación:**

Carencia de una herramienta que permita controlar sistemáticamente la Economía, la Eficiencia y Eficacia en la Empresa Cubana del Pan Cienfuegos.

**Objetivo General:**

Diseñar una Guía Metodológica que permita la ejecución de las Auditorías de Gestión en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos.

**Objetivos Específicos:**

- Revisión crítica de la teoría que fundamente la temática de esta investigación.
- Caracterizar la empresa objeto de estudio.
- Diseñar la guía y su metodología.
- Aplicar la guía propuesta en las áreas seleccionadas.

**Hipótesis de esta investigación:**

El diseño de una Guía Metodológica para la ejecución de las auditorías de Gestión que responda a la entidad objeto de investigación, permitirá que se cuente con una herramienta que evalúe sistemáticamente la gestión de la entidad para así determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que labora la entidad.

De esta investigación constituyen **variables** las siguientes:

**Variable Independiente:** Las Áreas de Resultados Claves: Dirección, Economía, Recursos Humanos y Producción.

**Variable Dependiente:** Gestión empresarial

En el proceso de investigación se emplearán **métodos** propios de la investigación científica, método analítico, que consiste en la desmembración de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, el método sintético que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis y la síntesis que va de lo abstracto a lo concreto, de lo particular a lo general y de este regresar a lo particular, donde en la investigación estarán presentes otros dos métodos: inducción y deducción. Los métodos específicos como medición y observación directa para generalizar los resultados del fenómeno estudiado y los particulares como la técnica de análisis porcentual.

El trabajo estará estructurado en tres capítulos los cuales brindarán el desarrollo de la investigación en la entidad seleccionada. En el capítulo número uno se describe los fundamentos teóricos donde se hará una breve reseña sobre el origen y la evolución histórica de la auditoría, se definieron conceptos fundamentales de auditoría y la evolución en Cuba, logrando generalizar en la temática hasta particularizar en la Auditoría de Gestión: se definieron conceptos de gestión, y de Auditoría de gestión por diferentes autores, la relación de la auditoría de gestión y la dirección, donde se analizan los términos de valoración de economía, eficiencia y eficacia, la metodología de la auditoría de gestión, alcances y riesgos; y cómo influye en el proceso administrativo, así como conceptos fundamentales a tener en cuenta al evaluar la gestión empresarial.

En el capítulo número dos se caracteriza la entidad objeto de estudio en la que se tuvo en cuenta su objeto empresarial, caracterización de la fuerza laboral, la misión, visión, valores de la entidad, matriz DAFO, así como las premisas presentes en la guía propuesta; alcance, objetivos, características y principios fundamentales y se plasmaron las etapas que conforma la guía de acción propuesta y la necesidad de porque crear la misma. Se diseña una guía de manera general que desarrolle todas las etapas en que está conformada la misma y se profundizó en las áreas de resultados claves las cuales son: dirección, economía, recursos humanos y producción donde se describen los papeles de trabajo y los cuestionarios que se aplicaran.

En el capítulo número tres se aplica la Guía Metodológica propuesta para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos, basada en las áreas de resultados claves, donde se realizó una descripción profunda de cada área y se realiza los papeles de trabajo correspondientes, se analizan indicadores que miden economía, eficiencia y eficacia y se aplican cuestionarios a cada área seleccionada.

**Novedad de la investigación:**

Esta investigación presenta relevante novedad científica y resultados importantes para la entidad ya que contar con una herramienta que permita controlar sistemáticamente a la entidad soportada en la Auditoría de Gestión y que evalúe y determine la razón de los incumplimientos de sus planes de ventas, así como los objetivos, planes, políticas, y normas; medición del grado de economía, eficiencia y eficacia de la entidad respecto con su estructura organizativa.

## Capítulo 1: Marco Teórico Referencial

### 1.1 Origen y evolución histórica de la Auditoría

La auditoría, en su forma más primitiva y simple, surge cuando un pueblo o núcleo social sojuzga o domina a otro, bien sea a través de la política, la religión, la economía, las ciencias, o por la fuerza del hombre. (internet.http:www.edukativos.com/apuntes/archives/217, 2011)

La Contaduría Pública como Auditoria o revisión de cuentas tiene algunos antecedentes muy remotos el cual se sitúa en el comienzo de esta profesión en el antiguo Egipto, donde se fiscalizaba el empleo de los materiales utilizados en la confección de tejidos. (http://www.monografías.com, 2011)

La fecha en que germina la contaduría Pública no puede ser determinada con exactitud, se ubica en el comienzo de esa profesión en el antiguo Egipto donde se fiscalizaba el empleo de los materiales utilizados en la confección de los tejidos.

En un principio esta se remitía a las funciones de administración pública aunque existen indicios de que en una época lejana se empleó en las redenciones de cuentas de los funcionarios, a partir de las cuentas, el auditor, persona que oía los mismos, determinaba de qué forma iba a proceder ante la situación dada.

En 1494 con el desarrollo de la actividad económica su despliegue fue inminente con la publicación del desarrollo de la profesión de auditoria en todo el mundo, no obstante, su origen se evidencia a partir de los antecedentes registrados en los siglos XIII y XVI en Inglaterra donde tenía como principales retos:

1. Necesidad de comprobar la honestidad de los que administraban dinero y bienes de otros.
2. El deseo de los administradores que su honradez quedara comprobada.
3. Que las clases superiores no eran las más cultas.
4. Falta de conocimiento en general, para rendir informes y cuentas de la gestión realizada.
5. Que se guerreaba constantemente.

En Europa feudal, esta profesión comenzó a precisarse llegando a identificarse las funciones con el cargo como auditor.

El 1<sup>er</sup> Tratado de Contabilidad de 1494 ofreció la base teórica para el desarrollo de la comprobación de las cuentas con vistas a los libros de contabilidad. En el año 1589 a partir de toda esta base teórica inicial, en Venecia, donde se creó con carácter oficial la primera asociación de Revisiones Profesionales.

En el desarrollo de la contaduría Pública en el mundo principalmente en Inglaterra, Alemania y Francia tuvieron gran incidencia las convenciones económicas y financieras que se suceden en la humanidad en el siglo XVIII a partir de la Revolución Industrial y luego de este suceso alcanza hasta el siglo XIX, situaciones que demandaron de hombres especializados en problemas económicos, financieros y contables.

Sin embargo, la auditoría tal como hoy día se le coincide, en su acepción más restringida o verdadera auditoría, consistente en la comprobación de la veracidad de la información contable facilitada por la sociedad generalmente privadas y de naturaleza mercantil, no nace en Europa hasta después de la revolución industrial, ya en pleno siglo XIX, aunque con un desarrollo muy desigual en unos y otros países. La auditoría como profesión fue reconocida en Gran Bretaña, en la que se establecería la conveniencia de que las empresas llevaran un sistema metódico y normalizado de contabilidad y la necesidad de efectuar una revisión independiente de sus cuentas (1862).

En 1879 se le impuso en Gran Bretaña a las entidades la obligación de someter las cuentas anuales al juicio de un auditor independiente.

En 1880 la reina Victoria les confirió a los auditores de Inglaterra y Gales el derecho al llamarse “Cháúteres Accountans”.

Desde 1882 hasta 1900, la profesión de auditar se desarrolló extraordinariamente en Inglaterra y se introdujo en los Estados Unidos de América (EUA) antes de esa fecha, muchos contadores públicos o auditores titulados ingleses y escoceses se habrían ido ya a este país para prestar asistencia técnica a los inversionistas británicos, en aquella era de rápida industrialización en Norteamérica. El código de comercio Italiano en 1882 supuso importantes pasos de avance en el camino del control de las sociedades mercantiles por auditores independientes, sin embargo, la historia de la auditoría es en Italia diferente de Alemania, en donde la misma se introduce tardíamente se remonta en la época de las ciudades estado y en 1851 se fundó en Venencia lo que fue probablemente, la primera asociación de auditores.

En la segunda mitad del siglo XIX, los objetivos de la Auditoría eran fundamentalmente dos:

- 1) La detención y prevención de fraudes.
- 2) La detención y prevención de errores.

El proceso de desenvolvimiento de la Contaduría Pública en el mundo fue lento en las 1<sup>ras</sup> etapas y puede decirse que alcanza su madurez en el siglo XX, específicamente a partir del año 1916 cuando aparece la preparación de un programa mínimo de procedimientos a seguir en la auditoría quedando establecida así las primeras reglas que rigieron la contaduría pública.

Hasta comienzos del siglo XX el trabajo de los auditores se concentraba principalmente en el balance que los empresarios presentaban a sus banqueros en el momento que decidieran solicitar un préstamo. Por aquella época la cuenta de pérdida y ganancia era vista como un documento confidencial del que los terceros no podían disponer. Fue a partir de 1900 cuando la auditoría se le asignó el objetivo de analizar la rectitud de los Estados Financieros, después de esta fecha la función del auditor como detective fue quedando atrás y el objetivo principal de su trabajo pasó a hacer la determinación de la rectitud y razonabilidad con la que los Estados Financieros reflejan la situación patrimonial y financiera de la compañía, así como el resultado de sus operaciones.

El devenir histórico de la auditoría de Estados Financieros se concluye que: la contabilidad y la auditoría de estados financieros modernos tiene un punto de partida en el año de 1934 con un acto de ley al promulgarse la Securities Exchange Act of 1934 en los Estados Unidos de Norteamérica que establece el uso de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas y Procedimientos de Auditoría también generalmente aceptados.

### **1.1.1 Conceptos Fundamentales de Auditoría**

“Auditoría de las empresas socialistas “la declara como la parte de la contabilidad que se ocupa de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la entidad, mediante el examen de los comprobantes, libros, cheques, documentos, y demás evidencias. (Estrada, 2005)

La auditoría está orientada a presentar un juicio completo de la empresa lo que abarcaría además del aspecto contable y financiero, la forma de dirigir la empresa, la capacidad para crear y lanzar nuevos productos, así como la implantación actual y futura en los mercados. (F, 2011)

La auditoría utiliza la contabilidad como el vehículo más idóneo para realizar la revisión de la empresa. Sin embargo, la visión de la auditoría debe dar la visión de la empresa en su conjunto.

Por lo que sacar el máximo provecho de la información real y existente es uno de los objetivos prioritarios de esta materia. Así pues, el criterio contable o financiero para la evaluación del potencial de una empresa es insuficiente. (Borras, 2007)

La auditoría, no se preocupa de registrar, resumir, presentar o comunicar; su objetivo fundamental es revisar la forma en la cual las transacciones y situaciones económico-financieras que afectan a la empresa han sido medidas y comunicadas. Asimismo, es tarea de la auditoría determinar la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información, de las políticas y procedimientos operativos existentes en las divisiones o departamentos de la empresa. (Alonso, 2008)

La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos." (Holmes)

Proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a las actas o eventos de carácter económico- administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas e independientes de conformidad con normas y procedimientos técnicos. (Control, 1995)

Se define como un proceso sistemático realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros

con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos. (Cuba, 2009)

Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la entidad que permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

### **1.1.2 Evolución de la Auditoría en Cuba**

Para 1764 la administración relacionada con las finanzas públicas estaba constituida por la Intendencia de Hacienda y el Tribunal de Cuentas, sobre los cuales recaen las funciones de la percepción, los registros contables y la vigilancia del cumplimiento de las rentas así como los recursos públicos.

Entre 1790 y 1837 se manifiesta una tendencia a la formación y constitución de los organismos técnicos económicos del país, dando lugar a una organización verdaderamente estatal. La creación del Consejo de la Administración en 1861 en la que participaba el Intendente General de Hacienda y el Presidente del Tribunal de Cuentas, constituye un paso importante en el fortalecimiento de los mecanismos de control.

Cuando a los finales del siglo XVIII y principios del XIX, y con el asentamiento de la nacionalidad cubana surge la intelectualidad del País se constituye la “Sociedad Económica de Amigos del País” conocida también como “Sociedad Patriótica de la Habana”, en 1793.

Las posteriores reformas establecieron nuevos sistemas de contabilidad, rentas y la regularización en la formación de los presupuestos; lo que debía funcionar bajo la vigilancia y la supervisión del Gobierno Superior Civil una especie de poder ejecutivo dirigido por el Gobernador General y estructurado por los intendentes, el Fiscal de la Real Audiencia y el Presidente del Tribunal de Cuentas.

En 1909 al promulgarse el Decreto No. 78 “Ley del Poder Ejecutivo”, el 12 de enero de ese año y durante una parte importante de la etapa republicana, la función de fiscalización fue ejercida por el Interventor General de la República, el cual era nombrado por el Presidente de la nación y se subordinaba directamente al Ministro de Hacienda.

Le corresponde al Interventor General recibir, examinar e interesarse de las cuentas generales de ingresos y gastos del Estado, así como certificar sus saldos para su remisión al Ministro de Hacienda, entre otras funciones. La Ley pretende de este cargo un verdadero fiscal de las operaciones económicas del Estado, proveyendo al Interventor de los medios de información y comprobación necesaria para el cumplimiento de su misión.

Se aprueba en 1940 la Constitución de la República, en ella se establece el Tribunal de Cuentas como la entidad fiscalizadora superior, con una amplia jurisdicción que la que ejerce el Interventor

General, sin embargo, por diferentes razones demora su creación por disposición legal hasta 1950. Con la fundación del Banco Nacional de Cuba en 1948, a este se le concede entre sus atribuciones, la fiscalización de todas las entidades bancarias establecidas en el país.

El 10 de diciembre de 1950 se crea el Tribunal de Cuentas con carácter autónomo, el que rendía cuentas al Poder Ejecutivo y al Congreso lo que, teóricamente, le confería independencia y autonomía.

Las funciones del Tribunal eran las de supervisar el patrimonio, los ingresos y gastos del Estado y de los organismos autónomos; la ejecución del Presupuesto del Estado; asegurar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones relativas a los impuestos, derechos y contribuciones, en perjuicio de las facultades y atribuciones que se conferían hasta ese momento al Ministerio de Hacienda, así como fiscalizar la gestión administrativa de los funcionarios y empleados del aparato del Estado y de las organizaciones autónomas. El funcionamiento del Tribunal de Cuentas establecido como tal, se inició después de abril de 1952, con la aprobación del Reglamento de la Ley y la constitución del pleno.

La omisión del Tribunal de Cuentas en la Ley Fundamental, determina que en 1960 cese en sus funciones. Esta entidad había tenido una pobre actuación asociada al incumplimiento de sus obligaciones y a la corrupción administrativa de sus principales funcionarios durante el gobierno inconstitucional existente desde 1952 hasta 1958.

Consecuente con los principios del Gobierno Revolucionario de encauzar el proceso de desarrollo mediante la planificación y el control de los gastos, el 20 de junio de 1961 se aprueba la Ley No. 943 “Ley de Comprobación de Gastos del Estado” con el objetivo de regular las funciones de alta fiscalización del gasto corriente presupuestado a través de la Dirección de Comprobación del Ministerio de Hacienda.

A finales del año 1965, se disuelve el Ministerio de Hacienda pasando sus funciones más importantes al Banco Nacional de Cuba, entre ellas, la Dirección de Comprobación, la que se disuelve en 1967.

En 1976 se crea el Comité Estatal de Finanzas (C.E.F) mediante la Ley No. 1323, “De la Organización de la Administración Central del Estado”, y dentro de este la Dirección de Comprobación, con la misión de efectuar la verificación de las actividades económico-financieras de los órganos, organismos, organizaciones del Estado, empresas y demás dependencias y otras organizaciones.

En 1982 el Comité Estatal de Finanzas dicta la resolución 49, mediante la cual se establece las Normas Generales para actividad de Auditoría a cumplir por todas las unidades de Auditoría del País, documento jurídico que regula el desarrollo de esta actividad.

En el año 1994 como parte del perfeccionamiento de la administración estatal, se extingue el Comité Estatal de Finanzas, asumiendo sus funciones, el Ministerio de Finanzas y Precios, en cumplimiento del Decreto Ley No. 147 del 21 de abril de 1994, “De la Reorganización de los Órganos de la

Administración Central del Estado”.

Posteriormente por el Acuerdo 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 30 de Mayo de 1995, se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios, la que se constituye como Órgano de Fiscalización Superior del país con el objetivo de ejecutar las funciones que, con relación a esta materia, le fueron asignadas al Ministerio de Finanzas y Precios.

En Cuba específicamente la evolución de la auditoría parte de finales del siglo XIX y principios del XX con el asentamiento de la nacionalidad cubana, surge en la intelectualidad del país. La preocupación por desarrollar distintas instituciones que de una forma u otra contribuyeron al desarrollo de la enseñanza, la técnica y la cultura de nuestro país. De esta forma se constituye la Sociedad Económica de Amigos del País, conocida también como sociedad patriótica de la Habana en 1793. A partir de este momento la función de auditoría en nuestro país fue pasando por diferentes organizaciones y así se fue perfeccionando, hoy sus funciones están en La Contraloría General de la República de Cuba, el cual es el encargado de la organización y dirección de la auditoría en todo el país.

## **1.2 Auditoría de Gestión**

El concepto de auditoría, su evolución en Cuba y la necesidad de llegar a la Auditoría de Gestión:

Con el transcurso 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.

Durante la revolución industrial, el objeto de estudio de la auditoría comienza a diversificarse, y a la luz del efecto social se modifica. El avance de la tecnología hace que las empresas crezcan en tamaño y los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

En la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La auditoría pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen correcta de los resultados de las operaciones, de la situación financiera y de los cambios operados en la misma.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales, y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas.

No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la Auditoría de Gestión, aun no aplicada prácticamente en las condiciones cubanas. Esta Auditoría se orienta hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, son una extensión de la administración para determinar el funcionamiento en un área con relación a los objetivos establecidos.

### **1.2.1 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.

Se 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. (Goldratt, 1990)

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. (Miranda)

Auditoría General de la Nación: La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. (Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades)

### **1.2.2 Conceptos de Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa. (Hevia, 2006)

Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones. (García, 2008) Consiste en el examen y evaluación de la gestión de

un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables. (Cuba, Reglamento de la Ley 107/2009)

La Auditoría de Gestión se define como un proceso de verificación ordenada y sistémica para verificar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados.

### **1.2.3 Relación de La Auditoría de Gestión y la Dirección.**

La Auditoría opera como un órgano de confianza de la dirección, éste la utiliza con frecuencia recaba informes de auditoría sobre aspectos globales de la gestión para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; actuando así, la dirección estaría sacando todo el provecho posible de la Auditoría de Gestión, lo que supone como premisa básica, prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente. La Auditoría de Gestión diagnostica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar, hace la función de médico general.

Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la economía, la eficiencia y la eficacia las cuales se definirán a continuación:

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que “no se compre, gaste y pague más de lo necesario”. Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos se invierte racionalmente los recursos, a saber si:

- Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorrar esos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos. La eficiencia se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere

del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. Entre otros debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios que se originan en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos establecidos.
- Que las normas de trabajo sean correctas.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos en el proceso de producción o de servicio.
- Que todo los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

El resultado del trabajo del auditor es determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basándose en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó el trabajo.

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción y el servicio se haya cumplido en la cantidad y la calidad esperada.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. En resumen que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

La auditoría de gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de auditoría de gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditoría en su totalidad y en forma constante.

## 1.2.4 Etapas de la Auditoría de Gestión

### A. Planeación

En la fase de planeación el auditor traza la estrategia planificada que esta condensada en el cronograma de actividades y en los programas de trabajo. Con esta fase se recopila la evidencia de orientación necesaria para que el auditor conozca el quehacer de la entidad y su sistema de controles internos.

En la fase de la planeación de la auditoria, se concretarán los siguientes aspectos:

- Análisis organizacional para la auditoria de gestión.
- Visión sistémica de la organización.
- Análisis de los factores internos.
- Análisis de los factores del entorno.
- Visión estratégica de la organización.
- Visión, misión, objetivos y metas.
- Evaluación preliminar del control interno.
- Plan de la auditoria.
- Objetivo y alcance de la auditoria.
- Programas de auditoria.
- Definición de las actividades que se van a desarrollar.
- Tiempos estimados.
- Recursos de la auditoria organizados.

Entre las actividades que se desarrollan en la fase de la planeación se encuentran las siguientes:

Visita exploratoria para analizar la visión sistémica y estratégica de la entidad y el control interno. (Determinación del universo de análisis, conocimiento de la entidad y del control interno establecido en la misma).

Evaluación de los estándares de auditoría. (Determinación de los riesgos: inherente, de control y de detección. Selección de las áreas que se van a evaluar).

Evaluación analítica para determinar objetivos y alcance de la auditoría. (Cronograma de trabajo, plan y programas de auditoría.)

También se debe analizar reiteración de deficiencias detectadas por otras auditorías y sus causas, así como definir formas o medios de comprobación que se van utilizar. Adicionalmente debe conducir a la determinación y análisis de los siguientes aspectos:

- Aspectos objetos de comprobación.
- Formas o medios de emplear que den respuesta a este tipo de auditoria.
- Participantes.
- Tiempo y Presupuesto.

Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la Auditoría

Objetivos del Planeamiento

Establecer los pasos a seguir, objetivos y presupuesto de gastos para la auditoría.

Elementos a considerar:

- Definir áreas a auditar.
- Determinar las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- Expresar los objetivos específicos de la auditoría.
- Informar a auditores y otros especialistas que intervendrían, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.
- Analizar el presupuesto de gastos de la auditoría, calculado sobre la base de salarios y cantidad de personas que conformarán el grupo multidisciplinario, fundamentalmente.

## **B. Ejecución**

En la fase de ejecución es donde el auditor desempeña la estrategia planificada de la fase anterior y que se concreta en el plan y los programas de auditoría. En esta fase se recopila la evidencia 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.

Entre las actividades principales de esta fase se encuentran las siguientes:

1. Aplicación de las pruebas de control, analíticas y sustantivas planificadas para la recolección de la evidencia.
2. Formulación e interpretación de indicadores de gestión, de conformidad con la economía, la eficiencia y eficacia.
3. Análisis y formulación de los hallazgos de auditoría.
4. Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida de acuerdo con los criterios previamente estipulados.
5. Organización de los papeles de trabajo.
6. Validación de los resultados de la administración.

El propósito de esta fase es lograr los objetivos, identificando los pasos y métodos requeridos para llevar a cabo la auditoría.

Entre las actividades que se desarrollan en esta fase de ejecución se encuentran las siguientes:

- Selección de la muestra a evaluar. (Determinación del universo del análisis)
- Aplicación de los programas de auditoría, pruebas sustantivas y de cumplimiento así como la recopilación de la evidencia. (Papeles de trabajo y evidencias)
- Determinación de las desviaciones. (Hallazgos de la Auditoría)

- Determinación de causa y efecto de los hallazgos. (Identificación de las posibles causas de los problemas y sus responsables)
- Organización de la evidencia. (Legajos y papeles de trabajo)

### **C. Informe**

En el proceso sistemático de la auditoría, tras la correcta realización de las actividades previstas en la fase de ejecución, se debe elaborar el informe de auditoría, el cual es un producto que representa el resultado del examen realizado.

En la fase del informe es en el que el auditor expresa en forma escrita, el papel y los resultados derivados de aplicar los procedimientos analíticos, se explicaron los hallazgos determinados, su condición, criterio, causas y efectos, y se expresan las conclusiones de la auditoría, así como las recomendaciones al ente auditado.

El informe de la auditoría de gestión requiere de una exposición detallada de sus resultados en cuanto al alcance, contenido, hallazgos y otros aspectos de interés. El informe debe ser completo, exacto, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos que trata.

Un informe de auditoría de gestión, al menos, debe incluir:

- El título, el destinatario y la fecha.
- La identificación del tema.
- La identificación de la base jurídica para la conducta de la auditoría.

Una declaración de que la auditoría se ha realizado de acuerdo a estándares relevantes y/o la legislación vigente nacional o desarrollo internacional de normas de auditoría.

Una descripción de los objetivos y del alcance de la auditoría, incluyendo cualquier limitación sobre estos. Es importante que el informe describa los objetivos y el alcance de la auditoría de modo que los lectores puedan entender el propósito de la misma e interpretar correctamente los resultados. El alcance de la auditoría es descrito identificando la agencia o la parte de eso sujeta a la intervención, las materias examinadas y describiendo el período cubierto por la auditoría.

Identificación de los estándares o criterios en relación con la opinión que ha formulado el auditor.

