



*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*

# *Trabajo de Diploma*

*TÍTULO: "Programa para las inspecciones para la Contraloría  
Provincial de Cienfuegos".*

*AUTOR: Yinet Hernández Rosa*

*TUTORES: Lic. José Ramón Méndez Terry*

*"AÑO 54 DE LA REVOLUCION"*

*CURSO 2011-2012*



## **AVAL**

### **CONTRALORÍA PROVINCIAL DE CIENFUEGOS**

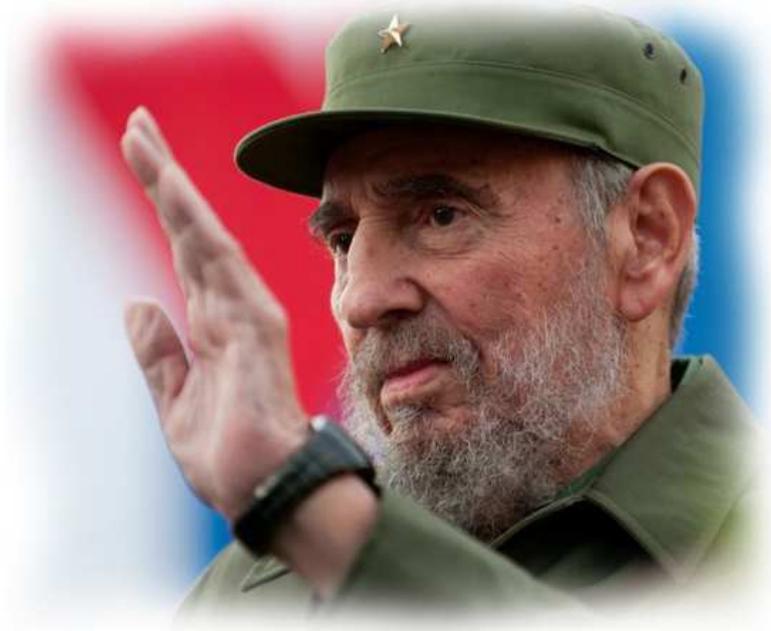
Hago constar que el presente trabajo investigativo fue elaborado en La Contraloría Provincial de Cienfuegos, perteneciente a la Contraloría General de la República, como parte de la culminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas de la alumna Yinet Hernández Rosa, que tiene como tutor al Lic. José Ramón Méndez Terry, cumpliendo con el objetivo de crear un programa para las inspecciones.

La Contraloría Provincial de Cienfuegos, brindó y facilitó la información necesaria para la realización de dicha investigación, la que se reconoce como un trabajo útil para el Órgano.

---

Contraloría Jefa Provincial PSR Elsa Puga Rochela

## PENSAMIENTO



*“... En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a la exigencia de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...”*

*Fidel Castro*

## DEDICATORIA

*A ustedes les dedico este trabajo que además de ser fruto de mis esfuerzos es también parte de sus sueños.*

*A mi Madre, a quien debo todo lo que soy, le agradezco por ser mi guía, mi consejera, por su ejemplo y Amor infinito.*

*A mis abuelos quienes me han dedicado tiempo y esfuerzo en mi superación, por quererme y preocuparse por mis resultados.*

*A mi tía Carmita que a pesar de encontrarse enferma siempre se preocupó y estuvo presente en todo momento durante estos intensos años de estudio y esfuerzo.*

*A mi Tutor y gran amigo José Ramón Méndez Terry, a quien le debo la realización de este sueño, quien ofreció su sabiduría y disposición incondicional para la realización de este trabajo.*

*A todo aquel que confió en mí, sin perder la paciencia, sabiéndome capaz de llegar al final.*

## AGRADECIMIENTOS

*Al terminar un trabajo, siempre quedan personas a las cuales se le debe agradecer por su gran ayuda y apoyo, lo cual fue lo que más obtuve en el desarrollo del mismo. Pues estas palabras hoy serán un agradecimiento a esas personas que han dedicado su tiempo y me han brindado su apoyo incondicional para poder hoy exponer este trabajo el cual me servirá de guía para mis futuros proyectos.*

*A mi familia, en especial a mi mamita por apoyarme siempre.*

*Un especial agradecimiento a mi Tutor José Ramón Méndez Terry, quien con su dedicación esmerada, consejos oportunos y señalamientos acertados permitieron que diera por terminada este trabajo con un mejor conocimiento.*

*A todos mis profesores que me han acompañada estos 6 años.*

*A todos los auditores de la Contraloría Provincial de Cienfuegos por su apoyo y dedicación.*

## **RESUMEN**

El trabajo desarrollado tiene como título "Programa para las inspecciones de la Contraloría General de la República en la Provincia de Cienfuegos". La investigación está basada en cómo crear una herramienta que facilite desarrollar un mejor desempeño en el trabajo de los auditores en la ejecución de las inspecciones logrando que estas se realicen con más calidad en función al tiempo establecido, teniendo en cuenta los objetivos orientados, y la no existencia un programa para la realización de este tipo de acción de control. Para el desarrollo del mismo se tuvo en cuenta como base legislativa fundamental lo establecido en la Ley 107 y la Resolución 60/11, ambas de la Contraloría General de la República, valorando su cumplimiento y efectividad cumpliendo con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Se diseña un programa ajustado a las características específicas de la Contraloría General de la República, aplicándose en la empresa comercializadora ITH Cienfuegos, donde se demuestra su utilidad, al obtenerse una calidad superior en los resultados. Para el desarrollo se utilizaron técnicas de generales de aceptación de auditoría, durante el desarrollo de tres capítulos, en los que se fundamentó en el capítulo I teóricamente el programa y las inspecciones de la Contraloría, en el segundo capítulo se caracteriza a la Contraloría como ente controlador y se exponen las principales deficiencias que se presentaban en el desarrollo de la mismas, que llevan a la realización del diseño del programa y en un tercer capítulo se aplica el programa de Inspecciones.

## **SUMMARY**

The developed work has as title it "Programs for the inspections of the General Controllershship of the Republic in the County of Cienfuegos." The investigation is based in how to create a tool that facilitates to develop a better acting in the work of the auditors in the execution of the inspections achieving that these they are carried out with more quality in function at the established time, keeping in mind the guided objectives, and the non existence a program for the realization of this type of control action. For the development of the same one one had in bill like legislative fundamental base that settled down in the Law 107 and the Resolution 60/11, both of the General Controllershship of the Republic, valuing their execution and effectiveness fulfilling the Limits of the Economic and Social Politics of Party and the Revolution. An adjusted program is designed to the specific characteristics of the General Controllershship of the Republic, being applied in the company comercializadora ITH Cienfuegos, where its utility is demonstrated, when being obtained a superior quality in the results. For the development they were used technical of general of audit acceptance, during the development of three chapters, in those that was based theoretically in the chapter I the program and the inspections of the Controllershship, in the second chapter is characterized to the Controllershship like entity controller and the main deficiencies are exposed that they showed up in the development of the same ones that you/they take to the realization of the design of the program and in a third chapter the program of Inspections is applied.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO 1: LA INSPECCIÓN DE LA CONTRALORÍA. SU EVOLUCIÓN.....	12
1.2. Las acciones de Control de la Contraloría en Cuba.....	16
1.3- Surgimiento y evolución de las inspecciones.....	18
1.3.1 Etapas de la Inspección.....	20
1.3.2 Importancia.....	21
1.3.3 Programas.....	22
1.4 El Análisis Estratégico.....	23
1.4.1 Planeación Estratégica.....	25
1.4.2. Análisis del proceso de planificación.....	27
1.5. Conclusiones del capítulo.....	29
CAPITULO II. DISEÑO DEL PROGRAMA.....	31
2.1 La Contraloría. Su Estrategia.....	31
2.1.1. Objetivo y misión social.....	32
2.1.2 Principios y garantías en sus funciones:.....	33
2.1.3 Estrategia.....	33
2.1.4. Valores compartidos.....	34
2.1.5. Valores deseados.....	35
2.1.6. Factores claves de éxito.....	35
2.1.7. Escenarios.....	35
2.1.8. Variables externas.....	36
2.1.9. Variables internas.....	36
2.2. Estructura.....	37
2.3. Principales limitaciones presentadas en la ejecución de las inspecciones.....	40
2.4. Aspectos a tener en cuenta en la confección de un programa de inspección.....	41
2.5 Conclusiones del capítulo.....	56
CAPITULO III. APLICACIÓN Y RESULTADOS DEL PROGRAMA.....	57
3.1 Caracterización del objeto de estudio.....	58
3.2 Resultados.....	63
3.3 Conclusiones del Capítulo.....	78
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	83

## INTRODUCCIÓN

La inspección es el método de [exploración física](#) que se efectúa por medio de la [vista](#), tiene como objetivos; detectar características físicas significativas y observar y discriminar en forma precisa los hallazgos anormales en relación con los normales.”

Con fines didácticos la inspección se divide de acuerdo a los siguientes criterios: Según la región a explorar, según la forma en que se realiza y por el estado de reposo o movimiento, por tanto la inspección según la autora de esta investigación es el reconocimiento o fiscalización que se realiza a las actividades económicas y no económicas, en las que los hallazgos brindan evidencia documental cuando no se cumple con lo que debe hacerse, lo establecido y normado. Basándose en este concepto a querido puntualizar como el gobierno de Cuba a regulado las inspecciones como instrumento jurídico que norme las indicaciones y aspectos a cumplir por determinados organismos según sus intereses.

Para el logro de este objetivo, se encargó al extinto Ministerio de Auditoría y Control, que a través de la Resolución 201 del 2006, en su anexo único a regular la composición, atribuciones y funciones de las comisiones de trabajo que se constituyen para la realización de los controles e inspecciones gubernamentales y los procedimientos para verificar la aplicación de las políticas de gobierno y el cumplimiento del plan y el presupuesto, por los organismos de la administración Central del Estado, las entidades de su sistema y los Consejos de Administración Provinciales.

Más tarde, resulta necesario actualizar el contenido de las Indicaciones mencionadas anteriormente, tomando en consideración la experiencia acumulada en las múltiples acciones de control realizadas. Así como la necesidad de fortalecer la disciplina laboral y social en ese ámbito, la significativa importancia que tienen los controles e inspecciones gubernamentales en la elevación de la eficiencia y la eficacia de la gestión pública y el incentivo de la probidad administrativa en el que hacer de los cuadros, dirigentes, funcionarios y demás trabajadores, dejando sin vigor la Resolución anterior y poniendo vigente la Resolución 230 del 2008.

Entre los aspectos socioeconómicos más significativos vinculados con la gestión gubernamental y administrativa en Cuba, aparece la creación de la [Contraloría General de la República](#), anunciada por el Presidente [Raúl Castro](#) al clausurar la sesión de la [Asamblea Nacional del Poder Popular](#), que mediante la Ley 107 se dispone la definición, integración, objetivos y misiones de este órgano.

El objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República es auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción y estas se clasifican en externa e interna.

La Contraloría General de la República, en lo adelante CGR, en su reglamento establece un grupo de acciones que se interrelacionan y se organizan a través del Control Integral Estatal, La Comprobación Especial y la Inspección de la Contraloría.

Siguiendo la trayectoria de la creación de las inspecciones a realizar, por los auditores gubernamentales, hoy auditores de la contraloría, quienes ejecutan esta acción a empresas importadoras, exportadoras, productivas y de servicios, unidades presupuestadas u otras, considerando el significativo impacto en el cumplimiento de las directivas del plan de la economía y del presupuesto. Se aprecia que las mismas han carecido de un programa que contribuya a la eficiencia en las acciones que desarrolla este organismo en función de lograr la preservación de las finanzas públicas y el control económico administrativo, al confrontar las mismas con el resto de las acciones de control se observa que la profundidad y alcance no responde a la calidad de la acción, influyendo negativamente en el cumplimiento de los objetivos de control, la participación de un grupo de organismos que no dejaban plasmado en sus informes finales, el cumplimiento de los objetivos específicos, como consecuencia se determina de ello se afectaba la calidad de las mismas, ello llevó a manifestar la siguiente interrogante ¿Cómo lograr una herramienta para las inspecciones que ejecuta la Contraloría Provincial de Cienfuegos que posibilite el alcance de los objetivos previstos? Para el fruto de este tema la autora de esta investigación se trazó como objetivo general de la misma, la creación de un programa en la realización de las inspecciones de la Contraloría Provincial de Cienfuegos, para lograrlo se proponen como objetivos específicos los siguientes:

- 1 Revisar el levantamiento Bibliográfico.
- 2 Diagnosticar el estado actual de los resultados obtenidos de las inspecciones antes de realizar el programa.
- 3 Crear el programa de ejecución de la Inspección.
- 4 Aplicar el programa creado en la Empresa Comercializadora I.T.H Cienfuegos.