Descripción de los hallazgos y los resultados que forman la base de la opinión del auditor; una discusión de los hechos subyacentes, las comparaciones con criterios convenientes y el análisis de diferencias entre que se observa y los estándares de la auditoría, incluyendo las causas y los efectos de las diferencias.

Expresión de la conclusión del auditor relacionada con los criterios sobre los cuales se basa.

Descripción de las recomendaciones a la entidad auditada.

## **D. Fase de aseguramiento de la calidad y el seguimiento.**

El objetivo general de esta fase es valorar la acción de supervisión y aseguramiento de calidad en la auditoría así como preservar la calidad que sea requerida. Dar a conocer la importancia que reviste la actividad de seguimiento por parte de las entidades que realizan las auditorías.

Para que el proceso de auditoría de gestión mantenga sus labores de manera eficiente y efectiva, debe considerarse el aseguramiento de calidad, como un elemento de apoyo imprescindible y permanente en cada una de sus tareas.

El seguimiento es una fase posterior a la finalización de la auditoría. Su objetivo se resume en una verificación en dos sentidos: uno, que la entidad auditada haya cumplido con la implementación de las recomendaciones y disposiciones de acuerdo con los plazos acordados; y el otro, que haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía a raíz de esa implementación.

El auditor o auditores designados para que realicen el seguimiento en el campo de las recomendaciones y disposiciones giradas en el informe de la auditoría de gestión, elaboran y ejecutan un programa que contiene las pruebas necesarias con el propósito de recabar la evidencia adecuada para cumplir con el objetivo de verificación y seguimiento. (García, 2008)

### **1.2.5 Alcance y Riesgos de la Auditoría de Gestión.**

En la Auditoría de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoría deben estar de acuerdo en cuanto al alcance general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- La satisfacción de los objetivos institucionales.
- El nivel jerárquico de la entidad.
- La estructura organizativa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar:

- Regulaciones.
- Economía, eficiencia y eficacia.
- Salvaguarda de activos.
- Calidad de la información.

Por tanto, el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.

-Exceso de personal en relación con el trabajo a efectuar.

-Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. (Sánchez, 2007)

Debe planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

-Criterio profesional del auditor.

-Regulaciones legales y profesionales.

-Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría se tendrá en cuenta también los tres componentes del riesgo:

-Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.

-Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.

-Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

-Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.

-Considerar la adecuación del diseño del Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.

-Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.

-Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

### **1.2.6 La Auditoría de Gestión y el Proceso Administrativo.**

En la Auditoría de Gestión, el auditor actúa sobre la gestión administrativa de la empresa por la importancia que se le atribuye como punto inicial, ya que esta propone como un todo los objetivos y los cursos de acción para lograrse en la entidad partiendo de su propia planeación estratégica. Distintos autores consideran que “planificar” de forma general es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles o una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines, veamos algunos criterios:

Planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible. (Hummel, 2007)

La determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos” (Ernest, 2007)

La planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados. (Unidas, 2008)

El “desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, sugiere que la efectividad es más importante, ya que 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 las metas ‘correctas’ y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas”. (Drucker, 1999)

Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo y son vitales también para la Auditoría de Gestión. De aquí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino por tanto mi opinión es que la planeación es un proceso de definición de estrategias para que se desarrolle la empresa, que tienen como fin definir los objetivos y acciones a largo, mediano y corto plazo de la organización.

### **1.3 Conceptos fundamentales al evaluar la gestión empresarial.**

Por toda su importancia, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado invectivas. El enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. El rol de la planeación ignora el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aún ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

#### **1.3.1 Conceptos de estrategia**

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que basándose en éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica”, comentemos algunos conceptos por distintos autores:

La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen las estrategias y se distribuyan los recursos en la debida forma. (Chandler, 2004)

La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar; una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto. (Michael, 2004)

El análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de obtener los mismos; y añade que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento". (Pérez, 1987)

La estrategia se emplea igualmente en grandes o pequeñas entidades, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal o presupuestado. La estrategia se sitúa como una herramienta de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Actualmente es necesario dirigir las actividades económicas al campo del diagnóstico y de las decisiones estratégicas, así como elevar los niveles de profesionalidad de los directivos de cada una de las organizaciones.

### **1.3.2 Conceptos de Planeación Estratégica**

La planeación estratégica se ha ido evolucionando y perfeccionando en un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer y requiere a su vez de una supervisión que está en manos de la Auditoría de Gestión.

La planeación estratégica se muestra como protagonista de múltiples compañías en el mundo entero. Más aún, el impacto de esta forma de "trazar" el futuro ha sido tal, que se ha aplicado también en los ámbitos social y político. (Ansoff, 1975)

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. (Miklos)

La planificación estratégica constituye “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente , interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Serna, 2005)

## Conclusiones parciales del capítulo

1. Auditoría de las empresas socialistas “la declara como la parte de la contabilidad que se ocupa de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la entidad, mediante el examen de los comprobantes, libros, cheques, documentos, y demás evidencias.
2. La auditoría de gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de auditoría de gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditoría en su totalidad y en forma constante.
3. Se declara como etapas de una Auditoría de Gestión la planeación, ejecución, informe y aseguramiento de la calidad y seguimiento.

## **CAPÍTULO II: Diseño de una Guía Metodológica para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa Cubana del Pan Cienfuegos.**

### **2.1 Caracterización de la Entidad**

La Empresa Cubana del Pan se encuentra integrada a la Unión Molinera y es de subordinación nacional, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, con domicilio legal en calle 31 entre 50 y 52 Nro. 5010, fue creada mediante la Resolución Nro. 35 del 12 de abril de 1999 según acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, teniendo en cuenta la necesidad de ofertar un producto de alta calidad y buscar estabilidad en las finanzas internas.

Objeto Empresarial: Como documento rector único que define las transacciones de carácter económico que la empresa está autorizada a realizar según la Resolución Nro. 523 de fecha 16 de noviembre de 2007 y tiene lo siguiente:

- Ⓜ Producir pan, galletas y palitroques de alta calidad para su comercialización mayorista y minorista, en pesos cubanos.
- Ⓜ Producir y comercializar de forma mayorista harina integral, en pesos cubanos.
- Ⓜ Comercializar de forma mayorista cereales, arroz cáscara y granos a los Organismos y Organizaciones aprobadas en los planes de entrega por el Ministerio de Economía y Planificación, en pesos cubanos.
- Ⓜ Prestar servicios de almacenamiento de cereales, arroz cáscara y granos en pesos cubanos.
- Ⓜ Prestar servicios de comedor cafetería a los trabajadores en pesos cubanos.
- Ⓜ Producir y comercializar de forma mayorista productos de panadería y repostería, en pesos convertibles.

#### **2.1.1 Estrategia Empresarial de la Empresa Cubana del Pan.**

Para la estrategia empresarial de la Empresa Cubana del Pan se tendrá en cuenta:

- Ⓜ Caracterización de la fuerza laboral.
- Ⓜ Concebir la misión de la organización.
- Ⓜ Valores Compartidores de la Empresa.
- Ⓜ Formular la visión.
- Ⓜ Matriz DAFO.

Caracterización de la fuerza laboral:

La entidad cuenta con una plantilla de cargos de 313 plazas desglosados en 48 Dirigente, 24 Técnicos, 1 Administrativos, 27 Servicios y 213 Obreros en total por las diferentes áreas de la empresa y panaderías según organigrama.

Composición por nivel de escolaridad:

Con relación al nivel cultural del total de trabajadores, hay graduados con nivel superior 40 para el 13%, técnicos medios 94 para el 30 % ,12 grado 167 para el 53 %, de 9 no grado hay 12 para el 4 %.

Los funcionarios y trabajadores de la Empresa Cubana del Pan enuncian su misión de la siguiente manera:

## **MISIÓN**

Producir y comercializar pan de diversas variedades, galletas y palitroques, de alta calidad en moneda nacional, productos derivados de la harina en ambas monedas, molinación de cereales para la canasta alimentaria, con un colectivo capaz, tecnología moderna y alto sentido de pertenencia.

La Empresa definió los valores compartidos, aprobados por los trabajadores, teniendo en cuenta el servicio que brinda, satisfacción de la población, destino de la producción y calidad de los recursos humanos.

Valores Compartidores de la Empresa.

- 🌀 Liderazgo.
- 🌀 Orientación al futuro.
- 🌀 Sentido de pertenencia.
- 🌀 Creatividad.
- 🌀 Trabajo en Equipo.

Estos valores son necesarios fomentarlos en el colectivo de trabajadores para lograr la misión y la visión.

A continuación se conceptualizan los mismos:

**Trabajo en Equipo:** Colectivo promovido en una cultura plena de trabajo en equipo, cuyos estándares de desempeño es prestar servicios a escolares y trabajadores del sector de Educación, el que se expresa mediante sentimiento de disciplina, responsabilidad y cohesión a través de la concientización unánime del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

**Creatividad:** Colectivo distinguido y reconocido a nivel nacional por el número de respuestas a los clientes en situaciones problemáticas, generado esto por la capacidad y desempeño profesional y

técnico tan elevado que permite una capacidad creativa para dar soluciones rápidas y concisas al cliente.

Liderazgo: Se cuenta con un colectivo que trabaja con sentido de la educación y el respeto, teniendo en cuenta el desempeño formal y el de sus dirigentes y funcionarios los que ejecutan sus misiones a través del cumplimiento del deber y la palabra empeñada, arrastrando de esta forma a un colectivo digno y revolucionario que se suma bajo las direcciones a cumplir con sus objetivos con un sentido de colaboración y valoración positiva para con sus semejantes.

Orientación al Futuro:

Colectivo distinguido por su calificación y experiencias técnico profesional en la rama del Ministerio del Transporte, el que le permite tener una visión amplia y segura hacia el progreso de la actividad asumiendo rasgos de disciplina, responsabilidad y dedicación para con su colectivo y clientes, siendo estos los principales promotores para alcanzar los objetivos y metas con seguridad y plena profesionalidad.

Sentido de Pertenencia: La actuación colectiva e individual se sustenta en una especial sensibilidad organizacional empresarial la que revela a través de su identidad un amor a la cultura atesorada en la humanidad asumiendo como propias las causas y necesidades del desarrollo empresarial como una realización consciente de la necesidad del desarrollo social y económico nacional, aportando sus capacidades con pleno sentido de servicio a la sociedad cubana.

Al enunciar los valores de la empresa ante los ojos de sus clientes y empleados, se estará definiendo claramente el lugar a donde se desea llegar, esa será su:

### **Visión 2012 de la Empresa Cubana del Pan:**

Lograr que la Empresa sea Eficiente, de reconocido prestigio, que satisfaga la demanda de la población con la producción y comercialización de productos de la planificación de alta calidad en moneda nacional, derivados de la harina en ambas monedas y molinación de cereales para la canasta alimentaria.

Es necesario destacar que en investigaciones realizadas se ha podido conocer que no se aplica la auditoría de gestión como un elemento importante de control que genere la mejora continua de la empresa. Es innegable este problema y lo que de esto se deriva; ya que la organización carece de las herramientas que proporciona este tipo de auditoría y se ve limitado el avance dentro del perfeccionamiento que la entidad requiere para una evaluación rápida, sistemática, oportuna y objetiva.

### **Matriz DAFO**

Debilidades:

- Ⓜ Falta de piezas de repuesto para la industria.
- Ⓜ Permanencia de la ocurrencia del delito.
- Ⓜ Necesidad de capacitación.
- Ⓜ Fluctuación de la fuerza de trabajo técnico en el área económico.

Amenazas:

- Ⓜ Deterioro del equipamiento.
- Ⓜ Poco atractivo de puestos de trabajo para el personal técnico.
- Ⓜ Fuerza de trabajo de baja calificación técnica.

Oportunidades:

- Ⓜ Poca competencia con las ofertas.
- Ⓜ Presencia en todo el país.
- Ⓜ Demanda creciente de la población.
- Ⓜ Personal

Fortalezas:

- Ⓜ Alto sentido de pertenencia.
- Ⓜ Garantía de materias primas de alta calidad.
- Ⓜ Tecnología moderna.
- Ⓜ Preferencia de la población.
- Ⓜ Calidad de las producciones.

## **2.2 Necesidad de una Guía Metodológica para realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos.**

La Política Económica en Cuba inicia una nueva etapa de actualización que debe abarcar aspectos estructurales de la economía, discutidos estos en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y analizados en sus 313 lineamientos, de tal importancia la eficiencia económica en sus aspectos energéticos, materiales y financieros comprende, así mismo la coordinación de políticas específicas y la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más complejos y eficaces.

Los indicadores de economía, eficiencia y eficacia son, por tanto, los objetivos centrales de la actualización del modelo económico cubano, pues constituyen las mayores potencialidades con que cuenta el país, hacer lo que se debe hacer logrando un mejor uso de los recursos, elevar la

productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos, tendrá un efecto positivo en nuestro balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones.

Lograr un propósito de esa envergadura obliga a profundizar en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía que permitan sostener la recuperación económica.

Dadas las razones expuestas y la representatividad de las actividades para obtener utilidades en La Empresa Cubana del Pan, se manifiesta la necesidad de una guía de acción que ofrezca a los auditores internos y a otros especialistas un mecanismo para medir la gestión de la gerencia.

Existen razones suficientes que justifican la necesidad de elaborar una Guía que se utilice como instrumento y que permita evaluar la gestión de la empresa objeto de estudio, por las características actuales que posee la misma, las cuales se enuncian detalladamente:

- Ⓜ No existe una Guía para realizar Auditorías de Gestión o Rendimiento que responda a las actividades que realiza la entidad.
- Ⓜ Los auditores internos no cuentan con una herramienta que se adecue a las características de la entidad para medir en términos de economía, eficiencia y eficacia el resultado de trabajo realizado.
- Ⓜ Analizar aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles, formas de operar y aprovechamiento de recursos, debido a lo cual se hace necesario determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia, con que se utilizan los mismos.
- Ⓜ Determina si el organigrama de la empresa o áreas es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración.

### **2.3 Guía de acción propuesta para efectuar la Auditoría de Gestión en La Empresa Cubana del Pan Cienfuegos.**

La Guía Metodológica propuesta para la ejecución de la Auditoría de Gestión específicamente para la empresa objeto de estudio, está encaminada a evaluar la gestión de la entidad a través de las metas y objetivos propuestos, por lo que se proponen algunos indicadores que miden la economía, eficiencia y eficacia a través del examen de la situación general de la empresa, para así diagnosticar acertadamente la realidad objeto de estudio y proponer las sugerencias que sean necesarias, por tal sentido fue necesario estudiar y consultar toda la información que se dispone con relación a la Auditoría en General y de Gestión en particular por las distintas bibliografías vigentes, tanto en formato digital, soporte magnético y sitios en Internet, permitiendo ello estructurarla, de acuerdo a las particularidades de la entidad objeto de esta investigación en 4 etapas generales:

- A. Exploración.
- B. Planeación.

- C. Ejecución.
- D. Informe.

En cada una de las etapas señalada anteriormente se describen los papeles de trabajos objetivos, de tal forma que al auditor le sea fácil su trabajo y lleve un orden lógico, además de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se medirán por cada área de la empresa.

### **2.3.1 Alcance de la Guía en General.**

La entidad objeto de investigación cuenta con cinco áreas (dirección, recursos humanos, economía, operaciones y producción), las cuales fueron escogidas de resultado claves la dirección, recursos humanos, economía y producción por lo que no pueden estar inmensa en el alcance y los objetivos que se proponen en dicha guía atendiendo a las características de cada una.

Con el propósito fundamental de esta investigación, analizar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la entidad objeto de estudio se parte de cuestionarios, entrevistas, cálculos de indicadores y análisis en papeles de trabajo de auditoría, para una empresa productora de subordinación nacional que tiene las siguientes características:

- ☉ Producir pan, galletas y palitroques de alta calidad para su comercialización mayorista y minorista, en pesos cubanos con un ingreso promedio anual de 30 millones.
- ☉ Perciben ingresos propios, netamente de su operación comercial.
- ☉ Implícitamente buscan obtener rentabilidad.
- ☉ Sus costos y beneficios son fácilmente cuantificables.

### **2.3.2 Objetivos de la Guía en General.**

- ☉ Realizar 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 un año.
- ☉ Evaluar a través de la relación de variables de insumo y de producto, en correspondencia con los costos de los insumos o los procesos para generar el producto que se requiere. (Economía)
- ☉ Determinar los indicadores que consideran variables de insumo y de producto que intervienen en el indicador el uso de los recursos en relación con el producto que se deriva de los procesos. (Eficiencia).
- ☉ Identificar los indicadores que consideran variables de producto con los objetivos y metas de la organización, medimos entonces si la producción cumple total o parcialmente con los objetivos y

metas el ente auditado, de acuerdo a su misión y a los requerimientos que la sociedad exige.(Eficacia)

### **2.3.3 Características.**

- Ⓜ Se parte de un contexto general a particular 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 metas en un período de tiempo determinado.
- Ⓜ Identifica las potencialidades de la Empresa detectando los puntos críticos de Gestión.
- Ⓜ Se calculan indicadores específicos de gestión.
- Ⓜ Constituye una guía flexible, objetiva y oportuna la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

### **2.3.4 Principios Fundamentales.**

- Ⓜ Verificación de tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que al tomar decisiones, estén presentes los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- Ⓜ La búsqueda permanente de una mayor economía, eficacia y eficiencia en la ejecución del control que ejerce la entidad.
- Ⓜ Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas de la entidad.
- Ⓜ Corroborar a que se cumpla con la misión para la cual fue constituida.
- Ⓜ Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios.
- Ⓜ Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

### **2.3.5 Objetivos de la Primera etapa: Exploración.**

El objetivo a seguir en esta etapa será: realizar un previo estudio para conocer sobre la base de las actividades específicas a auditar. Para ello se procederá a:

Familiarizarse con las operaciones que se revisarán dentro del contexto de la organización que se está auditando, a través del estudio de los problemas que pueda ocasionar la rama de la actividad económica y que inciden en la administración y los antecedentes respecto a deficiencias detectadas por informes emitidos en el pasado por auditores internos o externos.

Para cumplimentar dicho objetivo el auditor determinará:

1. Estudio Ambiental.
2. Revisión del expediente de Acciones de Control.
3. Evaluación del Sistema de Control Interno por la Resolución vigente.
4. Se examinarán los estados financieros emitidos al cierre de los años 2010 y 2011 por la empresa para conocer el desenvolvimiento de la misma; a través del cálculo de las principales razones financieras que miden economía.

1-Estudio Ambiental: Recorrido por cada una de las áreas para proceder a tener una panorámica general de las actividades, debilidades y problemas que se presentan.

Caracterización de la Entidad.

- Ⓢ Objeto social.
- Ⓢ Plantilla aprobada y cubierta. (PT: RH-1/6)
- Ⓢ Cantidad de trabajadores.
- Ⓢ Caracterización del Capital Humano por cada una de las áreas.
- Ⓢ Composición por nivel de Escolaridad.
- Ⓢ Categorías Ocupacionales.
- Ⓢ Estructura organizacional. Organigrama. (PT: D-1/8)
- Ⓢ Principales proveedores y clientes. (PT: Ex-1/4)
- Ⓢ Estructura contable de la empresa.

2- Revisión del expediente de Acciones de Control: Conocer resultados de auditorías anteriores, procediéndose a un resumen del propio expediente que contenga los datos que establece el Reglamento de la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba:

- Ⓢ Fecha de anotación,
- Ⓢ Título del documento y fecha de su emisión,
- Ⓢ Unidad organizativa que ejecutó la acción,
- Ⓢ Nombres, apellidos y firma de la persona autorizada por el responsable de su custodia. (PT: Ex -2/4)

3- Evaluación del Sistema de Control Interno (SCI): Aplicar la guía de autocontrol establecida por la Contraloría General de la República de Cuba (Ver Anexo A) a las áreas de acuerdo con los temas que se aborden en cada caso. (PT: Ex – 3/4)

En detalle se hará mención a los siguientes componentes que rige la Resolución vigente y cada uno de las preguntas que se evaluará:

- Ⓢ Ambiente de Control.
- Ⓢ Gestión y Prevención de riesgos.

- Ⓢ Actividades de Control.
- Ⓢ Información y Comunicación.
- Ⓢ Supervisión y monitoreo.

#### Ambiente de Control

El Componente Ambiente de Control constituye, la base para el desarrollo del resto de los componentes y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

1. La filosofía y estilo de dirección.
2. La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
3. La integridad, valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
4. En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.
5. Que se encuentre confeccionado el Plan Anual de Capacitación.
6. Cuentan con disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.
7. Revisado o conformado el organigrama de la entidad.
8. Conservadas las actas de reuniones realizadas.

#### Gestión y prevención de riesgos

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad como de la actividad. Los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución, por lo que no se debe dejar de tener en cuenta lo siguiente:

9. 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.
10. Para la identificación de riesgos fue consultado el Expediente de las acciones de control realizados por la Res. Vigente.
11. 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.

#### Actividades de Control

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que han determinado y asumido. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos,

conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, por lo que debemos tener:

Es necesario comprobar las firmas autorizadas necesarias para las transacciones y operaciones que lo requieran para todo tipo de operación.

12. Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.

13. Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.

14. Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.

15. Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.

16. Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.

17. Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.

18. El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.

#### Información y Comunicación

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno. Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación, siempre que se tenga en cuenta las principales pautas:

19. Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.

20. Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.

21. Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.

## Supervisión y Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del Sistema de Control Interno en tiempo. Es importante monitorear el Control Interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos. El objetivo es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

22. Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.

23. Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.

24. 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.

25. 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.

## 4- Estados Financieros

Se examinarán los resultados de la entidad de los años 2010 y 2011 y analizar a través de los mismos las principales razones financieras que miden economía.

**Tabla 2.1 Principales Razones Financieras que miden economía**

| RAZÓN                               | FÓRMULA  |
|-------------------------------------|--|
| Capital de trabajo                  | Activo Circulante – Pasivo Circulante                        |
| Índice de Solvencia                 | Activo Circulante / Pasivo Circulante                        |
| Prueba Ácida                        | Activo Circulante-Inventario/Pasivo Circulante               |
| Endeudamiento total                 | Pasivo Total/Activo Total                                    |
| Plazo Promedio de Cuenta por Cobrar | Cuentas y Efectos por Cobrar/ Ventas Netas* Días del periodo |
| Rotación de Activos                 | Ventas Netas/Activo Total Promedio                           |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             |  |
| Rendimiento de la inversión | Utilidad Neta después de impuestos/ Activo Total |

Fuente: Libro de Texto “Auditoría de Gestión, Conceptos y Métodos”

El cálculo de estas razones se muestran en (PT: Ex-4/4)

### 2.3.6 Objetivos de la Segunda Etapa: Planeación

En la fase de planeación el auditor traza la estrategia planificada que está condensada en el cronograma de actividades y en los programas de trabajo. Con esta fase se recopila la evidencia de orientación necesaria para que el auditor conozca el quehacer de la entidad.

El planeamiento en la auditoría de gestión debe promover significativos ahorros en el presupuesto de tiempo programado por el órgano auditor por cuanto permite con un número reducido de personal altamente calificado, identificar los asuntos más importantes de la entidad, programa o actividad que serán examinados. Para algunos considerados como una etapa independiente, debe conducir a definir aspectos que deben ser objetos de comprobación, por la expectativa obtenida en la exploración, así como determinar áreas, funciones y materias críticas. También se debe analizar reiteración de deficiencias y causas. Así como definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

En la fase de planeación de la auditoría, se concretarán los siguientes aspectos que no podrán faltar:

1. Plan de la auditoría.

- Objetivo y alcance de la auditoría.
- 2. Programas de auditoría que serán aplicados.
  - Definición de las actividades que se van a desarrollar.
  - Tiempos estimados.
  - Recursos de la auditoría organizados.

En resumen no podrá faltar en una planeación:

- Aspectos objetos de comprobación.
- Formas o medios a emplear que den respuesta a la comprobación de las 3”E”.
- Participantes.
- Tiempo y presupuesto.