VARIABLES DEPENDIENTES: Programa

VARIABLES INDEPENDIENTES: Contraloría Provincial, Inspección Estatal.

La respuesta al problema científico cobra muchísimo valor en esta organización, definiendo como hipótesis el diseño de un programa para las inspecciones de la Contraloría, constituirá una herramienta de trabajo para el sistema de auditoría.

La investigación permitirá analizar las tendencias que presenta actualmente esta actividad de control planteando la necesidad y posibilidad de lograr un incremento en la eficiencia del programa a aplicar en las inspecciones estatales haciendo énfasis en su carácter multidimensional, y multidisciplinario, permitiendo diseñar los procedimientos para presentar un programa en función de mejoras a las proyecciones.

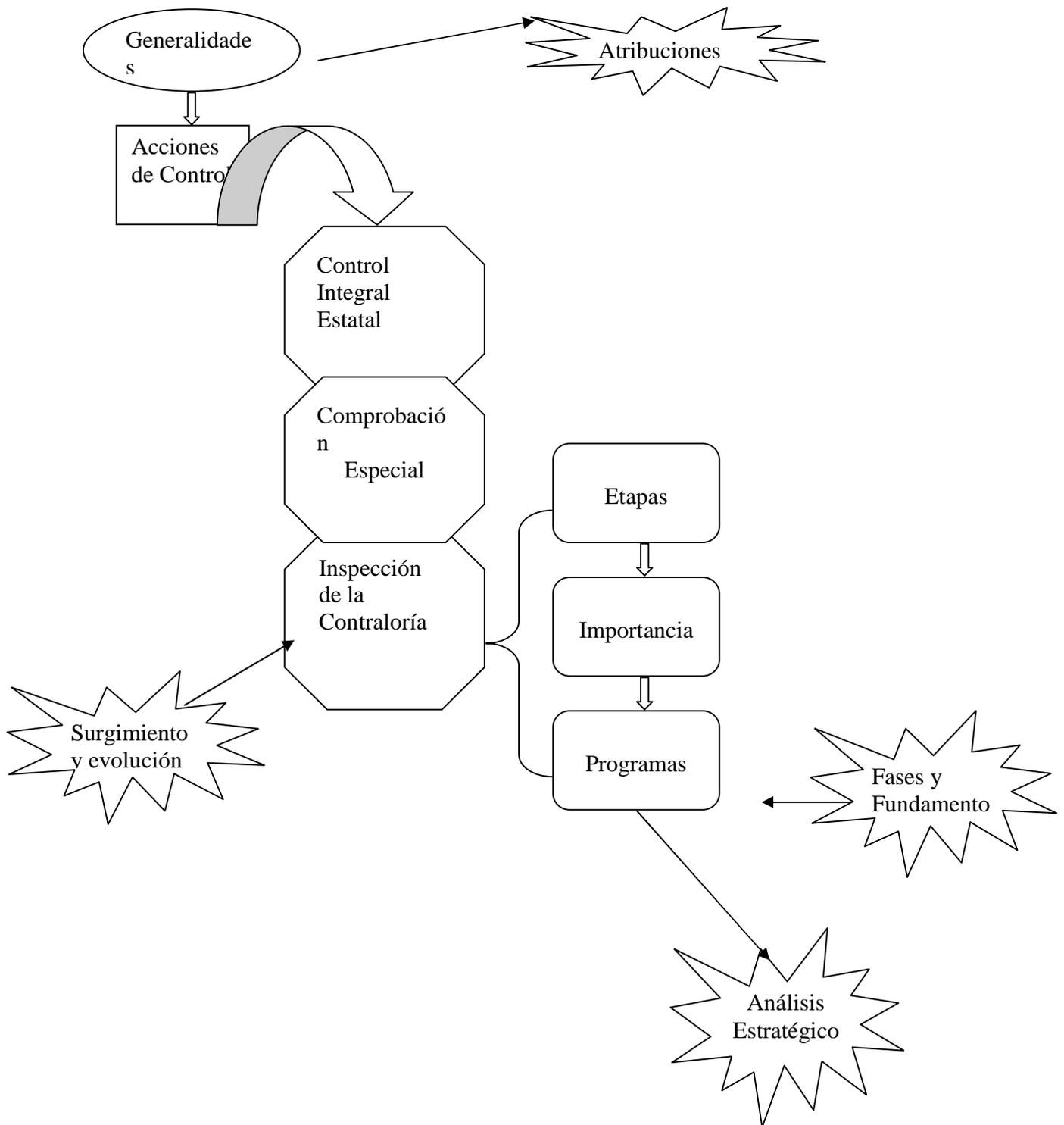
En relación a la problemática detallada y el problema científico detectado se hizo necesario consultar a través de los principales meta buscadores (Google, Yahoo, etc.) una panorámica de la situación internacional relacionada con la inspección, y la inspección estatal.

Se procedió a realizar una búsqueda bibliográfica del tema, revisándose además resoluciones, reglamentos y disposiciones referentes a la temática, a partir de esta identificación se decide encauzar una investigación de tipo explicativa -descriptiva, que en su fase inicial permita examinar y familiarizarse con el tema, permitiendo servir de base a la realización de una descripción dinámica del tema a investigar y realizar su proyección a través de una investigación- acción con un carácter situacional y participativo, pues el problema de investigación nace dentro de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, que lo define, analiza, resuelve, valora y su fin es la transformación de la realidad.

El resultado de esta investigación se muestra en tres capítulos, que se estructuran de la siguiente forma:

En el capítulo 1. Fundamentación teórica, en este se realiza una reseña de la Inspección de la Contraloría y su evolución en el mundo y en Cuba, así como de las diferentes acciones de control en Cuba, encaminadas a la mejora del país; el capítulo 2. Creación de un Programa para las Inspecciones de la Contraloría Provincial, presenta una breve caracterización de la Contraloría, objeto que accionará en el objetivo de control, y se crea el programa, y en el capítulo 3, Aplicación del programa de Inspecciones, se caracteriza a la Empresa Comercializadora I.T.H Cienfuegos y se aplica el Programa creado.

# CAPITULO 1: LA INSPECCIÓN DE LA CONTRALORÍA. SU EVOLUCIÓN.



## 1.1 Generalidades de la Contraloría.

La Contraloría General en diferentes Repúblicas es un organismo autónomo del Estado, de rango constitucional, encargado de ejercer el control de legalidad de los actos de la Administración Pública, esto lo hace tomando razón de los decretos y resoluciones, representándolos cuando adolezcan de ilegalidad y dando razón de los Decretos con Fuerza de Ley, representándolos cuando excedan o contravengan la ley delegatoria o sean contrarios a la Constitución Política de la República teniendo como objetivo y misión fundamental auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción.

La toma de razón es el acto jurídico administrativo por el cual las Contralorías Generales de las Repúblicas señalan que el decreto o resolución se encuentra conforme a la Constitución y a las leyes y la representación que el decreto o resolución contiene o no algún vicio de inconstitucionalidad o de legalidad.

En Latinoamérica fueron creadas basadas en las sugerencias de la misión [estadounidense](#) a cargo del economista [Edwin Walter Kemmerer](#) e implementadas en [Colombia \(1923\)](#), [Chile \(1927\)](#), [Ecuador \(1927\)](#), [Bolivia \(1928\)](#) y [Perú \(1929\)](#). Posteriormente se crean en [Venezuela \(1938\)](#), [Costa Rica \(1949\)](#), [República Dominicana \(1954\)](#), [Nicaragua \(1979\)](#). La institución equivalente en la [Argentina](#) es la [Auditoría General de la Nación](#), y en [El Salvador](#) es la [Corte de Cuentas de la República](#).

La Contraloría General de la República es una [entidad fiscalizadora superior](#) encargada de velar por el cumplimiento y control de los [procedimientos administrativos](#) y [presupuestarios](#) del Estado, existente en varios países de [Latinoamérica](#). Es un órgano equivalente a un [Tribunal de Cuentas](#).

### 1.1.1-Atribuciones de las Contralorías de diferentes países.

En Argentina tiene a su cargo el control de legalidad, gestión y auditoría de toda la actividad de la administración pública centralizada y descentralizada, cualquiera que fuera su modalidad de organización, y las demás funciones que la ley le otorgue.

Interviene necesariamente en el trámite de aprobación o rechazo de las cuentas de percepción e inversión de los fondos públicos.

La Contraloría General de la República Boliviana, tiene el control fiscal sobre las operaciones de entidades autónomas, autárquicas y sociedades de economía mixta. La gestión anual será sometida a revisiones de auditoría especializada. Anualmente publicará memorias y estados demostrativos de su situación financiera y rendirá las cuentas que señala la ley. El Poder Legislativo mediante sus Comisiones tiene amplia facultad de fiscalización de dichas entidades. Ningún funcionario de la Contraloría General de la República forma parte de los directorios de las entidades autárquicas cuyo control esté a su cargo, ni percibe emolumentos de dichas entidades.

Por su parte, Chile como organismo autónomo con el nombre de Contraloría General de la República ejerce el control de la legalidad de los actos de la Administración, fiscaliza el ingreso y la inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examina y juzga las cuentas de las personas que tienen a su cargo bienes de esas entidades; lleva la contabilidad general de la Nación, y desempeña las demás funciones que le encomienda la ley orgánica constitucional respectiva.

La Contraloría General de la República de Colombia tiene a su cargo la vigilancia de la gestión fiscal y el control de resultado de la administración.

En Costa Rica, son deberes y atribuciones de la Contraloría, fiscalizar la ejecución y liquidación de los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la República.

Ecuador teniendo atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realiza auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronuncia sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extiende a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

La Contraloría General de la República de Honduras es un organismo auxiliar del Poder Legislativo, con independencia funcional y administrativa, encargado exclusivamente de la fiscalización a posteriori de la Hacienda Pública, teniendo entre otras las atribuciones de verificar la administración de los fondos y bienes públicos y glosar las cuentas de los funcionarios y empleados que los manejen; fiscalizar la gestión financiera de las dependencias de la administración pública,

instituciones descentralizadas, inclusive las municipalidades, establecimientos gubernamentales y las entidades que se costeen con fondos del erario nacional o que reciban subvención o subsidio del mismo.

En Nicaragua corresponde a la Contraloría General de la República, establecer el sistema de control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales y el control sucesivo sobre la gestión del Presupuesto General de la República.

La Contraloría General de la República de Panamá, tiene como atribuciones llevar las cuentas nacionales, incluso referentes a las deudas interna y externa, fiscalizar, regular y controlar todos los actos de manejo de fondos y otros bienes públicos, a fin de que se realicen con corrección según lo establece la Ley.

El Presidente de la República de Paraguay, en su carácter de titular de la administración del Estado, envía a la Contraloría la liquidación del presupuesto del año anterior, dentro de los cuatro meses del siguiente. En los cuatro meses posteriores, la Contraloría eleva informe y dictamen al Congreso, para que los consideren cada una de las Cámaras.

La Contraloría General de la República de Perú es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

Mientras que en Venezuela la Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control.

La Contraloría General de los Estados Unidos (Government Accountability Office, GAO) es la institución de control externo norteamericana, independiente del ejecutivo. Comúnmente conocida como el «organismo de control del Congreso», asiste a esta institución en sus funciones constitucionales, teniendo plena autoridad para investigar todo lo relacionado con los ingresos, gastos y la aplicación de los fondos públicos, haciendo recomendaciones para mejorar la economía y la eficiencia del gasto público. Sus funciones se realizan de acuerdo con la ley y, en particular, en su función auditora se aplican los estándares profesionales recogidos en normas de auditoría pública generalmente aceptadas.

En Cuba la Contraloría General de la República ejerce sus funciones en los órganos, organismos, organizaciones y entidades que reciban recursos del Estado para su gestión o estén sujetos a una obligación tributaria generada en el país, en la forma y oportunidad que la Ley establece y posee autonomía orgánica, funcional y administrativa respecto a las demás instituciones del Estado y orienta su actuación a dirigir, regular, organizar, controlar y ejecutar de manera directa y reglada, las acciones de auditoría, supervisión y control que se requieran, según lo que al respecto se regule en esta Ley y sus disposiciones complementarias.