### 2.3.7 Objetivos de la Tercera Etapa: Ejecución

El objetivo de esta etapa es extraer las evidencias por medio de los instrumentos de evaluación así

como los mecanismos de programación. Dentro de los instrumentos utilizados están: verificación física de la información obtenida verbalmente, cuestionarios, revisión de cálculos y de documentos, comparaciones, evaluaciones y análisis, o sea, un conjunto de técnicas que evidencia porque se originan el incumplimiento y las desviaciones.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas, deberán tenerse en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesario;
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento;
- Prestar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas;
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento;
- El Jefe de la auditoría deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo, a fin de que se cumplan satisfactoriamente los programas trazados y, por ende, los objetivos previstos;
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado para ello; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 "E", teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

La guía en general estará encaminada a:

1. Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados.
2. Adquiere el tipo de recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesitan y al menor costo posible;
3. Aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones;
4. Protege y conserva adecuadamente sus recursos.
5. Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos, de acuerdo con la utilización de procedimientos operativos eficientes; el empleo de la menor cantidad posible de recursos para la producción de bienes o servicios en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada.
6. Comprobar si la entidad ha establecido un sistema de gestión de la calidad que le permite determinar las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de sus productos; establecer la política y los objetivos de calidad de la organización; aplicar las medidas de la eficiencia y eficacia del

proceso; establecer e implementar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

7. Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario se determinan y cumplen, teniendo en cuenta la identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios de los productos o servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado; la necesaria segmentación de los clientes o beneficiarios en determinados ámbitos, que permitan una mejor atención y satisfacción de sus necesidades y expectativas; los procedimientos de información, diseño, revisión, verificación y validación especificados para los productos y servicios, incluyendo las actividades de entrega y postventa; los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto o servicio; el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente o beneficiario, con respecto a los productos o servicios ofertados.

8. Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos, sobre la base de Salvaguardar los intereses generales del Estado; preservar el patrimonio público, rehusar toda relación con intereses, personas u organizaciones que sean incompatibles con las funciones públicas que ejercen; denunciar y rechazar toda actividad contraria al manejo correcto de los fondos y del interés público; y tratar al ciudadano con respeto, prestándole los servicios que sean necesarios de manera eficiente, puntual y pertinente.

De acuerdo a las características de la empresa objeto de estudio se crearon programas específicos para cada área de la empresa, con el objetivo de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia respondiendo los objetivos de la guía general.

### **Área 1: Dirección**

Objetivo: Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados para así poder evaluar la economía, eficiencia y eficacia con que labora la entidad.

1. Realizar descripción del área.

2. Examinar la Estructura Organizacional de la empresa. (PT-D-1/8)

a) Investigar sobre la estructura formal.

b) Analizar la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.

3. Inspeccionar las Políticas y Metas.

a) Indagar sobre objetivos, estrategias, planes y procedimientos de los procesos relacionados con la toma de decisiones y la evaluación de su cumplimiento y calcular # De Objetivos estratégicos ejecutados/ # de objetivos estratégicos planificados para medir el grado de eficacia con que labora la entidad.

b) Revisar si los objetivos de la empresa se expresan en términos específicos, medibles y por escrito:

Ⓜ Definición

Ⓜ Compatibilidad

Ⓜ Divulgación

c) Analizar si la entidad dispone de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional. (PT- D-2/8)

d) Chequear si se revisan periódicamente las estrategias y si están incorporadas a las áreas a las que son aplicables.

4. Comprobar que el auditor interno esté subordinado al máximo dirigente de la entidad. (PT-D-3/8)

5. Revisar si existe en la entidad procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.

6. Verificar que la entidad tenga creada el Comité de Prevención y Control con las personas que designa el Reglamento de la Contraloría General de la República de Cuba. (PT- D-4/8)

7. Verificar que todos los directivos con que cuenta la entidad tengan su reserva de cuadro y se calcule el indicador de eficacia # De Directivos con reserva / # de Directivos total. (PT-D-5/8)

8. Verificar que se efectúen consejillos en la Dirección Administrativa y que quede evidencia de los despachos realizados y calcular el indicador de eficacia # De Consejillos Ejecutados / # Consejillos planificados. (PT- D-6/8)

9. Revisar que se cumplan las reuniones programadas y cuantas cumplidas principales aspectos, orden del día y % de acuerdos cumplidos y calcular el indicador de eficacia # Consejos de Dirección Ampliados Ejecutados / # Consejos de Dirección Ampliados Planificados. (PT- D-7/8)

10. Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario. (PT-D-8/8)

11. Aplicar el siguiente cuestionario a los miembros del consejo de dirección.

**Tabla 2.2 Cuestionario del área de la Dirección.**

| Preguntas   | SI | NO |
|---|----|----|
| 1 ¿Se elaboran los objetivos de la empresa de conjunto el Consejo de Dirección y el Director General? |    |    |
| 2 ¿Estos objetivos son llevados a la masa de trabajadores, aprobados y discutidos por los mismos?     |    |    |
| 3 Los objetivos de la empresa responden a la política, normas y a los procedimientos de la empresa.   |    |    |
| 4 ¿Estos objetivos son medibles y se encuentran por escrito?  |    |    |
| 5 ¿Existe jerarquía en los objetivos de la empresa que establezca? , Objetivos                        |    |    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| generales, objetivos principales y objetivos intermedios.   |  |  |
| 6 ¿Tiene la empresa objetivos por cada área funcional?, departamento económico, departamento RR.HH., departamento de producción y departamento de la dirección. |  |  |
| 7 ¿La entidad dispone de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?                                  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

## INDICADORES DE EFICACIA A MEDIR EN ESTA ÁREA

% índice de avance =  $n$  ejecutados/ $n$  planificados

# Índice de cumplimientos de Objetivos estratégicos ejecutados/ # de índice de cumplimientos de objetivos estratégicos planificados. (PT- D-2/8)

# De Directivos con reserva / # de Directivos total. (PT-D-5/8)

# De Consejillos Ejecutados / # Consejillos planificados. (PT- D-6/8)

# Consejos de Dirección Ampliados Ejecutados / # Consejos de Dirección Ampliados Planificados. (PT- D-7/8)

## Área 2: Economía

Objetivos: Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en el control y contabilización de los recursos.

1. Realizar descripción del área.
2. Indagar sobre la salud financiera de la empresa a través de las razones expuestas en la etapa de la exploración. (PT-Ex-4/4)
3. Indagar en el tema de Tesorería y Efectivo, para determinar si cuadran las conciliaciones bancarias. (PT- E-1/5)
4. Analizar las edades del saldo de la Cuentas por Pagar a corto plazo. (PT- E-2/5)
5. Verificar si existen préstamos recibidos y otras operaciones crediticias por pagar y obligaciones a largo plazo.
6. Analizar las edades del saldo de la Cuentas por Cobrar a corto plazo. (PT-E-3/5)
7. Índice de cumplimiento de Gastos Ejecutados=  $\frac{\text{Gastos de Salario Ejecutados (Real)}}{\text{Gastos de Salario (Plan)}}$  (PT-4/5)
8. Aplicar el siguiente cuestionario a los técnicos del departamento de esta área.
9. Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario. (PT: E-5/5).

**Tabla 2.3 Cuestionario del área de Economía**

| Preguntas   | Sí | No |
|---|----|----|
| 1. ¿Se dispone de un clasificador de cuentas?   |    |    |
| 2. ¿El mismo comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable actual?  |    |    |
| 3. ¿Está el departamento dotado de personal adecuado?   |    |    |
| 4. ¿Es adecuado el nivel de entrenamiento, para la Empresa y los empleados?   |    |    |
| 5. ¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?   |    |    |
| 6. ¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?  |    |    |
| 7. ¿Es compatible el marco organizativo de economía con otros marcos organizativos funcionales?   |    |    |
| 8. ¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?  |    |    |
| 9. ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinados en el departamento?  |    |    |
| 10. ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?  |    |    |
| 11. ¿Concuerdan los planes del departamento con los objetivos de la organización y planes de otras áreas?   |    |    |
| 12. ¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?   |    |    |
| 13. ¿Los informes de control contables son oportunos, fáciles de utilizar y son diseñados de forma adecuada?  |    |    |
| 14. ¿Se preparan los siguientes informes estado de origen y aplicación de recursos, flujo de caja, análisis e interpretación de los Estados Financieros, estado de Resultado, balance general, situación de los inventarios, anexo de gastos, balance de comprobación de saldos, informe de costo, ganancia o pérdida por centro de |    |    |

|  |  |  |
|--|--|--|
| costo, antigüedad de las cuentas por pagar y por cobrar.     |  |  |
| 15. ¿Existe trabajo de equipo entre los compañeros del área? |  |  |

Fuente: Elaboración propia

## INDICADORES DE EFICIENCIA A MEDIR EN ESTA ÁREA

Gastos Ejecutados= Gastos de Salario Ejecutados (Real) / Gastos de Salario (Plan) (PT-4/5)

### Área 3: Producción

Objetivos: Comprobar si la entidad ha establecido un sistema de gestión de la calidad que le permita examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario se cumplen, así como su plan de producción.

1. Realizar descripción del área.
2. Verificar el cumplimiento de los indicadores de producción del año 2011 y 2010. (PT: P-1/4)
3. Examinar los principales aspectos de su función y su relación con otras áreas funcionales.
4. Utilizar técnicas y métodos eficientes de producción, y técnicas de control de la calidad.
5. Analizar si existen planes de mejora continua, modernización y automatización de los métodos de producción existentes en la entidad.
6. Revisar los datos en los informes del área de producción para verificar la Influencia de la productividad con respecto al cumplimiento del Plan y calcular la Productividad para medir la eficiencia de la entidad. (PT: P-2/4)
7. Verificar el comportamiento de los portadores energéticos respecto con lo planificado y su correspondencia con las producciones realizadas. (PT: P-3/4)
8. Realizar papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario. (PT: P-4/4)
9. Aplicar el siguiente cuestionario destinado a esta área.

**Tabla 2.4 Cuestionario del área de Producción**

| Preguntas   | SI | NO |
|---|----|----|
| 1-¿Cree capacitado el jefe del departamento?                |    |    |
| 2-¿Se cuadran los consumos con las producciones realizadas? |    |    |
| 3-¿Se integran los inventarios a un sistema de información? |    |    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 4-¿Se mantienen actualizadas las normas de consumo establecidas en la actualización de las fichas de costos?                                |  |  |
| 5-¿Se cuenta con un programa de investigación y desarrollo encaminado a idear nuevos productos para mejorar la calidad de las producciones? |  |  |
| 6-¿Cuenta la empresa con un sistema de control de la calidad?   |  |  |
| 7-¿Existe financiamiento para el mantenimiento de los equipos, y de esta manera lograr una mejor calidad de los productos?                  |  |  |
| 8-¿El Plan de Producción está elaborado de acuerdo a las producciones que realiza la entidad?   |  |  |
| 9- ¿Se cumple con el plan de producción establecido?  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

#### INDICADORES DE EFICIENCIA y EFICACIA A MEDIR EN ESTA ÁREA

% de Cumplimiento= Producción Real/Producción Plan (PT: P-1/4)

Productividad del trabajo(R/P) =Producción Bruta/Promedio de Trabajadores (PT: P-2/4)

Productividad del valor agregado bruto(R/P)= Valor agregado bruto/Promedio de Trabajadores (PT: P-2/4)

% de Cumplimiento= Consumo Portadores Energéticos Real/ Consumo Portadores Energéticos Plan (PT: P 3/4)

#### Área 4: Recursos Humanos

Objetivos: Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones relacionados con la administración, control y custodia de los recursos humanos.

1. Realizar la descripción del área.
2. Analizar la plantilla de cargos aprobadas por composición de la entidad y calcular el %cargos directivos para medir la eficacia con que labora la entidad. (PT-RH-1/6)
3. Examinar el funcionamiento de los ejecutivos, dirección en base a los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.
4. Realizar el papel de trabajo para analizar el índice de ausencias por las distintas causas. (Enfermedad, Licencia de maternidad, Invalidez parcial, Accidentes de trabajo, Comisión médica, Ausencias justificadas e injustificadas, Licencias sin sueldo y Vacaciones. (PT-RH-2/6)

5. Realizar el papel de trabajo para analizar las bajas ocasionadas y sus causas (por solicitud propia, jubilación, indisciplina, robo, culminación de contrato determinado y salida del país. (PT-RH-3/6)
6. Comprobar si la entidad cumple con el Plan de Capacitación y calcular el % cumplimiento del plan. (PT-RH-4/6)
7. Calcular indicadores de trabajo para determinar la elevación sistemática del departamento con respecto a lo planificado y comparar con el plan. (PT-RH-5/6)
8. Realizar el papel de trabajo que evalúe el resultado del cuestionario. (PT-RH-6/6)
9. Aplicar el siguiente cuestionario destinado a esta área.

**Tabla 2.5 Cuestionario del área de Recursos Humanos**

| Preguntas   | SI | NO |
|---|----|----|
| 1 ¿Se utiliza la evaluación del desempeño y se aplica correctamente?  |    |    |
| 2 ¿Se encuentran en perfecto estado las tarjetas de SNC 2.25?   |    |    |
| 3 ¿La plantilla se encuentra cubierta al 100 %?   |    |    |
| 4 ¿Se identifican las necesidades de los trabajadores por cada área?  |    |    |
| 5 ¿Existen posibilidades que los trabajadores puedan ser capacitados?   |    |    |
| 6 ¿Se encuentra confeccionado correctamente y actualizado el reglamento disciplinario?  |    |    |
| 7 ¿Existe buena iluminación y seguridad, condiciones de trabajo?  |    |    |
| 8 ¿Existe estimulación a los trabajadores?  |    |    |
| 9 ¿Los trabajadores no se encuentran pasados en el submayor de vacaciones?  |    |    |
| 10 ¿Se planea coordinadamente la administración de sueldos y salarios en las áreas de finanzas, servicios y otras relacionadas?   |    |    |
| 11 ¿Se diseñan buenos programas de capacitación y entrenamiento del personal?   |    |    |
| 12 ¿Se han diseñado y se practican líneas de responsabilidad y de autoridad clara y técnicamente válida para el personal encargado de: selección, reclutamiento, contratación y terminación de empleo, mantenimiento de registro de personal, negociación de contratos? |    |    |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 13 ¿Se hace una adecuada coordinación entre el departamento de recursos humanos y los restantes departamentos en cuanto a planeación detallada de las necesidades reales de la fuerza de trabajo?                                    |  |  |
| 14 ¿Se han diseñado programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?   |  |  |
| 15 ¿Se realizan los siguientes informes de necesidades y disponibilidad de la fuerza de trabajo, informe del análisis de rotación de empleados, de tiempo perdido y ausentismo, informe de los datos de eficiencia de los empleados. |  |  |
| 16 ¿Se considera que existe un sistema de control interno adecuado para la administración de los recursos humanos?   |  |  |

Fuente: Elaboración propia

#### INDICADORES A MEDIR DE EFICACIA EN ESTA ÁREA

%cargos directivos = # directivos plan/total trabajadores plan (PT-RH-1/6)

% cumplimiento del plan de capacitación = # real / # plan (PT-RH-4/6)

#### INDICADORES A MEDIR DE EFICIENCIA EN ESTA ÁREA

Gasto total por peso total de ingreso= Gastos Totales / Ingresos totales (PT-RH-5/6)

Gasto de Salario por peso de ingreso= gasto de Salario / Ingresos (PT-RH-5/6)

### Área 5: Operaciones

Objetivo: Verificar que se cumplan los procedimientos previstos por el departamento para el cual está diseñado en cuanto hacer cumplir los planes de compras, distribución de las materias primas y los mantenimientos planificados.

1. Realizar la descripción del área.
2. Comprobar el cumplimiento de los procedimientos de control interno establecidos para los procesos en la planificación de las compras, selección y contratación con los proveedores.
3. Verificar que se coordinen los planes de compras con la producción del período, los inventarios almacenados y la capacidad financiera de la entidad.
4. Comprobar si existe sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de Compras, que permitan medir el rendimiento de los vendedores, la búsqueda de nuevas fuentes de

aprovisionamiento, el perfeccionamiento de las existentes, la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores y la investigación de nuevos y mejores materiales y métodos de trabajo.

5. El sistema de compras implementado cumple con la identificación puntual y precisa de las necesidades de la entidad, tiene la evaluación del costo del producto comprado, tomando en cuenta las facilidades de entrega y el precio de venta, las necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados, utilización de las garantías otorgadas por el proveedor para los productos que no cumplen las especificaciones de calidad, control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos.

6. Comprobar que el servicio de transporte garantice de forma efectiva los procesos de transportación y manipulación requeridos en los procesos de producción y servicios de la entidad, en base a la selección del medio de transporte que corresponda.

7. Existe implementado un sistema de control del consumo de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por medios de transportes existentes, a partir del consumo por kilómetro recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente, los mantenimientos planificados y el sistema de despacho del transporte.

8. Está implementado en la entidad un sistema de Mantenimientos que garantice la reducción de los paros de los equipos por desperfectos imprevistos, la conservación de la capacidad de trabajo de las máquinas, la elevación del nivel de utilización de las capacidades instaladas y que contribuya al aumento de la productividad del trabajo.

9. El sistema de Mantenimientos utilizado en la entidad es el sistema controlado mediante la supervisión en la producción, sistema por interrupción de la producción, regulado, predictivo, de pronóstico o de diagnóstico.

10. Aplicar el siguiente cuestionario destinado a esta área.

**Tabla 2.6 Cuestionario del área de operaciones.**

| PREGUNTAS   | SI | NO |
|---|----|----|
| 1. ¿Realizan las compras cumpliendo con el procedimiento implementado para los procesos selección y contratación con los proveedores?   |    |    |
| 2. ¿Existe coordinación entre áreas al efectuar los planes de compras respecto con la producción del período, los inventarios almacenados y la capacidad financiera que posee la entidad? |    |    |
| 3. ¿Los productos que se compran cumplen las especificaciones de calidad, respecto a las producciones que realiza la organización?  |    |    |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 4. ¿El servicio de transporte garantiza de forma efectiva los procesos de transportación y manipulación requeridos?  |  |  |
| 5. ¿El sistema de entrega de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por medios de transportes existentes está planificado de acuerdo con las operaciones que realiza la entidad? |  |  |
| 6. ¿El sistema de mantenimientos cumple con la objetividad del mismo?  |  |  |
| 7. ¿Se garantizan los servicios del comedor obrero en el tiempo y lugar que se necesitan?  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

### INDICADORES A MEDIR EN ESTA ÁREA

1. Rotación de cuentas por pagar =  $\frac{\text{compras netas anuales}}{\text{Saldo medio de las cuentas por pagar}}$

Compras netas = Compras – Devoluciones – Descuento en compras

La rotación se expresa en número de veces.

2. % importancia de los abastecimientos =  $\frac{\text{costo de las materias primas y materiales}}{\text{Entradas de materias primas y materiales}}$

3. Liquidez inmediata =  $\frac{\text{activos circulantes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$

4. Liquidez disponible =  $\frac{\text{efectivo en caja} + \text{banco}}{\text{Pasivos circulantes}}$

5. Capital de trabajo = activos circulantes – pasivos circulantes

6. Ciclo de pagos = 360/rotación de cuentas por pagar

### 2.3.8 Objetivos de la Cuarta Etapa: Informe

El informe es el producto que representa el resultado del examen realizado por la auditoría, tras la correcta realización de las actividades previstas en la fase de ejecución, esta fase es en el que el auditor expresa en forma escrita, el papel y los resultados derivados de aplicar los procedimientos analíticos, los hallazgos determinados, su condición, criterio, causas y efectos, y se expresan las conclusiones de la auditoría, así como las recomendaciones al ente auditado por lo que requiere de una exposición detallada de sus resultados en cuanto al alcance, contenido, hallazgos y otros aspectos de interés. El informe debe ser completo, exacto, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos que trata.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse la siguiente estructura:

### **Introducción**

Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa de la exploración.

### **Conclusiones**

Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general.

Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 "E" y su interrelación.

### **Cuerpo del Informe**

Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes.

Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

### **Generalidades**

Estarán expuestas las resoluciones que establecen las fechas para entregar las propuestas de los planes de medidas, estados de las deficiencias y discrepancias con el contenido del mismo..

### **Recomendaciones**

Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

### **Anexos**

Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades.

También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

### **Síntesis**

En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

### **Conclusiones parciales del capítulo:**

1. La Política Económica en Cuba inicia una nueva etapa de actualización que debe abarcar aspectos estructurales de la economía, discutidos estos en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y analizados en sus 313 lineamientos, de tal importancia la eficiencia económica en sus aspectos energéticos, materiales y financieros comprende, así mismo la coordinación de políticas específicas y la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más complejos y eficaces.
2. Las actividades para obtener utilidades en La Empresa Cubana del Pan, se manifiesta la necesidad de una guía de acción que ofrezca a los auditores internos y a otros especialistas un mecanismo para medir la gestión de la gerencia.
3. La Guía Metodológica propuesta para la ejecución de la Auditoría de Gestión específicamente para la empresa objeto de estudio, está encaminada a evaluar la gestión de la entidad a través de las metas y objetivos propuestos, por lo que se proponen algunos indicadores que miden la economía, eficiencia y eficacia a través del examen de la situación general de la empresa, para así diagnosticar acertadamente la realidad objeto de estudio y proponer las sugerencias que sean necesarias.

### **Capítulo III: Resultados obtenidos de la aplicación de la Guía Metodológica en las Áreas de resultados claves.**

De la guía de acción propuesta presentada en el capítulo anterior, se derivan los resultados que se abordan en este capítulo el cual es la aplicación de la guía; los cuales muestran las evidencias según los períodos auditados. Es conveniente puntualizar que solo se van a aplicar los programas de las áreas de resultados claves como son: el departamento económico, de recursos humanos, de producción y la dirección general por ello no se considera la etapa de planeamiento y del informe para cumplir los objetivos trazados.

#### **3.1 Aplicación Etapa: Exploración**

En el desarrollo de esta etapa se manifiestan las operaciones que se realizan dentro del contexto de la organización que se encuentra auditando, a través del estudio de los problemas que pueda ocasionar la rama de la actividad económica y que inciden en la administración y los antecedentes respecto a deficiencias detectadas por informes emitidos en el pasado por auditores internos o externos, por lo que se hace necesario cumplimentar dicho objetivo a través de:

##### **3.1.1 Estudio Ambiental**

Se efectúa el recorrido por las áreas de la empresa observando todo su funcionamiento, relacionándolo con el Sistema de Control Interno que tiene implementado la entidad. La Empresa tiene como actividad fundamental producir pan de corteza dura y suave en distintos gramajes y galletas de alta calidad en moneda nacional con destino a la población y prestar servicio de meriendas escolares al sector educacional de la provincia de Cienfuegos. Al mismo tiempo, se efectuaron cuestionarios al 100% de los trabajadores de la empresa vinculados con los departamentos a evaluar.

La empresa cuenta actualmente con una plantilla aprobada y cubierta de 313 trabajadores. (PT No RH-1/6)

La categoría ocupacional está desglosada de la siguiente manera:

Dirigentes—48

Técnicos----24

Administrativo-1

Servicios----27

Obreros-----213

Cuenta con una composición de nivel de escolaridad de 40 graduados con nivel superior para el 13%, técnicos medios 94 para el 30 % ,12 grado 167 para el 53 %, de 9 no grado hay 12 para el 4 %.

El Organigrama de la Empresa Cubana del pan, Cienfuegos está estructurado de forma horizontal compuesta por el Dirección General, Departamento de Economía, donde se le subordinan el informático y el auditor interno, Departamento de Producción, que se le subordinan 22 panaderías, Departamento de Operaciones que se le subordinan la brigada de mantenimiento y el almacén central. (PT: D-1/8)

Tiene como principal cliente estatal el sector educacional de la Provincia de Cienfuegos y como principales proveedores la Empresa de Cereales de Cienfuegos, Molino de Trigo, entre otros. (PT: Ex-1/4)

Su estructura contable está centralizada por un sistema automatizado llamado ALIMATIC que cuenta con La Contabilidad General y con todos los subsistemas contable menos con el de Nómina que se realiza mediante el sistema Sicema Plus.

### **3.1.2 Revisión del Expediente de Acciones de Control.**

En la revisión realizada al expediente de Acciones de Control, se verifica que encuentra elaborado con todos los datos que establece el Reglamento de la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba, en el Año 2011 se realizaron 4 auditorías tres con fecha de anotación 5/1/2011, 7/5/2011 y 9/7/2011 con el título de documento Auditoría Especial subsistema Caja y Banco, Cuentas por Cobrar y Pagar, Auditoría Especial subsistema de Inventario, Activo Fijo Tangible y Auditoría Especial al subsistema de Nómina, la unidad organizativa que realizó la acción de control fue la auditoría interna de la propia entidad, la otra auditoria fue realizada por la Unidad Central de Auditoría Interna perteneciente al Consejo de la Administración Municipal con el título del documento Auditoría Especial a los Subsistemas de inventario y útiles y Herramientas que obtuvo la calificación de aceptable, de fecha 5/9/2011. El Expediente contiene la Resolución que autoriza la persona responsable de la custodia y registro del mismo, Griselda Espinosa Martínez (Secretaria). (PT: Ex-2/4)

### **3.1.3 Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo**

Al realizarse la evaluación del Sistema de Control Interno contable y administrativo que ejerce la entidad, mediante la Guía de Autocontrol confeccionada por la Contraloría General de la República de Cuba, a las áreas seleccionadas de acuerdo con los temas que se aborden en cada caso por cada uno de los componentes que rige la Resolución vigente; se aprecia que del componente de Ambiente

de Control de 8 aspectos que se tomaron por estar relacionadas con las temáticas evaluadas existen dos negativos, la pregunta 3 se incumple porque la entidad no cumplió con el compromiso trazado respecto con los objetivos de trabajos planificados. (PT: D-2/8) La pregunta cuatro del mismo componente se incumple ya que la auditoría interna no tiene suficiente grado de independencia, está subordinada al jefe del departamento económico (PT: D-3/8).

El componente Supervisión y Monitoreo de 4 preguntas relacionadas con los temas evaluados la número 22 y 24 son negativas ya que el auditor interno no realiza verificaciones a los procesos más riesgosos de la entidad (Ex-2/4) y el Comité de Prevención y Control no está compuesto por el auditor interno de la entidad.(PT: D-4/8)

Los demás componentes fueron evaluados satisfactoriamente.

### **3.1.4 Análisis de los Estados Financieros**

Para el examen y evaluación de los Estados Financieros se tomó como muestra los años 2010 y 2011, basado en los Balance Generales y Estados de Resultados. A continuación se muestra una evaluación de lo antes mencionado, lo cual no solo resume la situación financiera y económica de la empresa, sino que permite medir como ha actuado la misma en un año con respecto al otro.

El análisis del Capital de Trabajo es un factor clave para la administración ya que se define como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también en ese corto plazo, por tal concepto se puede determinar que la entidad objeto de estudio posee un capital de trabajo favorable ya que los recursos superan a las deudas, de otra manera sus activos circulantes son mayores que sus pasivos circulantes. En este caso la empresa en el año 2010 obtuvo un capital de trabajo de 122.5 MP y en el año 2011 de 115.4 MP por lo que tuvo una disminución con respecto al año anterior, por lo que se hace necesario conocer las causas que han creado la disminución en los niveles del capital de trabajo para determinar si estos son satisfactorios, excesivos o escasos.

La Solvencia mide la capacidad que presenta la empresa para enfrentar o solventar todas sus deudas, tanto a corto como a largo plazo con sus activos reales, por tal sentido, al cierre del año 2010 los activos cubren 1.04 veces a todas las deudas, o por cada peso de financiamiento ajeno la empresa posee \$ 1.04 de activos reales para solventar todas las obligaciones. En el año 2011 la razón se mantuvo de igual manera, lo que significa que su capacidad para enfrentar sus deudas es solvente y estática.

El Endeudamiento está dado por el uso de capitales ajenos en el financiamiento de las inversiones por parte de las empresas, constituye una práctica normal, sin embargo, el uso excesivo de financiamientos ajenos crea un riesgo grande, de ahí la necesidad de evaluar si los niveles de

endeudamiento son adecuados. Al cierre del año 2010 los financiamientos ajenos cubren 1.0 veces a los financiamientos propios, expresado en otra forma por cada peso de financiamiento propio que está empleando la empresa utiliza \$ 1.00 de financiamiento ajeno. Al comparar la situación al cierre del año 2011, el nivel de endeudamiento ha disminuido a 0.81 centavos de capital ajeno por peso de capital propio.

La Razón de Liquidez Inmediata, denominada prueba ácida por muchos autores, mide la capacidad de enfrentar las obligaciones más flexibles. Al cierre del año 2010 la liquidez inmediata es de 0.95 veces, o por lo que es lo mismo que por cada peso de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 95 centavos de activos disponibles y realizables. En el año 2011 la razón evolucionó desfavorablemente en 0.02 veces, para alcanzar un valor de 0.93 veces. Para considerar que la empresa no tendrá problemas de liquidez, esta razón debe, aproximadamente igualar al exigible a corto plazo, en este caso existe una situación de peligro, ya que el resultado es menor que 1 y disminuyó aún más en relación al año anterior.

El plazo promedio de las Cuentas por Cobrar se mide de la siguiente manera, mientras más alto es la rotación es más favorable, por otra parte una política crediticia muy restrictiva puede ocasionar pérdidas debido a la disminución de las ventas. En el año 2010 el plazo promedio de las cuentas por cobrar obtuvo un resultado de 4 veces y en el año 2011 de 24 veces, por lo que la empresa obtuvo mayores ventas en el año 2011 que el año anterior, por lo que actualmente muestra un resultado favorable, determinándose que estuvo en el año 2010 en peligro ya que podía ocasionar pérdidas debido a la disminución de las ventas.

La Rotación de Activos indica la utilización de sus activos para generar ventas, haciendo una comparación de los años evaluados el año 2011 resultó ser más favorable, aunque el año 2010 no está débil, ya que los activos totales pueden utilizarse para generar ventas unas 6 veces respectivamente.

El Rendimiento de la inversión expresa la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos de que ha dispuesto, por tal sentido la empresa presenta resultados favorables, puede rendir por cada inversión que ha realizado utilidades con los activos que ha obtenido de unas 12 veces respectivamente.

### **3.2 Aplicación Etapa: Ejecución**

En esta etapa se aplican los programas diseñados para cada una de las áreas de resultados claves, dentro de los instrumentos utilizados estarán: verificación física de la información obtenida verbalmente, cuestionarios, revisión de cálculos y de documentos, comparaciones, evaluaciones y análisis, o sea, un conjunto de técnicas que evidencia porque se originan el incumplimiento y las

desviaciones, donde se calcularán indicadores de Economía, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa, cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento; así como análisis en papeles de trabajo de auditoría y Cuestionarios efectuados para cada área seleccionada.

### **3.2.1 Área Dirección General**

Con el objetivo de determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados para así poder evaluar la economía, eficiencia y eficacia con que labora la entidad se procede a realizar la descripción del área.

La plantilla de esta área está compuesta por el 2.5% del total de los trabajadores, está integrada por:

1 Director General

1 Secretaria

1 Especialista de Cuadro

2 Cocinera

1 Administrador

1 Auxiliar General de servicios

1 Técnico en Seguridad y Protección

En la comprobación efectuada con el objetivo examinar la Estructura Organizacional de la empresa para investigar sobre la estructura formal y analizar la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado se procede a analizar el organigrama elaborado por la entidad en el mes de Enero/2011. (PT-D-1/8)

Para inspeccionar las Políticas y Metas que establece la entidad se hace necesario indagar sobre los objetivos de trabajo de la entidad del año 2011, donde se calculara el # De Objetivos estratégicos ejecutados/ # de objetivos estratégicos planificados para medir el grado de eficacia con que labora la entidad. (PT- D-2/8).

Los objetivos de trabajo del año 2011 son los siguientes:

Objetivo #1. Continuar incrementando la producción y el cumplimiento de los surtidos previstos en el plan.

Objetivo # 2. Lograr el 100 % de las unidades insertadas en el movimiento de unidades modelo en orden e higiene. (Cumplido)

Objetivo #3. Trabajar en la implementación del sistema de gestión de la calidad de la empresa, de forma tal que permita elevar la calidad de los productos terminados. (Cumplido)

Objetivo # 4. Cumplimiento, reparaciones generales y mantenimiento a realizar. (Cumplido)

Objetivo # 5. Cumplimiento del mantenimiento y reparación. (Cumplido)

Objetivo # 6. Control de los consumos y el uso racional de portadores energéticos por equipos tecnológicos y niveles de producción. (Cumplido)

Objetivo # 7. Garantizar el buen estado técnico de los equipos automotores y el cumplimiento de los índices de consumo establecidos. (Cumplido)

Objetivo # 8 Cumplir con los abastecimientos de las materias primas para las producciones. (Cumplido)

Objetivo # 9. Obtener los resultados planificados relacionados con la eficiencia económica.

Objetivo # 10. Lograr el aval de la contabilidad. (Cumplido)

Objetivo # 11. Optimizar la composición de los cuadros en el sistema.

Objetivo # 12. Mejorar la composición de la reserva en el sistema.

Objetivo # 13 Lograr que el 85 % de los cuadros que se designan para desempeñar los cargos de segundo jefe, deben constituir la primera reserva de ellos.

Objetivo #14 Alcanzar el completamiento de la reserva con no menos de 2 compañeros por cargo.

Objetivo #15 Lograr la preparación en administración dirección de los cuadros y reservas. (Cumplido)

Objetivo #16 Consolidar la aplicación de los sistemas de pago en función de elevar la productividad del trabajo, los ingresos medios y calidad en el trabajo. (Cumplido)

Objetivo #17 lograr consolidar la disciplina laboral, en función de alcanzar un mayor aprovechamiento de la jornada laboral. (Cumplido)

Objetivo #18. Consolidar el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. (Cumplido)

Objetivo #19. Lograr la actualización del diagnóstico empresarial como primer paso a la incorporación al sistema de gestión empresarial. (Cumplido)

Objetivo #20. Mantener las acciones de control interno en el 100% de la dirección provincial y las unidades. (Cumplido)

Objetivo # 21. Lograr que el plan de seguridad y protección física se ajuste exactamente a las condiciones existentes en cada entidad. (Cumplido)

Objetivo # 22. Lograr la inscribir el inmueble de la panadería de real campiña.

Se verificó que el auditor interno no está subordinado al máximo dirigente de la entidad por el organigrama de la empresa. (PT-D-3/8)

Se procedió con la revisión de políticas y procedimientos que requiere la misión encomendada no detectándose deficiencias.

La entidad tiene creado según actas de la creación de la comisión el Comité de Prevención y Control del mes de Enero/2012 pero no con todas las personas que designa el Reglamento de la Contraloría General de la República de Cuba ya que el auditor interno no forma parte de esta comisión. (PT- D-4/8)

Se puede comprobar que de los 48 directivos aprobados en el mes de Enero/2012 tienen reserva solamente 44 según la revisión efectuada al 100 % de los expedientes de cuadro de la entidad y se calcula el indicador de eficacia  $\# \text{ De Directivos con reserva} / \# \text{ de Directivos total}$ . (PT-D-5/8)

De una planificación de 4 consejillos en el mes de Enero/2012 por la Dirección Administrativa, solo existe evidencia de uno realizado para medir el % de incumplimiento se calculará el indicador de eficacia  $\# \text{ De Consejillos Ejecutados} / \# \text{ Consejillos planificados}$ . (PT- D-6/8)

Con el objetivo de revisar que se cumplan las reuniones programadas, orden del día, se procedió a calcular el indicador de eficacia  $\# \text{ Consejos de Dirección Ampliados Ejecutados} / \# \text{ Consejos de Dirección Ampliados Planificados}$ . La empresa en el año 2011 tuvo una planificación por la empresa nacional de 10 consejos de dirección ampliados y según las actas archivadas solo se celebraron 7 de los planificados, para discutir los resultados económicos y productivos, según las actas realizadas, las mismas no reflejan los órdenes del día, ni los acuerdos cumplidos. (PT- D-7/8)

Para la evaluación de esta área se procede a la búsqueda de información perteneciente al cierre del mes de Enero de 2012 sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo, comprobándose que de 7 cuestionarios efectuados a los miembros del Consejo de Dirección todas fueron positivas.(PT-D-8/8)

### **3.2.2 Área Economía**

La plantilla de esta área está compuesta a un 1.6 % del total de trabajadores y está integrada por:

1 Jefe del Departamento Económico

1 Especialista Principal

2 Técnicos en Gestión Económica

1 Cajero Pagador

Se realizan análisis contables en los cierres de mes y son enviados a la Empresa Nacional Cubana del Pan. La actividad económica se soporta por el sistema contable ALIMATIC, que cuenta con todos los subsistemas de la contabilidad menos el de nóminas que se ejecuta mediante el sistema SICEMA PLUS, en estos sistema la contabilidad se lleva en tiempo real y los estados de situación se pueden tener en la fecha que se quiera utilizar sin haber procedido el cierre contable.

La contabilidad de la empresa y sus finanzas son dirigidas por este departamento, se tienen una sola cuenta bancaria en MN que son operadas directamente sin necesidad de otros niveles de aprobaciones, lo que permite una gran autonomía en la gestión financiera, tiene un saldo según balance de comprobación al cierre de Enero de 2012 de la cuenta de Efectivo en Banco \$2 632 529.70 al igual que el estado de cuenta emitido por el banco el 31/1/2012 de la Cuenta Bancaria #

0648 2012 3860 0719, según el registro de depósitos tienen en Tránsito un saldo de \$ 61 777.82 y de Cheques en Tránsito \$33 694.71 desglosados como siguen:

Cheques en tránsito:

| Referencia | Fecha    | Importe   | Referencia | Fecha   | Importe  |
|------------|----------|-----------|------------|---------|----------|
| 11924851   | 28/12/11 | \$ 590.50 | 11925234   | 30/1/12 | \$ 73.08 |
| 11924875   | 29/12/11 | 305.76    | 11925246   | 30/1/12 | 1264.00  |
| 11925046   | 17/1/12  | 96.00     | 11925261   | 30/1/12 | 1223.04  |
| 11925061   | 18/1/12  | 2000.00   | 11925271   | 31/1/12 | 5 306.45 |
| 11925134   | 24/1/12  | 61.60     | 11925283   | 31/1/12 | 507.48   |
| 11925146   | 25/1/12  | 207.04    | 20156731   | 31/1/12 | 228.71   |
| 11925158   | 26/1/12  | 1924.25   | 20156755   | 31/1/12 | 972.11   |
| 11925161   | 26/1/12  | 22.45     | 20156767   | 31/1/12 | 5635.89  |
| 11925171   | 26/1/12  | 26.24     | 20156780   | 31/1/12 | 2643.18  |
| 11925209   | 30/1/12  | 345.00    | 20156792   | 31/1/12 | 3268.76  |
| 11925210   | 30/1/12  | 85.00     | OP -009-1  | 31/1/12 | 6908.17  |

Depósitos en Tránsitos:

|                           |         |                      |
|---------------------------|---------|----------------------|
| Panadería Cruces          | 30/1/12 | \$ 7 489.38          |
| Panadería Lajas           | 30/1/12 | 6 784.34             |
| Panadería Aguada          | 30/1/12 | 7 140.86             |
| Panadería Camarones       | 30/1/12 | 2 346.03             |
| Panadería Antonio Sánchez | 30/1/12 | 11 280.38            |
| Panadería Cartagena       | 31/1/12 | 14 131.59            |
| Panadería Potrerillo      | 31/1/12 | 10 568.51 (PT-E-1/5) |

Al cierre de Enero/ 12 la Cuenta por Pagar muestra un saldo de \$ 5 736.92 para comprobar las edades de este saldo total fueron revisados el 100% de los Expedientes de Proveedores, Facturas por Pagar, submayor y mayor desglosados como sigue:

Centro Nacional, Inspectores de la Calidad \$ 590.50 15/1/12

CIMEX Sucursal Cienfuegos \$ 305.76 8/1/2012

Unidades Independientes de la Industria Alimenticia Cienfuegos \$ 96.00 27/12/11

Dirección Provincial de Bufetes Colectivos, Cienfuegos \$ 2 000.00 29/12/11

ATM Provincial, Cienfuegos \$ 61.60 14/1/2012

Empresa Mayorista Productos Alimenticios, Cienfuegos \$ 207.04 21/1/2012

EPPAI Fresco \$ 1 924.25 5/1/2012

Empresa Avícola \$ 22.45 22/1/2012

Establecimiento Aceite Espartaco \$ 26.24 17/ 1/ 2012

Asociación Bomberos Voluntarios \$ 345.00 6/1/2012

UPR Registro Comercial \$ 85.00 6/1/2012

Empresa Torrefactora Café \$ 73.08 15/1/2012 (PT-E-2/5)

Se verificó el saldo que muestra la Cuenta por Cobrar al cierre de Enero/ 12 un saldo de \$ 3 485.40 para comprobar las edades de este saldo total fueron revisados el 100% de los Expedientes de Clientes, Facturas por Cobrar, submayor y mayor.

Educación Municipal Cienfuegos \$ 1 098.72 21/1/12

Educación Municipal Palmira \$ 205.36 21/1/12

Educación Municipal Cruces \$ 125.16 21/1/12

Educación Municipal Lajas \$ 124.31 21/1/12

Educación Municipal Abreu \$ 426.02 21/1/12

Educación Municipal Rodas \$ 321.52 21/1/12

Educación Municipal Aguada \$ 541.28 21/1/12

Educación Municipal Cumanayagua \$ 643.03 21/1/12 (PT-E-3/5)

La empresa muestra un saldo en el informe de cumplimiento económico de los indicadores de Gastos Totales, Ventas Netas, Gastos de Salario en los años 2010 y 2011 como siguen: (PT-E-4/5)

Ver Anexo B Cumplimiento del plan económico.

**Tabla 3.1 Resumen de los indicadores de eficiencia**

| INDICADORES DE EFICIENCIA | ANO 2010 |         | ANO 2011 |          |
|---------------------------|----------|---------|----------|----------|
|                           | PLAN     | REAL    | PLAN     | REAL     |
| Gastos Totales            | 4091.8   | 4091.8  | 4259.4   | 4259.4   |
| Ventas Netas              | 32119.6  | 32119.6 | 333686.3 | 333686.3 |
| Gastos de salario         | 1510.8   | 1518.7  | 1518.7   | 1517.1   |

Fuente: Plan económico 2011

Para la evaluación de esta área se aplicaron cuestionario de trabajo, comprobándose que de 5 cuestionarios efectuados a los trabajadores del departamento económico todas las preguntas fueron positivas. (PT-E-5/5)

### 3.2.3 Área de Producción

La plantilla de esta área está compuesta a un 1.6 % del total de trabajadores y está integrada por:

- 1 Jefe de Departamento
- 1 Especialista de calidad
- 2 Técnicos productivos
- 1 Técnico Energético

La entidad cuenta con una planificación de los indicadores de producción toneladas brutas, producción mercantil, ventas y toneladas vendidas del año 2011 y 2010 y el real por sus diferentes producciones como sigue: (PT: P-1/4)

**Tabla 3.2 Plan y Real de producción por surtidos e indicadores**

| SURTIDOS                | INDICADORES | AÑO 2010  |           | AÑO 2011  |           |
|-------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                         |             | Plan      | Real      | Plan      | Real      |
| Pan Corteza suave 320 G | TB(T)       | 950,325   | 957,258   | 956,325   | 997,854   |
|                         | PM(MP)      | 2351,704  | 2584,489  | 2570,154  | 2678,689  |
|                         | V(MP)       | 15238,159 | 15238.159 | 18248,248 | 18248.248 |
|                         | TV(T)       | 948,257   | 948,257   | 988,357   | 988,357   |
| Pan Corteza suave 200 G | TB(T)       | 853,820   | 853,958   | 853,820   | 958,426   |
|                         | PM(MP)      | 1921,105  | 1921,205  | 1921,105  | 2005,016  |
|                         | V(MP)       | 12807,300 | 12807.300 | 12807,300 | 12807,300 |
|                         | TV(T)       | 853,820   | 853,820   | 853,820   | 853.820   |
| Pan Corteza dura 100 G  | TB(T)       | 309,579   | 309,579   | 309,579   | 300,584   |
|                         | PM(MP)      | 928,737   | 928,737   | 928,737   | 909,845   |
|                         | V(MP)       | 6191,580  | 6191,580  | 6191,580  | 6191.580  |
|                         | TV(T)       | 309,579   | 309,579   | 309,579   | 309,579   |
| Pan Corteza dura 200 G  | TB(T)       | 505,932   | 508,998   | 605,972   | 504,301   |
|                         | PM(MP)      | 1103,857  | 1103,894  | 1203,987  | 1152,308  |
|                         | V(MP)       | 9627,704  | 9685,906  | 982,844   | 982.844   |
|                         | TV(T)       | 479,936   | 479,936   | 499,939   | 499,939   |
| GALLETA 50 G            | TB(T)       | 67,621    | 67,621    | 69,648    | 83,249    |
|                         | PM(MP)      | 181,055   | 181,059   | 201,948   | 201,249   |
|                         | V(MP)       | 1352,420  | 1352,420  | 1252,820  | 1568,124  |
|                         | TV(T)       | 67,621    | 67,621    | 68,485    | 70,249    |

Fuente: Plan de producción y real años 2010 y 2011

TB: Toneladas Brutas

PM: Producción Mercantil

V: Ventas

TV: Toneladas Vendidas

Esta área tiene en los informes de producción acumulado de los meses de Enero y Febrero/2012 una planificación de producción bruta de 537 685 y real de 566 423 un promedio de trabajadores según certificación del departamento de Recursos Humanos planificada de 297 y real de 299, el Valor Agregado Bruto planificado es de 639.3 MP y real de 755.7. (PT: P-2/4)

Se procede a verificar el 100% del comportamiento de los portadores energéticos respecto con lo planificado y su correspondencia con las producciones realizadas del mes de Enero/2012 para determinar si existe ahorro o sobre consumo por la entidad. (PT: P-3/4)

**Tabla 3.3 Plan y Real de los Portadores Energéticos del mes de Enero/2012**

| <b>PORTADORES ENERGETICOS</b> | <b>UM</b> | <b>PLAN</b> | <b>REAL</b> |
|-------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| Energía Eléctrica             | MWH       | 33,600      | 32,864      |
| Índice de Consumo             | MWH/TP    | 0,1852      | 0,1686      |
| Comb.Convencional             | T.C.C.    | 12,0        | 11,69       |
| Diesel transporte             | T         | 2,043       | 1,703       |
| Índice de Consumo             | T/TP      | 0,0113      | 0,0087      |
| Comb.Convencional             | T.C.C.    | 2,16        | 1,80        |
| Diesel Producción             | T         | 8,079       | 8,078       |
| Índice de Consumo             | T/TP      | 0,0445      | 0,0436      |
| Comb.Convencional             | T.C.C.    | 8,55        | 8,54        |
| Gasolina                      | T         | 0,221       | 0,215       |
| Índice de Consumo             | T/TP      | 0,0012      | 0,0011      |
| Comb.Convencional             | T.C.C.    | 0,24        | 0,24        |
| Consumo de Agua               | M3        | 480,749     | 422,313     |
| Índice de Consumo             | T/TP      | 2,6496      | 2,1667      |
| Gas Licuado                   | T         | 0,135       | 0,090       |
| Índice de Consumo             | T/TP      | -           | -           |
| Comb.Convencional             | T.C.C.    | -           | -           |
| Lubricante                    | T         | 0,060       | 0,053       |
| Producción Física             | TP        | 181,442     | 194,911     |
| Total Cons. Conv.             | T.C.C.    | 22,9141     | 22,7293     |

|                       |          |        |        |
|-----------------------|----------|--------|--------|
| Índice de Energía     | T.C.C/MP | 0,0553 | 0,0439 |
| Eficiencia energética | TCC/TP   | 0,1263 | 0,1166 |

Fuente: Plan y % de cumplimiento del año 2012

Ver Anexo C: Comportamiento de los Portadores Energéticos.

Para la evaluación de esta área se procede con la aplicación de cuestionario de trabajo para cada uno de los trabajadores del departamento, comprobándose que de 9 cuestionarios efectuados todas fueron positivas. (PT-P-4/4)

### 3.2.4 Área de Recursos Humanos

La plantilla de esta área está compuesta a un 1.6 % del total de trabajadores y está integrada por:

1 Jefe del Departamento

1 Especialista Principal

2 Técnicos A en Gestión de los RH

1 Técnicos B en Gestión de los RH

La Empresa Cubana del Pan tiene una plantilla de cargos aprobada por la Empresa Nacional con fecha 15/12/11 de 313 plazas desglosados en 48 Dirigentes, 24 Técnicos, 1 Administrativo, 27 de Servicios y 213 Obreros, en el período auditado (Marzo/2012) la plantilla por la que está trabajando la entidad se encuentra desactualizada tiene 60 Dirigentes y 12 Técnicos y la plantilla actualizada es de 48 dirigentes y 24 técnicos. (PT: RH-1/6)

Se revisa el Registro de estadísticas e incidencias del mes de marzo/2012 para proceder a analizar por las distintas causas el ausentismo laboral, determinándose que existen 17 trabajadores con Certificado Médico representando 147 H/D, 2 trabajadores de Prestación Social representando 48 H/D, Invalidez parcial 0, Accidentes de trabajo 0, 1 trabajador con Ausencias Justificadas representando 2 H/D e injustificadas 0, Licencias sin sueldo 0, (PT: RH-2/6)

Se comparan con el control de las bajas y sus causas del año 2010 y 2011, lo que puede corroborarse en el (PT: RH-3/6) existiendo por solicitud propia 19 en el año 2010 y 27 en el año 2011, por Jubilación 2 y 3, Indisciplina 4 y 9, Robo 13 y 11, Cont. Determinado 5 y 1 y por Salida del País 0 y 2 respectivamente.