## **1.2. Las acciones de Control de la Contraloría en Cuba.**

La Contraloría General de la República, en lo adelante CGR, en su reglamento establece un grupo de acciones que se interrelacionan y se organizan a través del Control Integral Estatal, La Comprobación Especial y la Inspección de la Contraloría.

El Control Integral Estatal de la República lo ejecuta la Contraloría General de la República con el objetivo de determinar la situación del órgano u organismo en cuanto a la preservación de las finanzas públicas, la disciplina administrativa y el control económico-administrativo, con alcance y periodo determinados.

La Comprobación Especial se realiza por contralores y auditores de la Contraloría General de la República y demás integrantes del Sistema Nacional de Auditoría expresamente convocados, con el objetivo de verificar con inmediatez la utilización de los recursos y el control económico administrativo vinculados con programas, indicaciones o disposiciones de interés nacional, con un tiempo para su ejecución de hasta diez.

La inspección de la Contraloría de la República se realiza en empresas importadoras, exportadoras, productivas y de servicios, unidades presupuestadas u otras, seleccionadas considerando el significativo impacto en cumplimiento de las Directivas y Plan de la Economía y del presupuesto. Se ejecuta por contralores y auditores de dicho órgano y demás integrantes del Sistema Nacional de Auditoría, así como por especialistas de los órganos y organismos expresamente convocados, en atención a los objetivos determinados en coordinación con los jefes correspondientes, para evaluar la economía, eficiencia y eficacia de su gestión y el control económico administrativo. El término para su tramitación en terreno es de veinte (20) días hábiles.

La preocupación mundial por la corrupción es creciente. Su práctica encuentra oportunidad e incentivo en un complejo abanico de causas, profundamente enraizadas de orden social, político, administrativo y económico, unido al escaso cumplimiento de las normas legales existentes.

La corrupción no tiene especificaciones de tiempo o lugar. Ella es intemporal, este acto no sucede en un día, si bien es un problema de los individuos que muestran conductas ilícitas como vehículo para elevar el nivel de vida, existen también dos elementos esenciales que siempre coinciden, independientemente de las maneras en que se manifiesten: uno es la falta de control, el incumplimiento de lo que está dispuesto, indisciplinas, violaciones, irresponsabilidad; y el otro es la pérdida de valores, ética y vergüenza de las personas.

De ahí que la problemática que encierra la corrupción represente el mayor de los desafíos y es motivo de preocupación para el Estado moderno. Como antídoto, nada mejor que hacer efectiva la división de poderes como la forma adecuada del control, porque es el recurso que permite cumplir con uno de los supuestos básicos del Estado democrático: honesto, defensor de las libertades públicas, transparente en el funcionamiento, y dialogante con los ciudadanos.

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle sería un error pensar en él sólo en el campo financiero, no se puede restringir a ese marco, sino que debemos pensar en él como un sistema abarcador, que incluye todas las esferas y procesos.

El Control Interno ha sido visto por nuestros directivos como algo ajeno, distante y sólo ha sido de su interés en aquellos momentos en que se realizan controles, inspecciones, auditorías, supervisiones y otras acciones en que se evalúa al mismo y entraña un grado de compromiso en su desempeño. Lo que no es responsabilidad sólo de los directivos, sino que se le atribuye a la falta de información y actualización en las corrientes modernas de Dirección y de enfoque hacia el Control Interno.

El desarrollo tecnológico trae aparejado mayor exigencia sobre el control, vinculada a mejoras en la organización y gestión de la administración. El verdadero control es el que evita que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas. Es necesario implantar un sistema de Control Interno en busca de niveles de eficiencia y eficacia, un sistema que integre cada elemento de la organización como un todo y que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados.

En paralelo con los Lineamientos de la Política, Económica y Social del Partido y la Revolución que plantea que el incremento de facultades a las direcciones de las entidades, estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.

El control que ejerce la Contraloría General de la República conforme a las Directivas y al Plan de Acciones de Control aprobado por la autoridad facultada se organiza, norma y dirige por este órgano para comprobar la aplicación de las políticas del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico administrativo, en el cumplimiento del Plan de la Economía y del Presupuesto, así como en las acciones para enfrentar y prevenir ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa.

Las acciones de auditoría, supervisión y control, se realizan con la debida discreción, conforme a los principios de imparcialidad, objetividad y unidad de actuación, a fin de salvaguardar los intereses del Estado y de las demás personas naturales y jurídicas sometidas a sus acciones.

El control que como órgano superior en el Sistema de Control y Supervisión del Estado, expresa en el conjunto de acciones que se interrelacionan y se organizan a través de las actividades siguientes: el control integral estatal; la comprobación especial; y la inspección de la Contraloría General de la República.

### **1.3- Surgimiento y evolución de las inspecciones.**

Los Controles Gubernamentales, surgen en el año 1995 por acuerdo de la secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), con el objetivo de conocer el grado de gestión que han desarrollado los directivos de gobierno en función de la tarea encomendada efectuándose por Comisiones de Trabajo que se constituyen a tales efectos con la participación de organismos que evalúan indistintamente las funciones estatales bajo su rectoría y el Ministerio de Auditoría y Control, en lo adelante Ministerio, que organiza y coordina sus acciones, así como la preparación de los informes resumen, a través de la Dirección de Control Gubernamental del Ministerio, que garantiza el cumplimiento de las Indicaciones u orientaciones emitidas para el Control Gubernamental, en lo adelante el Control, así como atiende cualquier dificultad que se presente durante la ejecución del mismo.

El Control Gubernamental ejecuta la acción, por comisiones de trabajo, que se constituyen a tales efectos con la participación de Organismos de la Administración Central del Estado y otras Entidades Nacionales, para revisar la aplicación de las políticas de Gobierno y el cumplimiento del plan y el presupuesto, por los Organismos de la Administración Central del Estado, las entidades del sistema y los Consejos de Administración Provincial (CAP) lo que se ejecuta acorde a un plan aprobado anualmente por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

El Consejo de Estado, a través del Decreto Ley 219 del 25 de abril del 2001, crea el Ministerio de Auditoría y Control, como órgano del Comité Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y

controlar la aplicación de la política del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría.