La entidad tuvo un total de 12 acciones de capacitación planificadas como sigue en el año 2011: (PT: RH-4/6)

**Tabla 3.4 Resumen del Plan de Capacitación año 2011**

| <b>Cant.</b> | <b>ACCIONES</b>  | <b>MODO DE FORMACIÓN</b> | <b>LUGAR</b>        |
|--------------|--|--------------------------|---------------------|
| 1            | Preparación sobre el Control Interno(Res. 60/11)       | Seminarios               | CANEC               |
| 2            | Maestría para graduados de nivel superior(Computación) | Curso                    | Club de Computación |
| 3            | Economía de almacenes                                  | Curso                    | Escuela de Comercio |
| 4            | Taller Técnico Productivo                              | Taller                   | Empresa             |
| 5            | Habilidades Gerenciales                                | Curso                    | Escuela de Comercio |
| 6            | Técnicas de Dirección                                  | Curso                    | Escuela de Comercio |
| 7            | Temas Jurídicos  | Seminario                | Empresa             |
| 8            | Análisis en Financiero                                 | Curso                    | Escuela de Comercio |
| 9            | Seminario a especialistas y cuadros                    | Seminario                | Escuela de Comercio |
| 10           | Cajera Chequería                                       | Curso                    | Escuela de Comercio |
| 11           | Dependiente Integral                                   | Curso                    | Escuela de Comercio |
| 12           | Seguridad y Salud del Trabajo                          | Curso                    | Escuela de Comercio |

Fuente: Plan de Capacitación año 2011

En los meses de Enero y febrero acumulado la empresa cuenta con una planificación de Indicadores de Trabajo y Salario desglosados de la siguiente manera: (PT: RH-5/6)

**Tabla 3.5 Resumen de los principales indicadores de trabajo y salario del año 2012**

|                      |    |        |        |     |
|----------------------|----|--------|--------|-----|
| Ingreso Total        | MP | 1233.3 | 1307.6 | 106 |
| Gasto Total          | MP | 1151.2 | 1219.9 | 106 |
| Valor Agregado Bruto | MP | 755.7  | 639.3  | 84  |
| Gasto de Salario     | MP | 394.6  | 384.2  | 97  |
| Producción Bruta     | T  | 537685 | 566423 | 105 |

Fuente: Plan económico Marzo/2012

Para la evaluación de esta área se procede con la aplicación de cuestionario sobre la base de ello y la respuesta obtenida en el se evalúa la actividad de positiva en su totalidad. (PT: RH-6/6)

### 3.3 Papeles de Trabajo Etapa de Exploración

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Exploración

**Objetivo:** Conocer los principales acreedores y clientes de la empresa.

**Período:** Año 2011

**Fuente:** Expedientes de Clientes y Proveedores y submayor de Cuentas por Cobrar y Pagar y Contratos Económicos.

**PT:** EX-1/4

**FECHA:** 1/3/2012

**AUDITOR:** Y.A.B

| PRINCIPALES CLIENTES            | PRINCIPALES PROVEEDORES  |
|---------------------------------|--|
| Educación Municipal Cienfuegos  | Empresa de Cereales Cienfuegos                                 |
| Educación Municipal Palmira     | Molino de Trigo Cienfuegos                                     |
| Educación Municipal Cruces      | Unidades Independientes de la Industria Alimenticia Cienfuegos |
| Educación Municipal Lajas       | Dirección Provincial de Bufetes Colectivos, Cienfuegos         |
| Educación Municipal Cumanayagua | ATM Provincial, Cienfuegos                                     |
| Educación Municipal Rodas       | Empresa Torrefactora Café                                      |
| Educación Municipal Abreu       | CIMEX Sucursal Cienfuegos                                      |
| Educación Municipal Aguada      | Empresa Avícola  |
|                                 | Establecimiento Aceite Espartaco                               |

**COMPROBACIÓN:** En revisión se efectúa a los contratos económicos realizados en el año 2011 y su relación con los expedientes de clientes y proveedores, submayor de cuentas por cobrar y pagar se pudo determinar los principales clientes y proveedores de la Empresa Cubana del Pan no detectándose deficiencias, la entidad cuenta con sus contratos actualizados y la relación de clientes y proveedores principales está acorde con la verificación realizada.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Exploración

**Objetivo:** Conocer los resultados de auditorías anteriores.

**Período:** Año 2011

**Fuente:** Expediente de Acciones de Control

**PT:** EX-2/4

**FECHA:** 1/3/2012

**AUDITOR:** Y.A.B

| <b>EXPEDIENTE DE ACCIONES DE CONTROL</b> |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Fecha de anotación</b>                | <b>Título del documento y fecha de su emisión</b>                          | <b>Unidad organizativa que ejecutó la acción</b> | <b>Nombres, apellidos y firma de la persona autorizada por el responsable de su custodia</b> |
| 5/1/2011                                 | Auditoría Especial Subsistema Caja y Banco, Cuentas por Cobrar y Pagar     | Auditoría Interna                                | Griselda Espinosa Martínez (Secretaria)  |
| 7/5/2011                                 | Auditoría Especial Subsistema de Inventario, Activo Fijo Tangible.         | Auditoría Interna                                | Griselda Espinosa Martínez (Secretaria)  |
| 9/7/2011                                 | Auditoría Especial Subsistema de Nómina.                                   | Auditoría Interna                                | Griselda Espinosa Martínez (Secretaria)  |
| 5/9/2011                                 | Auditoría Especial a los Subsistemas de Inventario y Útiles y Herramientas | Unidad Central de Auditoría Interna (CAP)        | Griselda Espinosa Martínez (Secretaria)  |

**COMPROBACIÓN:** En revisión efectúa al Expediente de Acciones de Control se comprueba que contiene un índice único y debidamente foliado de los documentos que lo conforman, incluye resultados de auditorías, supervisiones, controles, inspecciones, consta el índice del expediente con la relación de los documentos que lo integran, numerados consecutivamente, donde se especifica la fecha de emisión, unidad organizativa que ejecutó la acción de control, nombre, apellidos y firma de la persona autorizada por el responsable de su custodia, verificándose que en el año 2011 se realizaron cuatro auditorías de ellas tres fueron por el auditor interno, no obteniendo calificación y una por la Unidad Central de Auditoría UCAI CAP con calificación de aceptable. Por todo lo antes expuesto se observa el cumplimiento de los artículos Nro. 30 y 31 del Reglamento de la Ley Nro. 107/2009 de la Contraloría General de la Republica que establece los datos de uso obligatorio del Expediente de Acciones de Control.

PT: EX-3/4

FECHA: 1/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Exploración

**Objetivo:** Evaluación del Sistema de Control Interno contable y administrativo que ejerce la entidad.

**Período:** Enero a Marzo/ 2012

**Fuente:** Guía de Autocontrol elaborada por la Contraloría General

| <b>CUESTIONES RELEVANTES A VERIFICADAS POR COMPONENTES Y NORMAS.</b>  |           |           |            |
|---|-----------|-----------|------------|
| <b>Componente Nro. 1 Ambiente de Control</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>N/P</b> |
| 1. La filosofía y estilo de dirección es la correcta.   | x         |           |            |
| 2. La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.  | x         |           |            |
| 3. La integridad, valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.              |           | x         |            |
| 4. En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.   |           | x         |            |
| 5. Que se encuentre confeccionado el Plan Anual de Capacitación.  | x         |           |            |
| 6. Cuentan con disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.  | x         |           |            |
| 7. Revisado o conformado el organigrama de la entidad.  | x         |           |            |
| 8. Conservadas las actas de reuniones realizadas.   | x         |           |            |
| <b>Componente Nro. 2 Gestión y Prevención de Riesgos</b>  |           |           |            |
| 9. 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         |           |            |
| 10. Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda):<br>Expediente de las acciones de control realizadas por la Res. Vigente.                      | x         |           |            |
| 11. 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         |           |            |
| <b>Componente Nro. 3 Actividades de Control</b>   |           |           |            |
| 12. Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.   | x         |           |            |
| 13. Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.   | x         |           |            |
| 14. Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.                                      | x         |           |            |
| 15. Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.   | 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. Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.   | x         |           |            |
| 18. El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.  | x         |           |            |

|   |           |          |  |
|---|-----------|----------|--|
| <b>Componente Nro. 4 Información y Comunicación</b>   |           |          |  |
| 19. Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.   | x         |          |  |
| 20. Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.  | x         |          |  |
| 21. Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.  | x         |          |  |
| <b>Componente Nro. 5 Supervisión y Monitoreo</b>  |           |          |  |
| 22. Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.   |           | x        |  |
| 23. Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.  | x         |          |  |
| 24. 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        |  |
| 25. 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         |          |  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>21</b> | <b>4</b> |  |

**COMPROBACIÓN:** De un total de 25 aspectos evaluados en la empresa por su relación con las temáticas auditadas se arrojaron los siguientes resultados, representando el 84 % positivo y el 16 % negativo respecto con la cantidad de aspectos verificados:

- En el Componente Ambiente de Control, de 8 aspectos evaluados, 6 fueron positivos, 2 negativos.
- En el Componente Gestión y Prevención de Riesgos, de 3 aspectos evaluados, los 3 fueron positivos.
- En el Componente Actividades de Control, de 7 aspectos evaluados todos resultaron positivos.
- En el Componente Información y Comunicación los 3 aspectos evaluados los resultados fueron positivos.
- En el Componente Supervisión y Monitoreo, de 4 aspectos evaluados, 2 fueron positivos y 2 negativos.

PT: EX-4/4

FECHA: 1/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Razones Financieras

**Objetivo:** Indagar sobre la salud financiera de la empresa.

**Período:** Años 2010 y 2011

**Fuente:** Estados Financieros Consolidados y Cumplimiento del Plan Económico.

| RAZÓN                               | AÑO  | FÓRMULA                               | RESULTADOS                           |
|-------------------------------------|------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Capital de Trabajo                  | 2011 | Activo Circulante - Pasivo            | $2928.4 - 2813 = 115.4$ pesos        |
|                                     | 2010 | Circulante                            | $2826 - 2703.5 = 122.5$ pesos        |
| Índice de Solvencia                 | 2011 | Activo Circulante / Pasivo            | $2928.4 / 2813 = 1.04$ veces         |
|                                     | 2010 | circulante                            | $2826 / 2703.5 = 1.04$ veces         |
| Endeudamiento total                 | 2011 | Pasivo Total/Activo Total             | $4378.9 / 5391.6 = 0.81$ veces       |
|                                     | 2010 |                                       | $5547.5 / 5547.5 = 1$ veces          |
| Prueba Ácida                        | 2011 | Activo Circulante-                    | $2928.4 - 295.7 / 2813 = 0.93$ veces |
|                                     | 2010 | Inventario/Pasivo Circulante          | $2826 - 233.1 / 2703.5 = 0.95$ veces |
| Plazo Promedio de Cuenta por Cobrar | 2011 | Cuentas y Efectos por                 | $22.6 / 33686.3 * 360 = 24$ veces    |
|                                     | 2010 | Cobrar/Ventas Netas* Días del período | $363.5 / 32119.6 * 360 = 4$ veces    |
| Rotación de Activos                 | 2011 | Ventas Anuales/Activos                | $33686.3 / 5391.6 = 6.2$ veces       |
|                                     | 2010 | Totales                               | $32119.6 / 5547.5 = 5.7$ veces       |
| Rendimiento de la inversión         | 2011 | Utilidad neta después de              | $656.3 / 5391.6 = 12$ veces          |
|                                     | 2010 | impuestos/ Activo Total               | $624.1 / 5391.6 = 11$ veces          |

### COMPROBACIÓN:

Aunque el Capital de Trabajo presenta una disminución con respecto al año 2010 se considera favorable ya que sus activos circulantes son mayores que sus deudas a corto plazo.

La Solvencia al cierre del año 2010 cubren 1.04 veces a todas las deudas, o por cada peso de financiamiento ajeno la empresa posee \$ 1.04 de activos reales para solventar todas las obligaciones. En el año 2011 la razón se mantuvo de igual manera, lo que significa que su capacidad para enfrentar sus deudas es solvente y estática.

El Endeudamiento al cierre del año 2010 los financiamientos ajenos cubren 1.0 veces a los financiamientos propios, expresado en otra forma por cada peso de financiamiento propio que está empleando la empresa utiliza \$ 1.00 de financiamiento ajeno. Al comparar la situación al cierre del año 2011, el nivel de endeudamiento ha disminuido a 0.81 centavos de capital ajeno por peso de capital propio.

La Razón de Liquidez Inmediata, denominada prueba ácida por muchos autores, al cierre del año 2010 la liquidez inmediata es de 0.95 veces, o por lo que es lo mismo que por cada peso de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 95 centavos de activos disponibles y realizables. En el año 2011 la razón evolucionó desfavorablemente en 0.02 veces, para alcanzar un valor de 0.93 veces. Para considerar que la empresa no tendrá problemas de liquidez, esta razón debe, aproximadamente igualar al exigible a corto plazo, en este caso existe una situación de peligro, ya que el resultado es menor que 1 y disminuye aún más en relación al año anterior.

El plazo promedio de las Cuentas por Cobrar en el año 2010 obtuvo un resultado de 4 veces y en el año 2011 de 24 veces, por lo que la empresa obtiene mayores ventas en el año 2011 que el año anterior, por lo que actualmente muestra un resultado favorable, determinándose que estuvo en el año 2010 en peligro ya que podía ocasionar pérdidas debido a la disminución de las ventas.

Con respecto a la Rotación de Activos y haciendo una comparación de los años evaluados el año 2011 resultó ser más favorable, aunque el año 2010 no está débil, ya que los activos totales pueden utilizarse para generar ventas unas 6 veces respectivamente.

El Rendimiento de la inversión de la empresa presenta resultados favorables, puede rendir por cada inversión que ha realizado utilidades con los activos que ha obtenido de unas 12 veces respectivamente.

### 3.4 Papeles de Trabajo Área de la Dirección General.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Administración General

**Objetivo:** Examinar la Estructura Organizacional de la empresa. (Organigrama)

**Período:** Enero/2012

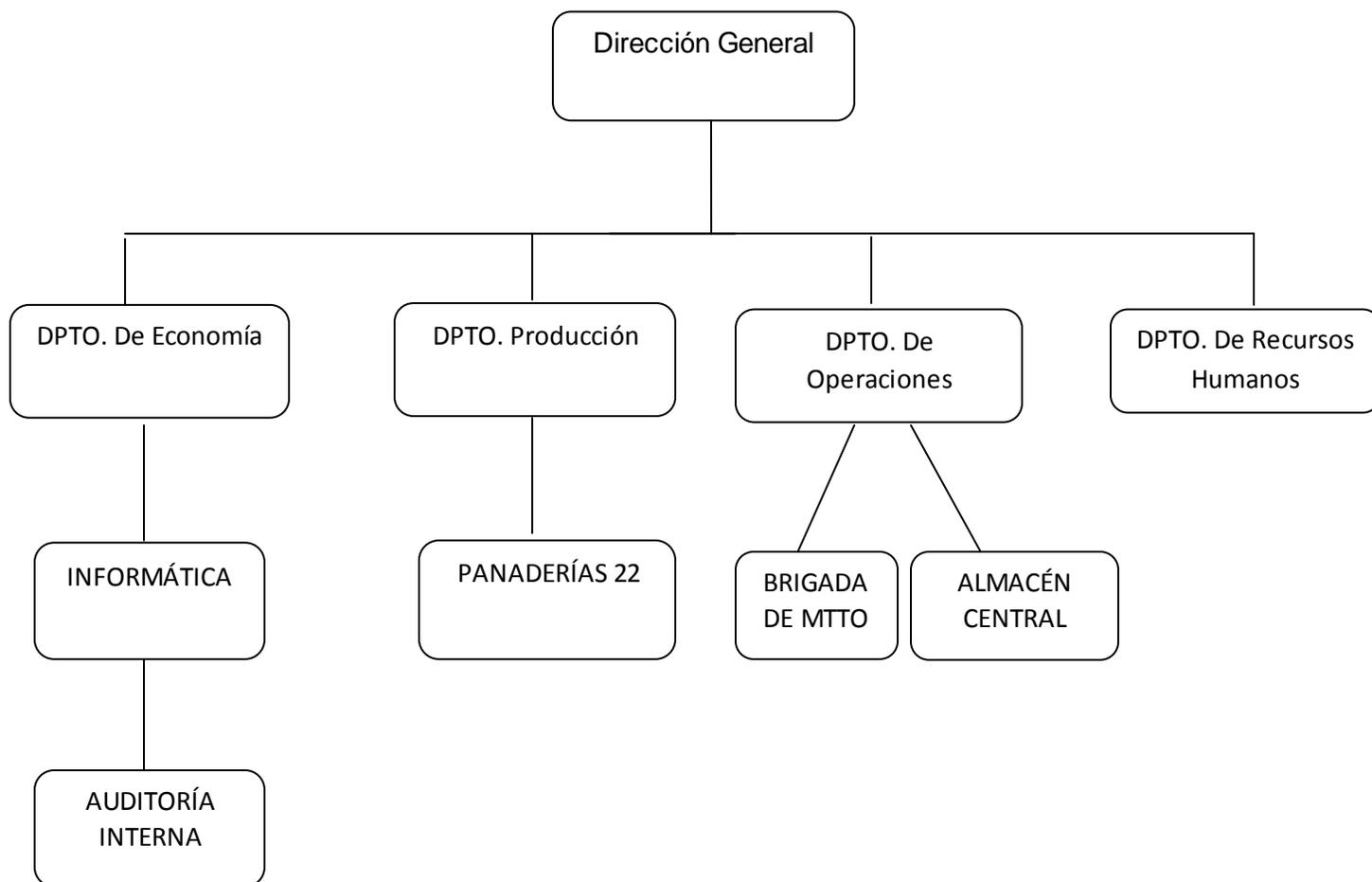
**Fuente:** Carpeta Legal de la Empresa

**ORGANIGRAMA:** EMPRESA CUBANA DEL PAN, CIENFUEGOS. (Anexo A)

**PT:** D-1/8

**FECHA:** 1/3/2012

**AUDITOR:** Y.A.B



**COMPROBACIÓN:** Se examina la Estructura Organizacional de la Empresa y se puede comprobar que está estructurado de forma horizontal compuesta por el Director General, Departamento de Economía, donde se le subordinan el informático y el auditor interno, Departamento de Producción, que se le subordinan 22 panaderías, Departamento de Operaciones que se le subordinan la brigada de mantenimiento y el almacén central y el Departamento de Recursos Humanos.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:** Documental y Escrita

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Documental (Organigrama) y Analítica.

PT: D-2/8

FECHA: 2/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Administración General

**Objetivo:** Indagar si los objetivos de trabajos planificados, se expresan en términos específicos, medibles y son cumplidos.

**Período:** Año 2011

**Fuente:** Informe del cumplimiento de los Objetivos de trabajo incluidos en la Planeación Estratégica 2011

| Evidencia   | Criterio                            | Naturaleza |       |          | Causa   | Efecto   |
|---|-------------------------------------|------------|-------|----------|---|--|
|   |                                     | Ec on.     | Efic. | Efic ac. |   |  |
| De los 22 Objetivos de trabajo incluidos en la planeación estratégica del año 2011 solamente 15 fueron cumplidos. | Indicaciones de la Empresa Nacional |            |       | x        | Incumplimiento de los objetivos propuestos por la Empresa Nacional. | Aprobación de objetivos de trabajo sin ser supervisados por parte de la Empresa Nacional.<br><br>% ÍNDICE DE AVANCE = N<br>EJECUTADOS/N PLANIFICADOS<br># Objetivos estratégicos ejecutados/ # de objetivos estratégicos planificados<br><br>15/22 = 68% |

**COMPROBACIÓN:** Se comprueba si la entidad cumple con los objetivos planificados determinándose que está siendo afectada la eficacia de la organización, ya que solo se cumple el 68% de los objetivos planificados, por lo que es necesario asumir como objetivos de trabajo de la entidad aquellos que puedan realmente cumplirse, a partir del análisis colectivo y de las posibilidades reales de su cumplimiento.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:** Documental y Escrita

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Documental y Analítica.

PT: D-3/8

FECHA: 2/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Administración General

**Objetivo:** Comprobar que el auditor interno esté subordinado al máximo dirigente de la entidad.

**Período:** Enero/2012

**Fuente:** Organigrama

| Condición   | Criterio                                   | Naturaleza |       |         | Causa  | Efecto  |
|---|--|------------|-------|---------|--|---|
|   |  | Econ.      | Efic. | Eficac. |  |   |
| La actividad de Auditoría Interna debe estar subordinada directamente al director | Decreto Ley No. 159/1995 "De la Auditoría" |            |       | x       | Incumplimiento del Decreto Ley No. 159/1995 del extinto MAC. | Poca efectividad de la auditoría interna al ejecutar la mayor parte de tiempo a labores de depuración contable. |

**COMPROBACIÓN:** Se verifica por el organigrama de la entidad que la auditoria interna no está subordinada al máximo dirigente de la entidad, violándose la resolución vigente y determinándose que la auditoria interna está resultando poca efectiva por lo que la entidad no está trabajando con eficacia en la gestión de la entidad ya que no está explotando esta actividad con el rigor que requiere esta labor.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:** Documental y Escrita

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Documental (Organigrama) y Analítica.

PT: D-4/8

FECHA: 3/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Administración General

**Objetivo:** Verificar que la entidad tenga creado el Comité de Prevención y Control con las personas que designa el Reglamento de la Contraloría General de la República de Cuba.

**Período:** Enero/2012

**Fuente:** Acta de la reunión para la creación de la comisión que integra el Comité de Prevención y Control.

| Condición   | Criterio   | Naturaleza |       |         | Causa   | Efecto  |
|---|--|------------|-------|---------|---|---|
|   |  | Econ.      | Efic. | Eficac. |   |   |
| No tienen creado el Comité de Prevención y Control con todas las personas que designa el Reglamento de la Ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba, ya que el auditor interno no forma parte de este. | Reglamento de la ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba. |            | x     | x       | Incumplimiento del Reglamento de la ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba. | Incumplimiento del reglamento mencionado por lo que el mismo no cumple con la efectividad esperada. |

**COMPROBACIÓN:** Se verifica por el Acta de creación de la comisión que el auditor interno no forma parte del Comité de Prevención y Control por lo que este no cumple con la efectividad esperada, determinándose que la entidad no está operando con la eficacia y eficiencia esperada para esta actividad.

**RECOMENDACIÓN:** Crear el Comité de Control acorde a lo establecido.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:** Documental.

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Documental.

PT: D-5/8

FECHA: 5/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Administración General

**Objetivo:** Verificar que todos los directivos con que cuenta la entidad tengan su reserva de cuadro.

**Período:** Enero/2012

**Fuente:** Expedientes de Cuadros

| Condición   | Criterio   | Naturaleza |       |         | Causa  | Efecto   |
|---|--|------------|-------|---------|--|--|
|   |  | Econ.      | Efic. | Eficac. |  |  |
| De los 48 directivos aprobados tienen reserva solamente 44. | Política de Cuadros y reservas establecida en el país. |            |       | X       | Incumplimiento de la política de cuadros y sus reservas (deben ser 2 como mínimo por cada directivo) | Faltan por definir 4 reservas de cuadros.<br><br># Directivos con reserva / # de Directivos de la entidad<br><br>44/48=91.7% |

**COMPROBACIÓN:** Se verifica que cada directivo con que cuenta la entidad tengan su reserva de cuadro detectándose que de 48 directivos tienen solamente reserva 44 representando un incumplimiento de 8.3% respecto al total de directivos, por lo que la entidad está trabajando con ineficacia y esto puede afectar la gestión de la entidad.