Durante todo este período de constitución, resultó necesario actualizar el contenido del procedimiento establecido, tomando en consideración la experiencia acumulada, así como las múltiples acciones de control realizadas, por lo que se determina emitir la Resolución 201 del 30 de diciembre del 2002 dictada por la Ministerio de Auditoría y Control, poniendo en vigor el procedimiento para la realización de los Controles Gubernamentales, posteriormente se deroga la misma por la Resolución 201 del 2006, en la cual se aprueban las indicaciones para la realización de los Controles e Inspecciones Gubernamentales resultando necesario actualizar el contenido de las mencionadas Indicaciones, tomando en consideración la experiencia acumulada en las múltiples acciones de control realizadas. Así como la necesidad de fortalecer la disciplina laboral y social en ese ámbito, la significativa importancia que tienen los controles e inspecciones gubernamentales en la elevación de la eficiencia y la eficacia de la gestión pública y el incentivo de la probidad administrativa en el quehacer de los cuadros, dirigentes, funcionarios y demás trabajadores. Por tanto en la Resolución 230 del 2008 fue aprobada las indicaciones para la realización de los Controles e Inspecciones Gubernamentales

Las presentes indicaciones tienen como objeto regular la composición y funciones de las Comisiones de Trabajo que se constituyen para la realización de los Controles e Inspecciones Gubernamentales y los procedimientos para verificar la aplicación de las políticas de Gobierno y el cumplimiento del Plan y el Presupuesto, por los Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, en lo adelante organismos y los Consejos de Administración Provinciales, en lo adelante CAP, y las entidades de sus sistemas.

También se ejecutan por una comisión integrada por varios organismos en dependencia del tipo de actividad a controlar y el Ministerio como Coordinador, con el objetivo de evaluar la eficiencia y eficacia de su gestión, el grado de implementación del Control Interno, el cumplimiento de la legislación vigente y la efectividad de los Planes de Prevención. El Control se ejecuta según cronograma de trabajo y Plan Anual aprobado por el Consejo de Ministros. La Inspección se desarrolla por un programa de trabajo aprobado por el Ministerio. En ambos casos es conciliado entre este último y los organismos y CAP a controlar. El representante del Organismo que coordine el trabajo de varios controladores, agrupados por actividades seleccionadas, en lo adelante el coordinador, tiene las funciones siguientes:

- a) Coordinar y controlar el funcionamiento de los integrantes de su grupo, la programación de las visitas a las entidades seleccionadas y la recepción del informe elaborado por los representantes de los organismos que ejercen el Control e Inspección, en lo adelante los controladores.
- b) Velar por el cumplimiento de todas las orientaciones emitidas para la realización del Control e Inspección.
- c) Convocar a todos los integrantes de su grupo de trabajo a las reuniones en que se analicen los trabajos resultantes de su grupo.
- d) Garantizar el contenido de los informes presentados.
- e) Velar porque los informes que reciba de cada Controlador hayan sido previamente discutidos con la persona que atiende la actividad controlada en el máximo nivel de dirección del Organismo o CAP.
- f) Archivar y custodiar la información obtenida de los controladores, durante los cinco años siguientes a la ejecución. En el caso de un Organismo controlador el funcionario que representa al mismo debe, además:
- g) Designar especialistas de distintos perfiles en varios grupos de trabajo, cuando se requiera y coordinar la representación de su Organismo.
- h) Tener las facultades para establecer relaciones de conciliación, coordinación entre todos, canalizando cualquier inquietud u orientación.

La Dirección de Control Gubernamental del Ministerio, para definir la propuesta de objetivos de interés del Gobierno para el Control, realiza:

- a) Análisis de los Planes de Medidas de controles anteriores, documentos rectores y otros documentos relacionados con el tema.
- b) Entrevistas a funcionarios del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y funcionarios del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

### **1.3.1 Etapas de la Inspección.**

Los objetivos de la Inspección, a entidades económicas, están dirigidos fundamentalmente a evaluar la eficiencia y eficacia de su gestión, el grado de implementación del Control Interno, la efectividad de los planes de prevención, y el cumplimiento de la legislación vigente.

La Inspección comienza con una reunión inicial, donde se presenta un informe por el máximo dirigente de la entidad, y se informan todos los detalles organizativos del trabajo.

En ambos casos los informes presentados por el controlado, incluyen los siguientes aspectos:

- a).- Evaluación del cumplimiento del Plan de Medidas, elaborado como resultado de la acción de control anterior, especificándose las causas en los casos de incumplimientos parciales o totales, así como la proyección estratégica descontrolado.
- b).- Situación actual de los objetivos priorizados de interés del Gobierno u otros.
- c).- Resultados de los principales indicadores económico-financieros.
- d).- Situación actual del sistema de control interno implementado.
- e).- Cumplimiento del Plan de medidas para la prevención de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. Evaluación de su efectividad.

Los coordinadores entregan un original en soporte magnético y otro en soporte de papel a la Dirección de Control Gubernamental con tres (3) días de antelación al despacho del Control, los informes que presentan al mismo, con el objetivo de analizar si se ajustan a lo establecido en las Indicaciones. Cuando por cualquier razón no se pueda entregar en fecha, se precisa solicitar autorización por escrito, consignando la fecha de entrega final.

Los informes tienen que estar escritos de forma clara, concisa y precisa, con la valoración integral de la actividad objeto de control, quedando responsabilizada la Dirección de Control Gubernamental con emitir las indicaciones para su elaboración y entrega.

### **1.3.2 Importancia.**

La inspección se expresa como el mecanismo que examina y evalúa las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación, con el fin y dentro del marco legal respectivo, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

Economía (en la asignación de los recursos): Óptimo aprovechamiento de las entidades, con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos, cumplir con las normas técnicas establecidas.

Eficiencia (en los procesos): Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso a las cantidades o valor de los insumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.

Eficacia (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos, significa resultados que brindan los efectos deseados.

### **1.3.3 Programas**

El programa de auditoría es el plan que relaciona el contenido de los trabajos que han de realizarse durante el transcurso de la auditoría. Mientras más detallado sea este programa, más fácil resultará llevar a cabo la auditoría, sobre todo para aquellos auditores no experimentados.