**RECOMENDACIÓN:** Seleccionar y evaluar al potencial de Recursos Humanos y especialistas de cuadros de la entidad.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:** Verbal u Ocular, Documental

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Testimonial, Documental.

PT: D-6/8

FECHA: 6/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Administración General

**Objetivo:** Verificar que se efectúen consejos y que quede evidencia de los despachos realizados.

**Período:** Enero/2012

**Fuente:** Actas de Consejos realizados.

| Condición   | Criterio   | Naturaleza |       |         | Causa   | Efecto  |
|---|--|------------|-------|---------|---|---|
|   |  | Econ.      | Efic. | Eficac. |   |   |
| De una planificación de 4 consejos en el mes por la Dirección Administrativa, en el mes objeto a revisión solo existe evidencia de uno realizado. | Evaluación de los métodos de dirección utilizados por el director. |            |       | x       | Estilo de dirección inadecuado por el director. | Poca interrelación del director administrativo con sus jefes de departamentos subordinados.<br># Consejos Ejecutados / # Consejos planificadas<br>1/4=25% |

**COMPROBACIÓN:** Se verifica que de 4 consejos planificados en el mes de Enero solo se efectuó 1 con evidencia del mismo, tiene un incumplimiento del 75% de su planificación, por lo que la entidad está resultando ser ineficaz en sus planificaciones.

**RECOMENDACIÓN:** Evaluar e implementar otro plan de consejos y despachos que responda a las características de la entidad.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:** Verbal u Ocular, Documental y Escrita

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Testimonial, Documental y Analítica.

PT: D-7/8

FECHA: 6/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Administración General

**Objetivo:** Revisar la planificación de los consejos de dirección ampliados y cuantas cumplidos principales aspectos, orden del día y % de acuerdos cumplidos.

**Período:** Año 2011

**Fuente:** Plan de Consejos de Dirección Ampliados y Actas realizadas.

| Condición   | Criterio   | Naturaleza |       |          | Causa   | Efecto   |
|---|--|------------|-------|----------|---|--|
|   |  | Eco n.     | Efic. | Efic ac. |   |  |
| Sólo se celebraron 7 consejos de dirección ampliados de los 10 planificados en el año 2011, para discutir los resultados económicos y productivos, según las actas realizadas, las mismas no reflejan los órdenes del día, ni los acuerdos cumplidos. | Cumplir con la planificación de la Empresa Nacional. |            |       | x        | Incumplimiento de la planificación realizada por la Empresa Nacional. | El Consejo de Dirección Ampliado no funciona como órgano de dirección colectiva de la empresa para la toma de las decisiones más relevantes.<br><br># Consejos de Dirección Ampliados Ejecutados / # Consejos de Dirección Ampliados Planificados.<br>7/10=70% |

**COMPROBACIÓN:** Se revisa la planificación de los consejos de dirección ampliados y de 10 planificados en el año 2011 solo se realizaron 7 determinando que la entidad no está trabajando con eficacia la gestión de la entidad, no se reflejan en las actas los chequeos de acuerdos, ni los órdenes del día.

**RECOMENDACIÓN:** Cumplir con la planificación de la Empresa Nacional sobre los Consejos de Dirección Ampliados.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:** Documental y Escrita

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Documental y Analítica.

PT: D-8/8

FECHA: 8/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Administración General

**Objetivo:** Evaluar el cuestionario realizado a los miembros del consejo de dirección.

**Período:** Marzo/2012

**Fuente:** Cuestionario realizado para la Dirección.

| <b>Resultado de los Cuestionarios Efectuados a los Miembros del Consejo de Dirección.</b> |                                 |                                 |                             |                             |  |
|---|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Trabajadores de la Dirección.   | Cantidad de Preguntas Positivas | Cantidad de Preguntas Negativas | % que Representa a Positivo | % que Representa a Negativo | Cantidad de Preguntas del Cuestionario |
| Director General  | 7                               | -                               | 100%                        | -                           | 7                                      |
| Jefe del Departamento Económico   | 7                               | -                               | 100%                        | -                           | 7                                      |
| Jefe del Departamento de Producción   | 7                               | -                               | 100%                        | -                           | 7                                      |
| Jefe del Departamento de Operaciones  | 7                               | -                               | 100%                        | -                           | 7                                      |
| Jefe del Departamento de Recursos Humanos   | 7                               | -                               | 100%                        | -                           | 7                                      |
| Auditor Interno   | 7                               | -                               | 100%                        | -                           | 7                                      |
| Técnico de Seguridad y Protección   | 7                               | -                               | 100%                        | -                           | 7                                      |

**COMPROBACIÓN:** De un total de siete preguntas que conforma el cuestionario realizado para el área de la dirección se les aplicaron a todos los trabajadores del departamento, evaluándose el 100% de cada pregunta positiva.

### 3.5 Papeles de Trabajo Área de Economía.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Tesorería o Efectivo.

**Objetivo:** Indagar en el tema de Tesorería y Efectivo, para determinar si cuadran las conciliaciones bancarias con la cuenta de efectivo en banco.

**Período:** Cierre de Enero /2012

**Fuente:** Estado de cuenta, Registro de Depósitos y de Cheque y Balance.

**Conciliación Bancaria** 31/1/2012 Cuenta Bancaria # 0648 2012 3860 0719

Saldo en banco según estado de Cuentas: \$ 2 602 355.93

Más Depósitos en Tránsito: 61 777.82

Menos Cheques en Tránsito: 33 694.71

Saldo Cuenta 110 en Balance \$ 2 632 529.70

#### **Cheques en tránsito:**

| Referencia | Fecha    | Importe   | Referencia | Fecha   | Importe  |
|------------|----------|-----------|------------|---------|----------|
| 11924851   | 28/12/11 | \$ 590.50 | 11925234   | 30/1/12 | \$ 73.08 |
| 11924875   | 29/12/11 | 305.76    | 11925246   | 30/1/12 | 1264.00  |
| 11925046   | 17/1/12  | 96.00     | 11925261   | 30/1/12 | 1223.04  |
| 11925061   | 18/1/12  | 2000.00   | 11925271   | 31/1/12 | 5 306.45 |
| 11925134   | 24/1/12  | 61.60     | 11925283   | 31/1/12 | 507.48   |
| 11925146   | 25/1/12  | 207.04    | 20156731   | 31/1/12 | 228.71   |
| 11925158   | 26/1/12  | 1924.25   | 20156755   | 31/1/12 | 972.11   |
| 11925161   | 26/1/12  | 22.45     | 20156767   | 31/1/12 | 5635.89  |
| 11925171   | 26/1/12  | 26.24     | 20156780   | 31/1/12 | 2643.18  |
| 11925209   | 30/1/12  | 345.00    | 20156792   | 31/1/12 | 3268.76  |
| 11925210   | 30/1/12  | 85.00     | OP -009-1  | 31/1/12 | 6908.17  |

#### **Depósitos en Tránsitos:**

|                           |         |             |
|---------------------------|---------|-------------|
| Panadería Cruces          | 30/1/12 | \$ 7 489.38 |
| Panadería Lajas           | 30/1/12 | 6 784.34    |
| Panadería Aguada          | 30/1/12 | 7 140.86    |
| Panadería Camarones       | 30/1/12 | 2 346.03    |
| Panadería Antonio Sánchez | 30/1/12 | 11 280.38   |
| Panadería Cartagena       | 31/1/12 | 14 131.59   |
| Panadería Potrerillo      | 31/1/12 | 10 568.51   |

Después de realizarse la Conciliación Bancaria tomando como fuente los estados de cuenta al cierre de Enero y Registro de Cheques y el Mayor, no se detectan diferencias.

**PT:** E-1/5

**FECHA:** 10/3/2012

**AUDITOR:** Y.A.B

PT: E-2/5

FECHA: 12/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Cuenta por Pagar

**Objetivo:** Analizar las Cuentas por Pagar por edades desglosados por los acreedores.

**Período:** Cierre de Enero /2012

**Fuente:** Expedientes de Proveedores, Facturas por Pagar, submayor y mayor.

| <b>Proveedores</b>   | <b>En Término</b>  | <b>Con 30 días</b> | <b>Con 60 días</b> | <b>Con 90 días</b> | <b>Con más de 120 días</b> |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|
| Centro Nacional, Inspectores de la Calidad                     | \$ 590.50          |                    |                    |                    |                            |
| CIMEX Sucursal Cienfuegos                                      | 305.76             |                    |                    |                    |                            |
| Unidades Independientes de la Industria Alimenticia Cienfuegos | 96.00              |                    |                    |                    |                            |
| Dirección Provincial de Bufetes Colectivos, Cienfuegos         | 2 000.00           |                    |                    |                    |                            |
| ATM Provincial, Cienfuegos                                     | 61.60              |                    |                    |                    |                            |
| Empresa Mayorista Productos Alimenticios , Cienfuegos          | 207.04             |                    |                    |                    |                            |
| EPPAI Fresco   | 1 924.25           |                    |                    |                    |                            |
| Empresa Avícola  | 22.45              |                    |                    |                    |                            |
| Establecimiento Aceite Espartaco                               | 26.24              |                    |                    |                    |                            |
| Asociación Bomberos Voluntarios                                | 345.00             |                    |                    |                    |                            |
| UPR Registro Comercial   | 85.00              |                    |                    |                    |                            |
| Empresa Torrefactora Café                                      | 73.08              |                    |                    |                    |                            |
| <b>Total Pagar</b>   | <b>\$ 5 736.92</b> |                    |                    |                    |                            |

**COMPROBACIÓN:** Las Cuentas por Pagar al cierre de Enero/2012 muestra en Balance de Comprobación un saldo ascendente a 5 736.92 cup, amparados por 12 proveedores, verificándose el 100 por ciento de estos, comprobándose la correspondencia entre expedientes y submayores, no detectándose deficiencias.

PT: E-3/5

FECHA: 14/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Cuenta por Cobrar

**Objetivo:** Analizar la antigüedad de las Cuentas por Cobrar desglosados por los clientes principales.

**Período:** Cierre de Enero /2012

**Fuente:** Expedientes de Clientes, Facturas por Cobrar, submayor y mayor.

| <b>Clientes</b>                 | <b>En Término</b>  | <b>Con 30 días</b> | <b>Con 60 días</b> | <b>Con 90 días</b> | <b>Con más de 120 días</b> |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|
| Educación Municipal Cienfuegos  | \$1 098.72         |                    |                    |                    |                            |
| Educación Municipal Palmira     | 205.36             |                    |                    |                    |                            |
| Educación Municipal Cruces      | 125.16             |                    |                    |                    |                            |
| Educación Municipal Lajas       | 124.31             |                    |                    |                    |                            |
| Educación Municipal Abreu       | 426.02             |                    |                    |                    |                            |
| Educación Municipal Rodas       | 321.52             |                    |                    |                    |                            |
| Educación Municipal Aguada      | 541.28             |                    |                    |                    |                            |
| Educación Municipal Cumanayagua | 643.03             |                    |                    |                    |                            |
| <b>Total Cobrar</b>             | <b>\$ 3 485.40</b> |                    |                    |                    |                            |

**COMPROBACIÓN:** Las Cuentas por Cobrar al cierre de Enero/2012 muestra en Balance de Comprobación un saldo ascendente a 3 485.40 cup, amparados por 8 clientes, verificándose el 100 por ciento de estos, comprobándose la correspondencia entre expedientes y submayores, no detectándose deficiencias.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Indicadores de eficiencia

**Objetivo:** Calcular indicadores de eficiencia

**Período:** 2010 y 2011

**Fuente:** Cumplimiento del Plan Económico de los años 2010 y 2011

**PT:** E-4/5

**FECHA:** 15/3/2012

**AUDITOR:** Y.A.B

| Indicadores de eficiencia                    | Año 2010                    |     |                             |     | Año 2011                      |       |                               |       |
|--|-----------------------------|-----|-----------------------------|-----|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|
|  | Plan                        | %   | Real                        | %   | Plan                          | %     | Real                          | %     |
| Gastos Totales / Ventas Netas(real/plan)     | 4 0 9 1 . 8 / 3 2 1 1 9 . 6 | 1 3 | 4 0 9 1 . 8 / 3 2 1 1 9 . 6 | 1 3 | 4 2 5 9 . 4 / 3 3 3 6 8 6 . 3 | 1 . 3 | 4 2 5 9 . 4 / 3 3 3 6 8 6 . 3 | 1 . 3 |
| Gastos de salario / Ventas Netas (real/plan) | 1 5 1 0 . 8 / 3 2 1 1 9 . 3 | 5   | 1 5 1 8 . 7 / 3 2 1 1 9 . 6 | 5   | 1 5 1 8 . 7 / 3 3 3 6 8 6 . 3 | 0 . 4 | 1 5 1 7 . 1 / 3 3 3 6 8 6 . 3 | 0 . 4 |

**COMPROBACIÓN:** Se comprueba mediante el cálculo de los indicadores que la empresa con eficiencia en sus planificaciones ya que el % de cumplimiento estuvo acorde con lo planificado, por lo que es lo mismo decir que la cantidad de gastos totales planificados fueron los mismos que se utilizaron. Es necesario resaltar que los gastos de salarios planificados del año 2011 aumentaron con respecto al año anterior al igual que sus ventas netas y se mantuvo al cien por ciento los resultados de esa planificación.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Economía

**Objetivo:** Evaluar el cuestionario realizado a los técnicos del departamento.

**Período:** Marzo/2012

**Fuente:** Cuestionario realizado para el departamento económico.

**PT:** E-5/5

**FECHA:** 18/3/2012

**AUDITOR:** Y.A.B

| <b>Resultado de los Cuestionarios Efectuados a los técnicos del departamento.</b> |                                 |                                 |                            |                            |  |
|---|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Trabajadores del departamento.  | Cantidad de Preguntas Positivas | Cantidad de Preguntas Negativas | % que Represent a Positivo | % que Represent a Negativo | Cantidad de Preguntas del Cuestionario |
| Jefe Económico  | 15                              | -                               | 100 %                      | -                          | 15                                     |
| Especialista Principal  | 15                              | -                               | 100 %                      | -                          | 15                                     |
| Técnico en Gestión Económica A  | 15                              | -                               | 100 %                      | -                          | 15                                     |
| Técnico en Gestión Económica B  | 15                              | -                               | 100 %                      | -                          | 15                                     |
| Cajera  | 15                              | -                               | 100 %                      | -                          | 15                                     |
| Total   | 15                              | -                               | 100 %                      | -                          | 15                                     |

**COMPROBACIÓN:** De un total de 15 preguntas que conforma el cuestionario realizado para el área de economía se les aplicaron a todos los trabajadores del departamento, no detectándose deficiencias.

### 3.6 Papeles de Trabajo Área de Producción.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Producción

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de los indicadores de producción del año 2011 y 2010.

**Período:** 2010 y 2011

**Fuente:** Plan de Producción

**PT:** P-1/4

**FECHA:** 20/3/2012

**AUDITOR:** Y.A.B

| Evidencia   | Criterio                     | Econ. | Efici. | Efica. | Causas                                | Efectos  | Nivel deseado  |
|---|------------------------------|-------|--------|--------|---------------------------------------|--|--|
| Existe un sobrecumplimiento del Plan en el año 2010 de los indicadores y en el año 2011 un incumplimiento de todos los indicadores del Pan de corteza dura de 200 G y 100 G por lo que la empresa resultó ser ineficiente e ineficaz. | Producciones acorde al plan. |       | X      | X      | Poco aprovechamiento de los recursos. | Incumplimiento del plan 2011 e indicadores deteriorados. | Satisfacción de clientes e Incremento de los Ingresos. |

**Se presentan los cálculos que evidencian lo anteriormente planteado:**

| SURTIDOS                | INDICADORES | AÑO 2010  |           |             | AÑO 2011  |           |             |
|-------------------------|-------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-------------|
|                         |             | Plan      | Real      | %R/P        | Plan      | Real      | %R/P        |
| Pan Corteza suave 320 G | TB(T)       | 950,325   | 957,258   | 100.7       | 956,325   | 997,854   | 104.3       |
|                         | PM(MP)      | 2351,704  | 2584,489  | 109.8       | 2570,154  | 2678,689  | 104.2       |
|                         | V(MP)       | 15238,159 | 15238.159 | 110         | 18248,248 | 18248.248 | 100         |
|                         | TV(T)       | 948,257   | 948,257   | 100         | 988,357   | 988,357   | 100         |
| Pan Corteza suave 200 G | TB(T)       | 853,820   | 853,820   | 100         | 853,820   | 958,426   | 112.2       |
|                         | PM(MP)      | 1921,105  | 1921,105  | 100         | 1921,105  | 2005,016  | 104.4       |
|                         | V(MP)       | 12807,300 | 12807.300 | 100         | 12807,300 | 12807,300 | 100         |
|                         | TV(T)       | 853,820   | 853,820   | 100         | 853,820   | 853.820   | 100         |
| Pan Corteza dura 100 G  | TB(T)       | 309,579   | 209,579   | <b>67.7</b> | 309,579   | 300,584   | <b>97.1</b> |
|                         | PM(MP)      | 928,737   | 828,737   | <b>89.2</b> | 928,737   | 909,845   | <b>97.9</b> |
|                         | V(MP)       | 6191,580  | 6191,580  | 100         | 6191,580  | 6191.580  | 100         |
|                         | TV(T)       | 309,579   | 309,579   | 100         | 309,579   | 309,579   | 100         |
| Pan Corteza dura 200 G  | TB(T)       | 505,932   | 308,998   | <b>61</b>   | 605,972   | 504,301   | <b>83.2</b> |
|                         | PM(MP)      | 1103,857  | 903,894   | <b>81.8</b> | 1203,987  | 1152,308  | <b>95.7</b> |
|                         | V(MP)       | 9627,704  | 9627.704  | 100         | 982,844   | 982.844   | 100         |
|                         | TV(T)       | 479,936   | 479,936   | 100         | 499,939   | 499,939   | 100         |
| GALLETA 50 G            | TB(T)       | 67,621    | 67,621    | 100         | 69,648    | 83,249    | 119.5       |
|                         | PM(MP)      | 181,059   | 181,059   | 100         | 201,948   | 201,249   | 99.6        |
|                         | V(MP)       | 1352,420  | 1352,420  | 100         | 1252,820  | 1568,124  | 125.2       |
|                         | TV(T)       | 67,621    | 67,621    | 100         | 68,485    | 70,249    | 102.6       |

**COMPROBACIÓN:** Se verificó el cumplimiento de los indicadores de producción de los años 2010 y 2011 detectándose un incumplimiento de los indicadores toneladas brutas y producción mercantil del Pan de corteza dura de 200 G y 100 G por lo que la empresa resultó ser ineficiente e ineficaz en algunas de sus producciones.

PT: P-2/4

FECHA: 24/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Producción

**Objetivo:** Revisar los datos en los informes del área de producción para verificar la Influencia de la productividad con respecto al cumplimiento del Plan.

**Período:** Acumulado de Enero a Febrero/2012

**Fuente:** Plan de Producción y plantilla de cargos.

| CONCEPTO                               | U/M | PLAN    | RESULTA<br>DO PLAN | REAL    | RESULTA<br>DO REAL |
|--|-----|---------|--------------------|---------|--------------------|
| Producción Bruta                       | TON | 537 685 |                    | 566 423 |                    |
| Promedio de trabajadores               | U   | 297     |                    | 299     |                    |
| Valor Agregado Bruto                   | MP  | 639.3   |                    | 755.7   |                    |
| Productividad del trabajo              | TON | 1810.3  | 1810.3             | 1894.3  | 1894.3             |
| Productividad del Valor Agregado Bruto | MP  | 2.1525  | 2.1525             | 2.5274  | 2.5274             |

### CÁLCULO DEL INDICADOR DE EFICIENCIA

Productividad del trabajo=Producción Bruta / Promedio de Trabajadores

Productividad del trabajo (Plan)=537 685/297=1 810.3 TON

Productividad del trabajo (Real)=566 423/299=1 894.3 TON

Productividad del valor Agregado Bruto= Valor Agregado Bruto / Promedio de Trabajadores

Productividad del valor Agregado Bruto (Plan)=639.3/297= 2.1525 MP

Productividad del valor Agregado Bruto (Real)=755.7/299= 2.5274 MP

Producción Bruta (Real-Plan)= 566 423-537 685=28 738

Valor Agregado Bruto (Real-Plan)=755.7-639.3=116.4

**COMPROBACIÓN:** Se comprueba que la empresa es eficiente ya que tiene una productividad favorable tanto de la fuerza de trabajo como de ingresos según promedio de trabajadores, es capaz de producir 1 894.3 toneladas según el promedio de trabajadores con que cuenta la misma, por lo que representa una productividad del valor agregado bruto real de 2.5274 MP, además de sobre cumplir sus producciones de acuerdo con lo planificado en 28 738 TON y 116.4 MP.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Energía

**Objetivo:** Verificar el comportamiento de los portadores energéticos respecto con lo planificado y su correspondencia con las producciones realizadas para determinar si existe ahorro o sobre consumo.

**Período:** Enero/2012

**Fuente:** Plan de Portadores Energéticos e Informe de Consumos.

| PORTADORES ENERGÉTICOS       | UM       | PLAN    | REAL    | AHORRO | SOBRE CONSUMO |
|------------------------------|----------|---------|---------|--------|---------------|
| <b>Energía Eléctrica</b>     | MWH      | 33,600  | 32,864  | 0.916  | -             |
| Índice de Consumo            |          |         |         | 0.0166 | -             |
|                              | MWH/TP   | 0,1852  | 0,1686  |        |               |
| Comb.Convencional            |          |         |         | 0.31   | -             |
|                              | T.C.C.   | 12,0    | 11,69   |        |               |
| <b>Diesel transporte</b>     | T        | 2,043   | 1,703   | 0.34   | -             |
| Índice de Consumo            |          |         |         | 0.0026 | -             |
|                              | T/TP     | 0,0113  | 0,0087  |        |               |
| Comb.Convencional            |          |         |         | 0.36   | -             |
|                              | T.C.C.   | 2,16    | 1,80    |        |               |
| <b>Diesel Producción</b>     | T        | 8,079   | 8,078   | 0.001  | -             |
| Índice de Consumo            |          |         |         | 0.0009 | -             |
|                              | T/TP     | 0,0445  | 0,0436  |        |               |
| Comb.Convencional            |          |         |         | 0.01   | -             |
|                              | T.C.C.   | 8,55    | 8,54    |        |               |
| <b>Gasolina</b>              | T        | 0,221   | 0,215   | 0.006  | -             |
| Índice de Consumo            |          |         |         | 0.0001 | -             |
|                              | T/TP     | 0,0012  | 0,0011  |        |               |
| Comb.Convencional            |          |         |         | -      | -             |
|                              | T.C.C.   | 0,24    | 0,24    |        |               |
| <b>Consumo de Agua</b>       | M3       | 480,749 | 422,313 | 58.436 | -             |
| Índice de Consumo            |          |         |         | 0.4829 | -             |
|                              | T/TP     | 2,6496  | 2,1667  |        |               |
| <b>Gas Licuado</b>           | T        | 0,135   | 0,090   | 0.045  | -             |
| <b>Lubricante</b>            | T        | 0,060   | 0,053   | 0.007  | -             |
| Índice de Consumo            |          |         |         | -      | -             |
|                              | T/TP     | -       | -       |        |               |
| <b>Producción Física</b>     | TP       | 181,442 | 194,911 | -      | 13.469        |
| Total Cons. Conv.            |          |         |         | -      | -             |
|                              | T.C.C.   | 22,9141 | 22,7293 | 0.1848 |               |
| <b>Índice de Energía</b>     | T.C.C/MP | 0,0553  | 0,0439  | 0.0114 | -             |
| <b>Eficiencia energética</b> | TCC/TP   | 0,1263  | 0,1166  | 0.0097 | -             |

**Cálculo:**

Consumo real/ Consumo plan=32.864/33.600=0.916 ahorro

**COMPROBACIÓN:** Se verifica el 100% del comportamiento de los portadores energéticos respecto con lo planificado, la entidad muestra una eficiencia energética aceptable ya que presenta ahorros en cada uno de los portadores energéticos, estos están acordes con las producciones físicas realizadas.

PT: P-4/4

FECHA: 18/3/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Producción

**Objetivo:** Evaluar el cuestionario realizado a los técnicos del departamento.

**Período:** Marzo/2012

**Fuente:** Cuestionario realizado para el departamento de producción.

| <b>Resultado de los Cuestionarios Efectuados a los técnicos del departamento.</b> |                                 |                                 |                            |                            |  |
|---|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Trabajadores del departamento.  | Cantidad de Preguntas Positivas | Cantidad de Preguntas Negativas | % que Represent a Positivo | % que Represent a Negativo | Cantidad de Preguntas del Cuestionario |
| Jefe de Producción  | 9                               | -                               | 100 %                      | -                          | 9                                      |
| Especialista de Calidad   | 9                               | -                               | 100 %                      | -                          | 9                                      |
| Técnico Productivo  | 9                               | -                               | 100 %                      | -                          | 9                                      |
| Técnico Productivo  | 9                               | -                               | 100 %                      | -                          | 9                                      |
| Técnico Energético  | 9                               | -                               | 100 %                      | -                          | 9                                      |
| Total   | 9                               | -                               | 100 %                      | -                          | 9                                      |

**COMPROBACIÓN:** De un total de 9 preguntas que conforma el cuestionario realizado para el área de producción se les aplicaron a todos los trabajadores del departamento, no detectándose deficiencias.

### 3.7 Papeles de Trabajo Área de Recursos Humanos.

PT: RH-1/6

FECHA: 18/4/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Recursos Humanos

**Objetivo:** Analizar la plantilla de cargos aprobada y cubierta por composición de la entidad.

**Período:** Marzo/2012

**Fuente:** Plantilla de Cargos de la entidad y p-2.

| Evidencia          |       |       | Criterio  | Naturaleza |         |         | Causa  | Efecto                      | Nivel deseado                        |  |
|--------------------|-------|-------|---|------------|---------|---------|--|-----------------------------|--------------------------------------|--|
|                    |       |       |   | Econ       | Efici . | Efi ca. |  |                             |                                      |  |
| Categoría          | Cant. | %     | Establecer una correcta proporción entre las categorías aprobadas por la plantilla elaborada por la Empresa Nacional. |            |         | x       | Incumplimiento de la Plantilla Aprobada por la Empresa Nacional. | Buena disciplina de trabajo | Correcta proporción entre Categorías |  |
| D                  | 60    | 19.1  |   |            |         |         |  |                             |                                      |  |
| T                  | 12    | 3.8   |   |            |         |         |  |                             |                                      |  |
| O                  | 213   | 68    |   |            |         |         |  |                             |                                      |  |
| A                  | 1     | 0.3   |   |            |         |         |  |                             |                                      |  |
| S                  | 27    | 8.6   |   |            |         |         |  |                             |                                      |  |
| PLANTILLA APROBADA | 313   | 100 % |   |            |         |         |  |                             |                                      |  |
| PLANTILLA CUBIERTA | 313   | 100%  |   |            |         |         |  |                             |                                      |  |

#### Cálculo:

% Cargo Directivos= Cantidad de Directivos Real / Total de la Plantilla Cubierta

$$19.1=60/313$$

**COMPROBACIÓN:** La entidad posee una plantilla aprobada y cubierta de 313 trabajadores, de esta se comprueba que 60 clasifican como dirigentes, que representan al 19.1% del total, detectándose que existe un exceso en esta categoría de 12 trabajadores, al encontrarse aprobado por la Empresa Nacional el 15.3% que obedece a 48 trabajadores, por lo que la entidad no trabaja con eficacia las operaciones.

PT: RH-2/6  
 FECHA: 26/4/2012  
 AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Recursos Humanos

**Objetivo:** Analizar el Ausentismo Laboral por las distintas causas. (Certificado Médico, Prestación Social, Invalidez parcial, Accidentes de trabajo, Ausencias justificadas e injustificadas y Licencias sin sueldo.

**Período:** Marzo/2012

**Fuente:** Registro de estadísticas e incidencias.

| Motivos de las Ausencias | Cantidad de trabajadores | de Horas Ausencia de por Trab. | % Que Representa S/Plantilla Cub. |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Certificado Médico       | 17                       | 147                            | 5.4                               |
| Prestación Social        | 2                        | 48                             | 0.6                               |
| Invalidez Parcial        | 0                        | 0                              | 0                                 |
| Accidentes de Trabajo    | 0                        | 0                              | 0                                 |
| Ausencias Justificadas   | 1                        | 2                              | 0.3                               |
| Ausencias Injustificadas | 0                        | 0                              | 0                                 |
| Licencia sin Sueldo      | 0                        | 0                              | 0                                 |
| Total                    | <b>20</b>                | <b>197</b>                     | <b>6.3</b>                        |
| Total Plantilla Cubierta | <b>313</b>               |                                |                                   |

Cantidad de Trabajadores/Plantilla Cubierta

$$17/313=5.4\%$$

Horas del mes

$$24*8=190.6 \text{ total de horas trabajadas}$$

Ausentismo Laboral Total= Total horas de ausencia al trabajo / Total horas trabajadas

$$=197/ 190.6=1.03 \text{ H/D}$$

(El índice por causa se expresa en hombre días)

**COMPROBACIÓN:** Se calcula el Ausentismo Laboral por las distintas causas. (Certificado Médico, Prestación Social, Invalidez parcial, Accidentes de trabajo, Ausencias justificadas e injustificadas y Licencias sin sueldo, se puede concluir que la empresa está siendo eficiente ya que el ausentismo laboral es de 1.03 H/D y al calcular el % que representa el ausentismo con el total de trabajadores de la empresa es del 6.3% por lo que se considera aceptable.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Recursos Humanos

**Objetivo:** Analizar las bajas ocasionadas y sus causas (por solicitud propia, jubilación, indisciplina, robo, culminación de contrato determinado y salida del país.

**Período:** Año 2010 y 2011

**Fuente:** Registro de estadísticas e incidencias.

| Causas                          | Cantidad<br>año 2010 | % Que Rep. | Cantidad<br>año 2011 | % Que Rep. |
|---------------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
| Solicitud Propia<br>( series 1) | 19                   | 6.40       | 27                   | 9.09       |
| Jubilación( series 2)           | 2                    | 0.68       | 3                    | 1.01       |
| Indisciplina( series 3)         | 4                    | 1.35       | 9                    | 3.03       |
| Robo( series 4)                 | 13                   | 4.38       | 11                   | 3.71       |
| Cont. Determinado( series 5)    | 5                    | 1.69       | 1                    | 0.34       |
| Salida del País( series 6)      | 0                    | 0          | 2                    | 0.68       |
| Total                           | 43                   | 14.50      | 53                   | 17.86      |

**Cálculo:**

% que representa por año= Cantidad año 2010/promedio de trabajadores  $6.4=19/297$

% que representa las bajas del año 2011 - % año 2010=  $14.50-17.86= (3.36)$

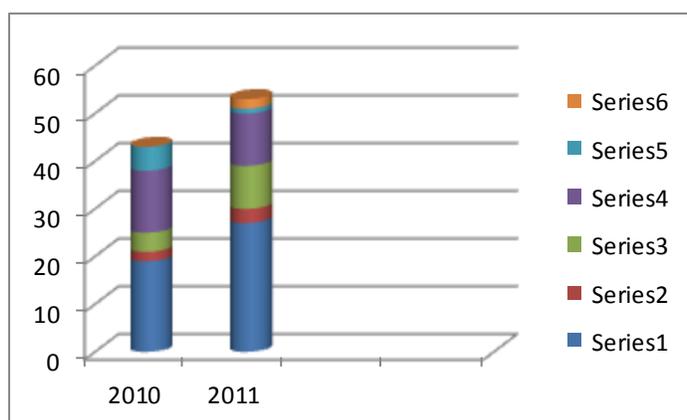


Gráfico 1: Comportamiento de las bajas ocasionadas por los años analizados.

**COMPROBACIÓN:** Existe un crecimiento de las bajas ocasionadas por los trabajadores de la entidad del año 2011 respecto al año 2010 de 3.36%.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Recursos Humanos

**Objetivo:** Comprobar si las acciones de capacitación previstas en el Plan se cumplen.

**Período:** Año 2011

**Fuente:** Plan de Capacitación.

| Condición   | Criterio                      | Naturaleza |         |          | Causa                                    | Efecto | Nivel deseado   |
|---|-------------------------------|------------|---------|----------|--|--------|---|
|   |                               | Ec on      | Efic i. | Ef ic a. |  |        |   |
| Sólo se efectuaron 6 de las 12 acciones del Plan de Capacitación de la entidad. | Plan de Capacitación General. |            |         | x        | Incumplimiento del Plan de Capacitación. |        | Inadecuada preparación técnico – profesional de los trabajadores. |

**Cálculo:**

$$\% \text{ CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN} = \# \text{ REAL} / \# \text{ PLAN}$$

$$= 6/12 = 50\%$$

**COMPROBACIÓN:** Se puede comprobar que de un total de 12 acciones planificadas solo se cumplieron 6 representando el 50 % respecto con su plan por lo que la entidad está trabajando con ineficacia en el cumplimiento y diseño de los planes de capacitación.

**RECOMENDACIÓN:** Realizar planes de capacitación adaptados a las posibilidades reales de participación de los trabajadores.

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:** Verbal u ocular, Documental y Escrita

**EVIDENCIA DE AUDITORÍA:** Testimonial, Documental y Analítica.

PT: RH-5/6

FECHA: 1/5/2012

AUDITOR: Y.A.B

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Recursos Humanos

**Objetivo:** Calcular indicadores de trabajo para verificar que no estén deteriorados.

**Período:** Acumulado de Enero a Febrero/2012

**Fuente:** Plan económico de marzo/2012

| INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIO | U/M | PLAN   | REAL   | %   |
|----------------------------------|-----|--------|--------|-----|
| Ingreso Total                    | MP  | 1233.3 | 1307.6 | 106 |
| Gasto Total                      | MP  | 1151.2 | 1219.9 | 106 |
| Valor Agregado Bruto             | MP  | 755.7  | 639.3  | 84  |
| Gasto de Salario                 | MP  | 394.6  | 384.2  | 97  |
| Producción Bruta                 | T   | 537685 | 566423 | 105 |

### CÁLCULO:

Gasto total por peso de ingreso (Plan)= Gasto Total / Ingreso Total

Gasto total por peso de ingreso (Plan)=1151.2/1233.3=0.9334 MP

Gasto total por peso de ingreso (Real)= Gasto Total / Ingreso Total

Gasto total por peso de ingreso (Real)=1219.9/1307.6=0.9329 MP

Gasto de salario por peso de ingreso (Plan)= Gasto de salario / Ingreso Total

Gasto de salario por peso de ingreso (Plan)=394.6/1233.3=0.3199 MP

Gasto de salario por peso de ingreso (Real)= Gasto de salario / Ingreso Total

Gasto de salario por peso de ingreso (Real)=384.2/1307.6= 0.2938 MP

$\$1.0000-0.9329=0.0671$  ganancia real por cada peso de ingreso sin gastos

Gasto Total Real - Plan =1219.9-1151.2=68.7 MP

Gasto de Salario Real - Plan = 384.2 - 394.6= (10.4 MP)

Ingresos totales Real - Plan = 1307.6-1233.3= 74.3 MP

**COMPROBACIÓN:** Mediante el cálculo que se realiza para determinar el gasto total por cada peso de ingreso se puede apreciar que la empresa obtiene una ganancia de 0.0671 MP por cada peso vendido, por lo que sus ingresos son mayores que sus gastos. Por cada peso, se gasta de salario 0.2938, por lo que es lo mismo decir que la empresa obtiene mayores utilidades que gastos de salarios. La empresa obtuvo un sobre consumo de gastos totales de 68.7 MP, mientras que obtuvo una disminución de gasto de salario de 10.4 MP, Y obtuvo mayores ingresos de lo planificado, es decir un sobrecumplimiento de 74.3 MP por encima de lo planificado.

**Entidad:** Empresa Cubana del Pan

**Tema:** Recurso Humanos

**Objetivo:** Evaluar el cuestionario realizado a los técnicos del departamento.

**Período:** Marzo/2012

**Fuente:** Cuestionario realizado para el departamento de producción.

| <b>Resultado de los Cuestionarios Efectuados a los técnicos del departamento.</b> |                                 |                                 |                            |                            |  |
|---|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| Trabajadores del departamento.  | Cantidad de Preguntas Positivas | Cantidad de Preguntas Negativas | % que Represent a Positivo | % que Represent a Negativo | Cantidad de Preguntas del Cuestionario |
| Jefe de Recurso Humanos   | 16                              | -                               | 100 %                      | -                          | 16                                     |
| Especialista Principal  | 16                              | -                               | 100 %                      | -                          | 16                                     |
| Técnico A Gestión de los RH   | 16                              | -                               | 100 %                      | -                          | 16                                     |
| Técnico A Gestión de los RH   | 16                              | -                               | 100 %                      | -                          | 16                                     |
| Técnico B Gestión de los RH   | 16                              | -                               | 100 %                      | -                          | 16                                     |
| Total   | 16                              | -                               | 100 %                      | -                          | 16                                     |

COMPROBACIÓN: De un total de 16 preguntas que conforma el cuestionario realizado para el área de Recursos Humanos se les aplicaron a todos los trabajadores del departamento, no detectándose deficiencias.

## Conclusiones parciales del capítulo:

1. Los resultados obtenidos de la aplicación de la Guía Metodológica en las áreas seleccionadas, se desarrolla: la etapa de la Exploración procediéndose con una caracterización de la empresa, evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo y se concluye con un análisis de los Estados Financieros de los años 2010 y 2011 mediante razones financieras.
2. En la etapa de la ejecución se aplican los programas diseñados para cada una de las áreas muestreadas, donde se realiza una caracterización profunda para evidenciar porque se originan los incumplimientos, por lo que se calculan indicadores que miden economía, eficiencia y eficacia, estas evidencias se muestran en papeles de trabajos y cuestionarios quedando estructurado como sigue:
  - Fase de Exploración: Cuestionario 1 Papeles de trabajo 4
  - Dirección: Cuestionario 1 Papeles de trabajo 8
  - Economía: Cuestionario 1 Papeles de trabajo 4
  - Producción: Cuestionario 1 Papeles de trabajo 4
  - Recursos Humanos: Cuestionario 1 Papeles de trabajo 6

# CONCLUSIONES:

Se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La Auditoría de Gestión constituye un elemento muy importante para los directivos de las entidades para alcanzar altos niveles de economía, eficiencia, eficacia y, por ende, competitividad, ya que propicia una revisión y evaluación de los procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles, constituyendo un elemento esencial en el escenario actual, y un acertado control que permite asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante y así poder introducir nuevos enfoques que posibilitan agregar valor a la empresa.

2. La Guía Metodológica para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos cumple con las expectativas previstas al adecuarse a las características de la entidad, lo que da objetivamente la validez de la hipótesis planteada en la investigación.

3. La aplicación realizada permite avalar que la Guía Metodológica propuesta para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la Empresa Cubana del Pan, Cienfuegos constituye la herramienta idónea que auxilie a la dirección en la consecución de sus metas y objetivos previstos detectando y erradicando a tiempo las deficiencias administrativas, detectándose que:

- La entidad no cumple con los objetivos de trabajo, consejos de dirección ampliados y consejillos planificados.
- El auditor interno no está subordinada al máximo dirigente de la entidad y no forma parte del Comité de Prevención y Control.
- Existen directivos que no cuentan con la reserva de cuadro.
- Los planes de producción de los años 2010 y 2011 no se cumplieron en su totalidad.
- No se cumple con el Plan de Capacitación del año 2011.

# *RECOMENDACIONES:*

Una vez concluida la investigación resulta evidente que el desarrollo de una empresa es consecuencia de su transformación, lo que la obliga a tener un control sistemático del camino que lleva al cumplimiento de su misión, por lo que se recomienda:

1. Aplicar la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión diseñada en este trabajo, de acuerdo a las características de la entidad, anualmente, con el fin de utilizarla como con una herramienta que evalúe sistemáticamente la gestión de la entidad para así determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que labora la entidad, de tal forma que contribuya al desarrollo del perfeccionamiento empresarial y atacar a tiempo cualquier desviación o incumplimiento imprevisto.
2. Que la entidad realice las planificaciones, de acuerdo a aquellas que puedan realmente cumplirse, a partir del análisis colectivo y de las posibilidades reales de su cumplimiento, para que no trabaje con ineficacia en sus planificaciones.
3. Que se realice un estudio para conocer las causas que han creado la disminución en los niveles del capital de trabajo del año 2011 con respecto al año 2010, para determinar si estos son satisfactorios, excesivos o escasos de acuerdo a las operaciones que realiza la entidad.

# BIBLIOGRAFÍA:

- <http://www.monografias.com>. (15 de Diciembre de 2011). Obtenido de trabajos 17/AuditoríaDesarrollo.shtm1,2008.
- internet.<http://www.edukativos.com/apuntes/archives/217>. (15 de octubre de 2011).
- Alonso, L. F. (2008). *Manual de Auditoría*. Recuperado el 25 de Diciembre de 2011, de <http://www.monografias.com/Trabajo12/auditor/auditor-fiscalizacion.shtml>,2007.
- Ansoff, I. (1975). *Estrategias Corporativas*. México.
- Borras, F. (2007). *Auditoría, Control y Fisaclización*. Recuperado el 5 de 1 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos15/auditor/auditor-fiscalizacion.shtml>,2007.
- Chandler, A. (2004). *Estrategia y dirección estratégica*. Recuperado el 16 de diciembre de 2011, página 7, de [www.gestipolis.com/gerenciales/extract/direcctract.html](http://www.gestipolis.com/gerenciales/extract/direcctract.html).
- Control, M. d. (1995). Decreto Ley 159. En *Finanzas al Día* (pág. 5).
- Cuba, C. G. ( 2010 ). *Reglamento de la Ley 107/2009*. La Habana, Lunes 22 de Noviembre de, AÑO CVIII sitio web:<http://www.gacetaoficial.cu>: Gaceta Oficial de la República de Cuba Nro 32.
- Cuba, C. G. (14 de Agosto de 2009). Ley 107. *Gaceta Oficial Número 029, acuerdo VII -30*, págs. Artículo 11, 167.
- Drucker, P. (1999). *Administración y Futuro*. Buenos Aires.
- Ernest, D. (2007). [www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm](http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm). Recuperado el 16 de Diciembre de 2011, de La Planeación Estratégica en las Organizaciones.
- Estrada, M. (2005). *Auditoría de las Empresa Socialistas*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2011, de [www.geocities.com/7svg88/plan.html](http://www.geocities.com/7svg88/plan.html).
- F, F. (14 de noviembre de 2011). *Gaceta Financiera*. Obtenido de [www.gacetafinanciera.com](http://www.gacetafinanciera.com).
- Garcia, R. d. (2008). *AUDITORIA DE GESTION conceptos y metodos*. La Habana: Felix Varela.
- Hevia. (2006).
- Holmes. (s.f.). *Definiciones de Auditoría* internet/[trabajos/14/auditoria/shtml](http://www.monografias.com/trabajos/14/auditoria/shtml). Recuperado el 12 de octubre de 2011, de <http://www.monografias.com>.
- Hummel, C. (2007). *Planeación Eatratégica Personal*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2011, de [www.monografias.com/trabajo14/planeacionpersonal.shtml](http://www.monografias.com/trabajo14/planeacionpersonal.shtml).
- MAC. (1995). <http://www.minauditoria.cu>. Recuperado el 7 de Enero de 2012, de Decreto Ley 159 legales/documentos/dl159.pdf.

- Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades.* (s.f.). Recuperado el 5 de Enero de 2012, de [www.monografias.com/trabajo/manual/shtml](http://www.monografias.com/trabajo/manual/shtml).
- Meta, G. E. (1990). *Un Proceso de mejora continua.* España: Díaz de Santos.
- Michael, P. (2004). *www.monografias.com.* Recuperado el 16 de 12 de 2011, de [trabajos11/manaud.shtml](http://trabajos11/manaud.shtml).
- Miklos, T. (s.f.). *Las Decisiones Políticas de la Planeación a la Acción.*
- Miranda, J. C. (s.f.). *Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión.* Recuperado el 15 de Diciembre de 2011, de [mcano@unisinu.edu.co](mailto:mcano@unisinu.edu.co).
- Perez, C. T. (1987). *Pensamiento Cubano de Ernesto Che Guevara.* Casas de las Américas.
- Planificación, M. d. (6 de Noviembre de 2006). Resolución 522. *Actividad Fundamental Empresa Cubana del Pan.*
- Sanchez, J. (2007). *Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión .* Recuperado el 8 de Enero de 2012, de [mcano@unisinu.edu.co](mailto:mcano@unisinu.edu.co).
- Serna. (2005). *La Planeación Estratégica.* Recuperado el 16 de 12 de 2011, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Unidas, N. (2008). *www.geocities.com.* Recuperado el 16 de Diciembre de 2011, de [svg88/plan.html](http://svg88/plan.html).