El programa del auditor constituye plan de acción para guiar y controlar el trabajo del auditor. En términos más o menos generales describe el alcance del trabajo y los aspectos que deberán ser comprobados, constituyéndose en un método ordenado para indicar y controlar la ejecución de los procedimientos de auditoría mediante los cuales se va a efectuar el trabajo. Por lo que debe existir un programa para cada trabajador realizar, sea cual fuere el tamaño de la Entidad y el alcance y profundidad de la auditoría. Su extensión variará en función de las circunstancias y las pruebas a realizar. Su importancia es extraordinaria porque sin un buen programa resulta difícil llevar a cabo una buena auditoría y sus objetivos fundamentales son conducir la auditoría de forma adecuada y correcta y asegurar que el trabajo sea realizado de la forma y extensión proyectada.

El programa representa una constancia del trabajo realizado siempre que se cumpla en su totalidad, y deberá tenerse en cuenta cuando se requiera conocer la eficiencia de determinada comprobación, ofreciendo una relación detallada del trabajo a realizar. El mismo facilita al jefe de grupo de auditoría brindar las instrucciones necesarias a sus subordinados, reduciéndose de esta forma la posibilidad de interpretaciones erróneas del trabajo a realizar, ayudando a su distribución.

Para los auditores auxiliares, este constituye un medio para familiarizarse con el trabajo y una guía y hoja de control para la ejecución de este.

Puede servir de ayuda en la confección del informe y facilita el estudio para la preparación de auditorías futuras, como fuente de información muy valiosa que sirve de guía al auditor en la confección de un nuevo programa, lo que permite introducir cambios, ampliaciones y profundización de las pruebas a realizar.

Factores y fundamentos a considerar en su confección

Al preparar un Programa de auditoría y teniendo en cuenta la exploración previa, se deben considerar los siguientes factores finalidad de la auditoría, eficiencia del sistema de contabilidad en uso, eficiencia del sistema de control interno y las condiciones existentes en la entidad.

Debe garantizar la verificación de las operaciones registradas en los libros, del cumplimiento de las Normas de Contabilidad, así como la aplicación de leyes, resoluciones, instrucciones y circulares emitidas por los órganos rectores de la economía nacional.

Revisar, en el área organizativa que corresponda lo siguiente:

El informe de la última visita efectuada, y copia del Plan de medidas para evaluar el cumplimiento de las medidas derivadas de la última visita realizada.

El último informe trimestral o mensual de acuerdo con el periodo seleccionado para la revisión.

Revisar si el nivel a que está subordinada la Unidad inspeccionada, es la que establece en la legislación vigente

Verificar que todos los auditores estén inscritos en el registro de Auditores de la República de Cuba y que posean el correspondiente Certificado de Inscripción de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

Verificar que el jefe de la Unidad de Auditoría cumpla los requisitos generales de conocimientos y experiencia para poder ejercer su actividad, establecidos la legislación vigente.

Investigar por el grado de cumplimiento del Plan, y las causas de lo incumplimiento en caso de existir.

#### **1.4 El Análisis Estratégico**

Analizar el ambiente inmediato que involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

La matriz DAFO es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

**(F)** Fortaleza; **(O)** Oportunidades; **(D)** Debilidades; **(A)** Amenazas análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa u Organismo.

DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o SWOT en inglés (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats).

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.

Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Cada empresa ha de decidir cuáles son las Variables o Factores Críticos de Éxito (FCE) apropiados a utilizar según los mercados y segmentos en los que compete.

Una vez definidos los FCE se debe realizar un proceso de benchmarking o análisis comparativo con las mejores empresas competidoras. Este proceso nos puede llevar incluso a identificar nuevas oportunidades.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoge la formulación de estas estrategias más convenientes.

Análisis Externo.

El análisis externo tiene como fin un reconocimiento de las determinadas oportunidades y amenazas que presenta el entorno, para ser aprovechadas por parte de la organización en su proyección estratégica.

Entorno general (macroentorno).

Se refiere al medio externo que rodea la organización desde una perspectiva genérica, es decir, todo lo derivado del sistema socio económico en el que se desarrolla su actividad.

Entorno Específico (microentorno).

Es el conjunto de influencias externas mucho más inmediatas. Son aquellos factores que inciden directamente en la capacidad de una organización para propiciarse más o menos eficazmente ante sus rivales.

Análisis Interno.

El análisis interno tiene el propósito de identificar y evaluar el potencial de la organización para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, evaluando por tanto el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa. Este análisis puede ser funcional y de recursos y capacidades.

Con todos estos elementos la inspección debe profundizar en las acciones contenidas en la planeación estratégica y que en definitiva son las que conllevan a la consecución de los objetivos estratégicos trazados.

#### **1.4.1 Planeación Estratégica**

La estrategia se define como un programa general de acción y un proyecto de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una [descripción](#) de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el [empleo](#) general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

Cuando el ritmo de la vida era más lento, los dirigentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la organización sea siempre una guía digna de confianza y los dirigentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

Se trata de plasmar en un sistema de decisiones los propósitos y metas que deberán seguir las actividades correspondientes y las vías mediante las cuales serán alcanzadas, estableciendo los recursos, capacidades y habilidades a movilizar, con una amplia participación de la organización en todo el proceso que propicie el compromiso de sus integrantes con su principal dirigente como máximo responsable.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y [políticas](#) para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de [programas](#). Las estrategias maestras se definen como misiones, visión, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de [programa](#) se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los [recursos](#) para [proyectos](#) específicos.

#### Misión

Formulación de un propósito duradero que distingue a la entidad de otras y le confiere identidad. Incorpora las estrategias, revela su principal producto y las necesidades de la población objetivo a quien se debe satisfacer. “Unificar a la institución en torno a su razón de ser y al logro de sus objetivos y metas”. “Describe sus valores y prioridades. Expresa el verdadero sentido de la institución proyectando a la vez una imagen clara de sus actividades esenciales, que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones.”

Es la descripción de cómo se vería la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. En el interior de esa descripción se deben encontrar la

misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.

La visión

Es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la [percepción](#) simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión “adscribe una [misión](#) a [la empresa](#): hacer que la visión se convierta en realidad”.

Valores.

Los valores constituyen los principales ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización.