# ANEXOS:

## Anexo A: Guía de Autocontrol para verificar la implementación de la Resolución 60/2011.

### COMPONENTE "AMBIENTE DE CONTROL"

| No.  | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|--|---|----|----|----|
| <b>Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual</b> |   |    |    |    |
| 1.   | Están definidos los objetivos de trabajo.   |    |    |    |
| 2.   | Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.  |    |    |    |
| 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.   |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 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.       |    |    |    |
| 6.   | Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.   |    |    |    |
| 7.   | Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.   |    |    |    |
| 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. |    |    |    |
| 9.   | Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.   |    |    |    |
| 10.  | El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.  |    |    |    |
| 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  |    |    |    |
| 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.   |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 14.  | Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores  |    |    |    |

| No.                                | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|------------------------------------|---|----|----|----|
| <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.                            |    |    |    |
| 16.                                | Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.  |    |    |    |
| 17.                                | Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.   |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 19.                                | Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.  |    |    |    |
| 20.                                | Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.   |    |    |    |
| 21.                                | Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.   |    |    |    |
| 22.                                | El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.   |    |    |    |
| 23.                                | Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.   |    |    |    |
| <b>Idoneidad Demostrada</b>        |   |    |    |    |
| 24.                                | Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTT.  |    |    |    |
| 25.                                | Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.   |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 28.                                | Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.  |    |    |    |
| 29.                                | Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.   |    |    |    |
| 30.                                | Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.   |    |    |    |
| 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 |    |    |    |

| No.  | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|--|---|----|----|----|
|  | evaluaciones de desempeño.  |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 33.  | En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.  |    |    |    |
| 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.   |    |    |    |
| 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. |    |    |    |
| 36.  | Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.  |    |    |    |
| 37.  | Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.   |    |    |    |
| 38.  | Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.  |    |    |    |
| 39.  | Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.   |    |    |    |
| 40.  | Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.   |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 43.  | Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.  |    |    |    |
| <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.   |    |    |    |

| No.  | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|--|---|----|----|----|
| 45.  | Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.   |    |    |    |
| 46.  | Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.  |    |    |    |
| 47.  | Está conformado un manual de procedimientos.  |    |    |    |
| 48.  | Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.   |    |    |    |
| 49.  | Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.  |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 51.  | Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.  |    |    |    |
| 52.  | La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.  |    |    |    |
| 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>                               |    |    |    |
| 54.  | Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.  |    |    |    |
| 55.  | Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.  |    |    |    |
| 56.  | Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.  |    |    |    |
| 57.  | Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.   |    |    |    |
| 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. |    |    |    |
| 59.  | Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.  |    |    |    |
| <b>Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</b> |   |    |    |    |
| 60.  | Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión <b>Integrado</b> del Capital Humano.   |    |    |    |
| 61.  | Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.  |    |    |    |
| 62.  | Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.  |    |    |    |
| 63.  | Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.   |    |    |    |
| 64.  | Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.  |    |    |    |

| No.                         | Aspectos a Verificar   | SÍ | NO | NP |
|-----------------------------|--|----|----|----|
| 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.                          |    |    |    |
| 66.                         | Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.  |    |    |    |
| 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. |    |    |    |
| 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.                               |    |    |    |
| 69.                         | Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación:<br>a) Plantilla de cargos.  |    |    |    |
|                             | b) Convenio Colectivo de Trabajo.  |    |    |    |
|                             | c) Reglamento Disciplinario Interno.   |    |    |    |
|                             | d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.  |    |    |    |
|                             | e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.  |    |    |    |
|                             | f) Acta de creación del Comité de Expertos.  |    |    |    |
|                             | g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.   |    |    |    |
|                             | h) Plan de capacitación y desarrollo.  |    |    |    |
|                             | i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.   |    |    |    |
|                             | j) Reglamentos de la estimulación.   |    |    |    |
| 70.                         | Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.  |    |    |    |
| 71.                         | Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.   |    |    |    |
| <b>Total por respuestas</b> |  |    |    |    |

### COMPONENTE "GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS"

| No. | Aspectos a Verificar                                    | SÍ | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
|     | <b>Identificación del riesgo y Detección del Cambio</b> |    |    |    |

| No. | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| 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.  |    |    |    |
| 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> |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 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.   |    |    |    |
| 76. | Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.   |    |    |    |
| 77. | Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.   |    |    |    |
| 78. | Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.   |    |    |    |
| 79. | Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.   |    |    |    |
| 80. | Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.   |    |    |    |
|     | <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.   |    |    |    |

| No.                          | Aspectos a Verificar   | SÍ | NO | NP |
|------------------------------|--|----|----|----|
| 82.                          | Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.   |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| 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 |    |    |    |
| 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.  |    |    |    |
| <b>Prevención de riesgos</b> |  |    |    |    |
| 86.                          | Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.  |    |    |    |
| 87.                          | Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.   |    |    |    |
| 88.                          | Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.   |    |    |    |
| 89.                          | Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.   |    |    |    |
| 90.                          | Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.   |    |    |    |
| 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.   |    |    |    |
| 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.   |    |    |    |
| 93.                          | Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.   |    |    |    |
| 94.                          | Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos  |    |    |    |
| <b>Total por respuestas</b>  |  |    |    |    |

### 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> |  |    |    |    |
| 95.   | Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas. |    |    |    |

| No.  | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|--|---|----|----|----|
| 96.  | Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.   |    |    |    |
| 97.  | Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.  |    |    |    |
| 98.  | 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. |    |    |    |
| 99.  | En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.   |    |    |    |
| 100.   | Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.   |    |    |    |
| 101.   | Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.  |    |    |    |
| 102.   | Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.   |    |    |    |
| 103.   | Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.  |    |    |    |
| 104.   | Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.  |    |    |    |
| 105.   | Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.   |    |    |    |
| 106.   | Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.   |    |    |    |
| <b>Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b> |   |    |    |    |
| 107.   | Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.  |    |    |    |
| 108.   | Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.   |    |    |    |
| 109.   | 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.  |    |    |    |
| 110.   | Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.   |    |    |    |
| 111.   | Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.   |    |    |    |
| 112.   | Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.  |    |    |    |
| 113.   | La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se  |    |    |    |

| No.   | Aspectos a Verificar   | SÍ | NO | NP |
|---|--|----|----|----|
|   | regule por el órgano u organismo rector.   |    |    |    |
| 114.  | 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.   |    |    |    |
| 115.  | El Balance de Comprobación de Saldo, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.  |    |    |    |
| 116.  | Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldo.  |    |    |    |
| 117.  | En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.   |    |    |    |
| 118.  | Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.   |    |    |    |
| 119.  | Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.  |    |    |    |
| 120.  | Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.   |    |    |    |
| 121.  | 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. |    |    |    |
| 122.  | El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.   |    |    |    |
| 123.  | 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.   |    |    |    |
| 124.  | Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.   |    |    |    |
| 125.  | Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.   |    |    |    |
| <b>Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b> |  |    |    |    |
| 126.  | Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.  |    |    |    |
| 127.  | Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.  |    |    |    |
| 128.  | Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.   |    |    |    |
| 129.  | Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.   |    |    |    |
| 130.  | Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.   |    |    |    |

| No.   | Aspectos a Verificar   | SÍ | NO | NP |
|---|--|----|----|----|
| 131.  | Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.   |    |    |    |
| 132.  | Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.  |    |    |    |
| 133.  | 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.   |    |    |    |
| 134.  | Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.  |    |    |    |
| 135.  | Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.   |    |    |    |
| 136.  | Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.  |    |    |    |
| 137.  | Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.   |    |    |    |
| 138.  | Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.  |    |    |    |
| 139.  | Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.   |    |    |    |
| 140.  | Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.   |    |    |    |
| 141.  | Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.   |    |    |    |
| <b>Rotación del personal en las tareas claves</b>   |  |    |    |    |
| 142.  | Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.  |    |    |    |
| 143.  | 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. |    |    |    |
| 144.  | Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.  |    |    |    |
| 145.  | Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.  |    |    |    |
| 146.  | 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.   |    |    |    |
| <b>Control de las Tecnologías de la Información</b> |  |    |    |    |
| 147.  | Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información   |    |    |    |

| No.  | Aspectos a Verificar   | SÍ | NO | NP |
|------|--|----|----|----|
|      | para el logro de los objetivos de la entidad.  |    |    |    |
| 148. | El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones  |    |    |    |
| 149. | Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.  |    |    |    |
| 150. | 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   |    |    |    |
| 151. | El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.   |    |    |    |
| 152. | Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.   |    |    |    |
| 153. | Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos  |    |    |    |
| 154. | Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.   |    |    |    |
| 155. | El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.  |    |    |    |
| 156. | Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.  |    |    |    |
| 157. | 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.   |    |    |    |
| 158. | 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.   |    |    |    |
| 159. | 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. |    |    |    |
| 160. | 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.  |    |    |    |

| No.  | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|------|---|----|----|----|
| 161. | 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.                             |    |    |    |
| 162. | En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.   |    |    |    |
| 163. | En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.  |    |    |    |
| 164. | 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. |    |    |    |
| 165. | Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.  |    |    |    |
| 166. | 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                                    |    |    |    |
| 167. | Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.   |    |    |    |
| 168. | 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.  |    |    |    |
| 169. | Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.  |    |    |    |
| 170. | Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.  |    |    |    |
| 171. | 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.   |    |    |    |
| 172. | 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.  |    |    |    |
| 173. | Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.  |    |    |    |
| 174. | 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  |    |    |    |

| No.  | Aspectos a Verificar   | SÍ | NO | NP |
|------|--|----|----|----|
|      | reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.  |    |    |    |
| 175. | 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.   |    |    |    |
| 176. | 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>-sobre 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>   |    |    |    |
| 177. | 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.   |    |    |    |
| 178. | 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.  |    |    |    |
| 179. | 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 protegen.</li> <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> |    |    |    |
| 180. | Los sistemas de aplicación deben contar con: <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>   |    |    |    |
| 181. | 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.  |    |    |    |

| No.                             | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|---------------------------------|---|----|----|----|
| 182.                            | Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.                               |    |    |    |
| 183.                            | 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. |    |    |    |
| <b>Indicadores de desempeño</b> |   |    |    |    |
| 184.                            | Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.   |    |    |    |
| 185.                            | Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.   |    |    |    |
| <b>Total por respuestas</b>     |   |    |    |    |

### COMPONENTE "INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN"

| No.  | Aspectos a Verificar   | SÍ | NO | NP |
|--|--|----|----|----|
| <b>Sistema de información, flujo y canales de comunicación</b> |  |    |    |    |
| 186.   | El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.   |    |    |    |
| 187.   | El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.   |    |    |    |
| 188.   | Este sistema provee información para la toma de decisiones.  |    |    |    |
| 189.   | 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. |    |    |    |
| 190.   | Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.   |    |    |    |
| 191.   | 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.                                 |    |    |    |
| 192.   | El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.   |    |    |    |
| 193.   | Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.  |    |    |    |
| 194.   | Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).                                   |    |    |    |
| 195.   | La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.  |    |    |    |
| 196.   | Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.   |    |    |    |
| 197.   | Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que  |    |    |    |

| No.   | Aspectos a Verificar   | SÍ | NO | NP |
|---|--|----|----|----|
|   | se detectan en la misma.   |    |    |    |
| 198.  | Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.   |    |    |    |
| 199.  | Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.   |    |    |    |
| 200.  | 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.  |    |    |    |
| 201.  | Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.  |    |    |    |
| 202.  | 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.   |    |    |    |
| 203.  | En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.   |    |    |    |
| <b>Contenido, calidad y responsabilidad</b> |  |    |    |    |
| 204.  | La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.  |    |    |    |
| 205.  | 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.   |    |    |    |
| 206.  | Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.   |    |    |    |
| 207.  | No hay duplicidad en la información y en los datos.  |    |    |    |
| 208.  | La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.   |    |    |    |
| <b>Rendición de cuentas</b>                 |  |    |    |    |
| 209.  | 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.  |    |    |    |
| 210.  | Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.  |    |    |    |
| 211.  | Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.   |    |    |    |
| 212.  | 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</li> </ul> |    |    |    |

| No.  | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|------|---|----|----|----|
|      | ocurridas;<br>–Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad. |    |    |    |
| 213. | Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.          |    |    |    |

### COMPONENTE “SUPERVISIÓN Y MONITOREO”

| No.  | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|------|---|----|----|----|
|      | <b>Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno</b>   |    |    |    |
| 214. | 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 |    |    |    |
| 215. | Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.  |    |    |    |
| 216. | Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.   |    |    |    |
| 217. | El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.  |    |    |    |
| 218. | Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.  |    |    |    |
| 219. | Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.  |    |    |    |
| 220. | Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.  |    |    |    |
| 221. | Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.  |    |    |    |
| 222. | El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.   |    |    |    |
| 223. | 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.  |    |    |    |
| 224. | Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.  |    |    |    |
|      | <b>Comité de prevención y control.</b>  |    |    |    |
| 225. | Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.   |    |    |    |

| No.   | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|-------|---|----|----|----|
| 226.  | 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. |    |    |    |
| 227.  | La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.   |    |    |    |
| 228.  | 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.  |    |    |    |
| 229.  | 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.   |    |    |    |
| 230.  | El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.  |    |    |    |
| 231.  | El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.   |    |    |    |
| 232.  | Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.   |    |    |    |
| 233.  | 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.  |    |    |    |
| 234.  | Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.  |    |    |    |
| 235.  | Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.   |    |    |    |
| 236.  | 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.  |    |    |    |
| 237.  | La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.   |    |    |    |
| 238.  | Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.   |    |    |    |
| 239.S | 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.  |    |    |    |
| 240.  | Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.   |    |    |    |
| 241.  | 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.   |    |    |    |
| 242.  | Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el  |    |    |    |

| No.                         | Aspectos a Verificar  | SÍ | NO | NP |
|-----------------------------|---|----|----|----|
|                             | incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.   |    |    |    |
| 243.                        | Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.   |    |    |    |
| 244.                        | 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.  |    |    |    |
| 245.                        | 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. |    |    |    |
| <b>Total por respuestas</b> |   |    |    |    |

## Anexo B: Plan Económico año 2010 y 2011.

|                                  |   |  |                            |  |                             |     |                                     |
|----------------------------------|---|--|----------------------------|--|-----------------------------|-----|-------------------------------------|
| Oficina Nacional de Estadísticas | Sistema de Información Estadístico Nacional | Cumplimiento del Plan Económico<br>1a Empresa en perfeccionamiento | 2a Resta de las Empresas   |  | Informe Acumulado Hasta     |     | Medida<br>Nº. 2005-05<br>Trimestral |
|                                  |   |  |                            |  | Mes                         | Año |                                     |
| Centro Informante: Cienfuegos    |   |  | Codigo Centro Informante : |  | Unidad de Medida :          |     |                                     |
| <b>Empresa Cubana del Pan</b>    |   |  | <b>11.0.11959</b>          |  | <b>Entero con decimales</b> |     |                                     |

| Indicador   | U.M. | Codigo | Real Año anterior Al Cierre 21/12 | Real Acum. Del Periodo Año Anterior | Plan Año Actual Al Cierre 21/12 | Plan Acum. Del Periodo Año Actual | Real Acum. Del Periodo Año Actual | %       |
|---|------|--------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------|
| A   | B    | C      | 1                                 | 2                                   | 3                               | 4                                 | 5                                 | 6       |
| Produccion Mercantil - Valor                              | MP   |        | 4700,6                            | 4700,6                              | 4883,1                          | 4883,1                            | 5065,8                            | 103,7   |
| Ventas Netas  | MP   |        | 32119,6                           | 32119,6                             | 33686,3                         | 33686,3                           | 34407,1                           | 102,1   |
| Costo de Ventas   | MP   |        | 4007,6                            | 4007,6                              | 4079,2                          | 4079,2                            | 4327,3                            | 106,1   |
| Total de Ingresos   | MP   |        | 4715,9                            | 4715,9                              | 4915,7                          | 4915,7                            | 5117,0                            | 104,1   |
| Total de Gastos   | MP   |        | 4091,8                            | 4091,8                              | 4259,4                          | 4259,4                            | 4424,9                            | 103,9   |
| De ellos: en Divisas                                      | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Ventas en Divisas   | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Utilidad o (Pérdida) del Periodo                          | MP   |        | 624,1                             | 624,1                               | 656,3                           | 656,3                             | 692,06                            | 105,4   |
| Pérdidas de Años Anteriores                               | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Fondo de Salario Propio                                   | MP   |        | 1510,8                            | 1510,8                              | 1518,7                          | 1518,7                            | 1517,06                           | 99,9    |
| De ello: Fondo de Salario estatal                         | MP   | 0      | 994,4                             | 994,4                               | 1176,8                          | 1176,8                            | 969,62                            | 82,4    |
| Fondo de Salario del pago adicional del Perf. Empresarial | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Fondo de Sal. de otros pagos adic. legalmente aprobados   | MP   |        | 61,3                              | 61,3                                | 78,9                            | 78,9                              | 51,20                             | 64,9    |
| Fondo de Salario por resultados                           | MP   |        | 329,7                             | 329,7                               | 128,5                           | 128,5                             | 369,61                            | 287,9   |
| Fondo de Salario para vacaciones acumuladas               | MP   |        | 125,4                             | 125,4                               | 134,5                           | 134,5                             | 126,63                            | 94,1    |
| Promedio de trabajadoras para calculo VAB                 | MP   |        | 328                               | 328,0                               | 313                             | 313,0                             | 303                               | 95,5    |
| Gastos Material   | MP   |        | 1430,6                            | 1430,6                              | 1496,8                          | 1496,8                            | 1708,2                            | 114,1   |
| Gastos de Depreciacion y Amortizacion                     | MP   |        | 163,6                             | 163,6                               | 146,3                           | 146,3                             | 115,1                             | 70,7    |
| Otros Gastos Monetarios                                   | MP   |        | 517,9                             | 517,9                               | 163,5                           | 163,5                             | 445,6                             | 272,9   |
| Servicios Comprados                                       | MP   |        | 148,0                             | 148,0                               | 105,7                           | 105,7                             | 64,8                              | 51,9    |
| Gastos en Divisa para Estimulacion                        | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Aporte en Divisas   | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Valor Agregado Bruto                                      | MP   |        | 3121,9                            | 3121,9                              | 3280,6                          | 3280,6                            | 3292,8                            | 100,4   |
| Productividad   | MP   |        | 9518,1                            | 9518,1                              | 10481,2                         | 10481,2                           | 10867,4                           | 103,7   |
| Cantidad de Trabajadoras Disponibles                      | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Gastos Financieros  | MP   |        | 39,9                              | 39,9                                | 67,8                            | 67,8                              | 47,3                              | 69,7    |
| Activos Totales   | MP   |        | 5547,5                            | 5547,5                              | 5391,6                          | 5391,6                            | 6328,6                            | 117,4   |
| Rendimiento de Inversion                                  | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Pasivos Totales   | MP   |        | 5547,5                            | 5547,5                              | 3632,1                          | 4378,9                            | 4378,9                            | 100,0   |
| Activo Circulante   | MP   |        | 2826,0                            | 2826,0                              | 2725,3                          | 2928,4                            | 2928,4                            | 100,0   |
| Pasivo Circulante   | MP   |        | 2703,5                            | 2703,5                              | 2802,2                          | 2813,0                            | 2813,0                            | 100,0   |
| Inventarios   | MP   |        | 233,1                             | 233,1                               | 295,7                           | 295,7                             | 295,7                             | 100,0   |
| De ellos: Inventarios Ociosos                             | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| De ellos: en exceso                                       | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| en decauso  | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Efectos y Cuentas por Cobrar a corto plazo                | MP   |        | 363,5                             | 363,5                               | 22,8                            | 22,8                              | 22,8                              | 100,0   |
| De ellos: en Divisas                                      | MP   |        | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Cuentas por Cobrar fuera de Termino                       | MP   | 2320   | 298,1                             | 298,1                               | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| De ellas: en Divisas                                      | MCUC | 2350   | 0,0                               | 0,0                                 | 0,0                             | 0,0                               | 0,0                               | #DIV/0! |
| Efectos y Cuentas por Pagar a corto plazo                 | MP   | 2400   | 292,6                             | 292,6                               | 126,7                           | 126,7                             | 126,7                             | 100,0   |
| De ellos: en Divisas                                      | MCUC | 2410   | 0,0                               | 0,0                                 | 2,1                             | 2,1                               | 2,1                               | 100,0   |
| Suma de Control ( Pagina 1 de 1)                          |      |        | 86360,9                           | 86360,9                             | 86570,9                         | 87531,6                           | 90808,7                           |         |

|  |                                       |    |  |      |  |
|--|---------------------------------------|----|--|------|--|
| Colóqueme sus datos verificados en este modelo según penden a las anotaciones en nuestros registros primarios y de acuerdo a las instrucciones vigentes para la información del mismo. | DIRECTOR GENERAL                      |    | Fecha  |      |  |
|  | Nombre y Apellido: Manuel Muñoz Muñoz |    | Nombre y apellido: Carlos A. Valdes Castilla |      |  |
| Firma:   |                                       | 31 | 12   | 2011 |  |

(\*) Solo en el 4to Trimestre y por las empresas en perfeccionamiento.

| Indicadores                      | Ci 31 /2010 | Real acum/2010 | Plan 12/2011 | Plan hf/2011 | Real hf/11 |
|----------------------------------|-------------|----------------|--------------|--------------|------------|
| Gasto total/ p pm                | 0,8705      | 0,8705         | 0,8723       | 0,8723       | 0,8735     |
| Gasto mat x/Pm                   | 0,3043      | 0,3043         | 0,3065       | 0,3065       | 0,3372     |
| Gasto salario x PM               | 0,3214      | 0,3214         | 0,3110       | 0,3110       | 0,2995     |
| Gasto sax vab                    | 0,4839      | 0,4839         | 0,4629       | 0,4629       | 0,4607     |
| Gasto salario P. Ingreso total   | 0,3204      | 0,3204         | 0,3090       | 0,3090       | 0,2965     |
| Gasto total x peso ingreso total | 0,8677      | 0,8677         | 0,8665       | 0,8665       | 0,8648     |
| Gasto mat/ ingreso totales       | 0,3034      | 0,3034         | 0,3045       | 0,3045       | 0,3338     |
| C/P venta                        | 0,1274      | 0,1274         | 0,1284       | 0,1284       | 0,1288     |

## Anexo C: Comportamiento de los Portadores Energéticos Enero/2012.

| COMPORTAMIENTO ANUAL DE LOS PORTADORES ENERGETICOS |           |                   |           |                   |                        |                |         |
|--|-----------|-------------------|-----------|-------------------|------------------------|----------------|---------|
| EMPRESA CUBANA DEL PAN                             |           |                   |           |                   |                        | AÑO:2012       |         |
| CIENFUEGOS   |           | MES:ENERO.-2012   |           | ENERO.-2011       |                        | ACUMULADO-2012 |         |
| Portadores Energéticos                             | UM        | PLAN              | REAL      | PLAN              | REAL                   | PLAN           | REAL    |
| <b>Energía Eléctrica</b>                           | MWH       | 33,600            | 32,864    | 36,100            | 34,541                 | 33,600         | 32,864  |
| Indice de Consumo                                  | MWH/TP    | 0,1852            | 0,1686    | 0,2053            | 0,1777                 | 0,1852         | 0,1686  |
| Comb.Convencional                                  | T.C.C.    | 12,0              | 11,69     | 12,84             | 12,29                  | 12,0           | 11,69   |
| <b>Diesel transporte</b>                           | T         | 2,043             | 1,703     | 2,014             | 1,460                  | 2,043          | 1,703   |
| Indice de Consumo                                  | T/TP      | 0,0113            | 0,0087    | 0,0115            | 0,0075                 | 0,0113         | 0,0087  |
| Comb.Convencional                                  | T.C.C.    | 2,16              | 1,80      | 2,13              | 1,55                   | 2,16           | 1,80    |
| <b>Diesel Produccion</b>                           | T         | 8,079             | 8,498     | 7,592             | 9,046                  | 8,079          | 8,498   |
| Indice de Consumo                                  | T/TP      | 0,0445            | 0,0436    | 0,0432            | 0,0465                 | 0,0445         | 0,0436  |
| Comb.Convencional                                  | T.C.C.    | 8,55              | 9,00      | 8,04              | 9,58                   | 8,55           | 9,00    |
| <b>Gasolina</b>                                    | T         | 0,221             | 0,215     | 0,294             | 0,294                  | 0,221          | 0,215   |
| Indice de Consumo                                  | T/TP      | 0,0012            | 0,0011    | 0,0017            | 0,0015                 | 0,0012         | 0,0011  |
| Comb.Convencional                                  | T.C.C.    | 0,24              | 0,24      | 0,326             | 0,326                  | 0,24           | 0,24    |
| <b>Consumo de Agua</b>                             | M3        | 480,749           | 422,313   | 529,003           | 451,440                | 480,749        | 422,313 |
| Indice de Consumo                                  | T/TP      | 2,6496            | 2,1667    | 0,0000            | 2,3226                 | 2,6496         | 2,1667  |
| <b>Gas Licuado</b>                                 | T         | 0,135             | 0,090     | 0,090             | 0,090                  | 0,135          | 0,090   |
| Indice de Consumo                                  | T/TP      | -                 | -         | -                 | -                      | -              | -       |
| Comb.Convencional                                  | T.C.C.    | -                 | -         | -                 | -                      | -              | -       |
| <b>Lubricante</b>                                  | T         | 0,060             | 0,053     | 1,234             | 0,064                  | 0,060          | 0,053   |
| Indice de Consumo                                  | T/TP      | -                 | -         | -                 | -                      | -              | -       |
| <b>Produccion Física</b>                           | TP        | 181,442           | 194,911   | 175,844           | 194,372                | 181,442        | 194,911 |
| <b>Produccion Mercantil</b>                        | MP        | 414,639           | 517,483   | 397,545           | 463,897                | 414,639        | 517,483 |
| Total Cons. Conv.                                  | T.C.C.    | 22,9141           | 22,7293   | 23,3379           | 23,7363                | 22,9141        | 22,7293 |
| <b>Indice de Energética</b>                        | T.C.C./MP | 0,0553            | 0,0439    | 0,0587            | 0,0512                 | 0,0553         | 0,0439  |
| <b>Eficiencia energética</b>                       | TCC/TP    | 0,1263            | 0,1166    | 0,1327            | 0,1221                 | 0,1263         | 0,1166  |
| FACTOR DE POTENCIA(%)                              |           | Bonificación (MP) |           | Penalización (MP) |                        |                |         |
| Mayor de 94  |           |                   |           |                   |                        |                |         |
| Menor de   |           |                   |           |                   |                        |                |         |
|  |           | Comportamiento    |           |                   | Cumplimiento (%)       |                |         |
| Observaciones                                      |           | Ahorro            | Sob.Cons. | Dej. Cons.        | Mes                    | Mes A.Ant.     | Acumul. |
| E.Electricidad (MWH)                               |           | 3,234             |           | 0,736             | 97,8                   | 95,7           | 97,8    |
| Comb Diesel  |           | 0,176             |           | -0,419            | 105,2                  | 119,2          | 105,2   |
| Comb Diesel transporte                             |           | 0,499             |           | 0,340             | 83,4                   | 72,5           | 83,4    |
| Gasolina   |           | 0,019             |           | 0,006             | 97,3                   | 100,0          | 97,3    |
| Consumo de Agua (m3)                               |           |                   |           |                   |                        |                |         |
| Fuel Oil   |           |                   |           |                   |                        |                |         |
| Gas Licuado (t)                                    |           |                   |           |                   |                        |                |         |
| Valor Total (MP)                                   |           |                   |           |                   |                        |                |         |
| Prod.Física  |           |                   |           |                   | 107,4                  | 100,3          | 107,4   |
| Pord. Mercantil                                    |           |                   |           |                   | 124,8                  | 111,6          | 124,8   |
| Int. Energética                                    |           |                   |           |                   | 79,4                   | 85,7           | 99,2    |
| Eficiencia Energ.                                  |           |                   |           |                   | 92,3                   | 95,5           | 79,4    |
| Comb. Convencional                                 |           |                   |           |                   | 99,2                   | 95,5           | 92,3    |
| Firmado por SUB DIRECTOR TECNICO                   |           |                   |           |                   | SUB.DIRECTOR ECONOMICO |                |         |