Resulta evidente que no es suficiente el hecho de diseñar estrategias y fijarse objetivos. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. La planeación, en sí, no es la palabra mágica que automáticamente mejora la eficiencia y la efectividad, sino que cubre algunos aspectos de un proceso integral: que optimice el uso de los recursos que dispone, que busque nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en investigaciones, y por último que se hace base en un cuestionamiento de una profunda reflexión sobre los fines que se persiguen para que sus esfuerzos tengan sentido.

En Cuba, las organizaciones no se han podido mantener ajenas a estas nuevas exigencias y están obligadas a la búsqueda de respuestas rápidas que se deriven de las necesidades permanentes de adaptación a los cambios del entorno como alternativa clave para elevar su eficiencia y eficacia.

La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones dependen también de los progresos de su eficacia. Mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia, una organización sometida a los efectos de un entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente. Es más que hacer las cosas correctamente, hay que hacer las cosas correctas.

El enfoque que predomina en la actualidad es la dirección por objetivos con enfoque estratégico y basado en valores.

La planificación, en las entidades que forman el organismo presenta diversas dificultades en su elaboración, sobresaliendo entre las mismas las siguientes:

- 5 Es realizada por un número reducido de personas.
- 6 Falta de profesionalidad al elaborar los planes

#### **1.4.2. Análisis del proceso de planificación**

Para que las organizaciones sean sostenibles es necesario que tengan un plan con políticas, objetivos, estrategias y prioridades bien claras. Pero solo tenerlo no será ventaja para las organizaciones incapaces de ejecutarlo; lo cual solo es posible si existe capacidad conceptual, técnica, metodológica, organizacional, ganada a través de la planificación, la participación y el compromiso de los involucrados.

Es necesario que las organizaciones le otorguen el carácter de investigación que la planificación estratégica tiene. Por ello se requiere obtener información relevante, utilizar instrumentos, técnicas y métodos de análisis estratégicos.

Resulta imprescindible reconocer que la planeación es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar, y es aquí donde sin dudas juega un papel clave el Control Gubernamental, ya que la esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, es la realización de este tipo de control, donde el análisis de un organismo, territorio o rama logra proyectarse al conocimiento de la marcha de sus efectos.

El proceso de planeación estratégica desarrollado en Cuba, abarca a todos los organismos, territorios y empresas del país que han sido desarrolladas de manera flexible, adecuándose a las particularidades, estilos y métodos de dirección y al nivel de partida existente en los procesos estratégicos y de dirección por objetivos de las diferentes entidades. La óptica que prevalece independientemente del carácter de la organización (global, sectorial o territorial, de producción o servicios, presupuestada o autofinanciada) es la orientación a la satisfacción de sus objetivos públicos, con el desarrollo de una visión a largo plazo que promueve la transformación organizacional sobre la base de la innovación y el cambio que asegure el cumplimiento de su razón de ser y encargo social. Sobre estas bases se debe lograr que todo el proceso y los resultados que se alcancen no tengan un carácter formal, sino que logre como resultado principal el desarrollo de un pensamiento

estratégico que se materialice con la implantación de estrategias diseñadas y un comportamiento adecuado a las exigencias de cada momento.

El proceso ha estado precedido de una reflexión estratégica donde se valore lo que hace la organización y cómo lo hace, de su identidad y valores, si satisface realmente las expectativas de los pacientes y en qué medida se ha desarrollado un enfoque estratégico en el funcionamiento de la organización. Es evidente que se continúa avanzando en la integración del Plan de la Economía, el Presupuesto y los Objetivos Estratégicos de los organismos, lo que representa un apoyo para el proceso de perfeccionamiento de la Dirección y para el logro de mejores resultados en el trabajo.

Estos procesos están asociados al conjunto de Dirección Estratégica por Objetivos enfocada en valores, donde cada cual se mide y evalúa por los resultados concretos que conducen a la organización hacia estadios superiores, se logre cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan a nuestro sistema y a la cultura socialista, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión.

El país ha logrado avances en el proceso de perfeccionamiento de la Dirección lo que requiere ahora una continuidad en el perfeccionamiento de la cultura de dirección estratégica, se avanza en el dominio y la consolidación de la cultura de Dirección Estratégica por objetivos basada en valores, comenzando por los equipos de dirección. Identificar los valores ya existentes en la organización que se requiere reforzar y los que son deseados, hacia los cuales es preciso trabajar, partiendo de los más generales o sociales hasta los propios de las entidades y colectivos.

Se incrementa la participación e implicación de dirigentes y trabajadores en la base, de forma tal que los objetivos formulados sean el resultado de la más amplia y efectiva concertación o negociación, tanto en sentido vertical como horizontal. En esos niveles es fundamental mantener las acciones de capacitación y de apoyo directo en la implementación de estas técnicas.

La inspección es vital en este proceso, ya que es una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Existe la necesidad por parte de la administración de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo que implica evaluar si los planes se están cumpliendo y si la empresa está alcanzando sus metas.

Si se toma como punto de partida la actividad de una organización donde se plantean los objetivos y metas, evaluar el desempeño y la estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, en otras palabras, son las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas,

proyectos u operaciones a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable, entonces la gerencia debe ser capaz de lograr que todos hagan lo que tienen que hacer, conseguir que el servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente a su destinatario, para lo cual debe administrar todos los recursos disponibles con economía y eficacia.

### **1.5. Conclusiones del capítulo**

En paralelo con los Lineamientos de la Política, Económica y Social del Partido y la Revolución que plantea que el incremento de facultades a las direcciones de las entidades, estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones , acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía, en el capítulo se refleja desde el nacimiento de las inspecciones, su importancia y objetivos, en los que se puntualiza el cumplimiento de la ley 107 y Resolución 60/11 de la CGR, valorar su cumplimiento y efectividad cumpliendo con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

## **CAPITULO II. DISEÑO DEL PROGRAMA**

El presente capítulo está dirigido al Diseño de un Programa para la ejecución de las Inspecciones a realizar por la Contraloría General de la República, teniendo en cuenta la necesidad e importancia que reviste esta acción de carácter preventiva en los momentos actuales, así como la necesidad de elevar su calidad y la uniformidad en el desempeño del trabajo, se mantiene de forma permanente la evaluación del control interno, dado a la necesidad de continuar perfeccionando el mismo, surge la Resolución No. 60/ 11 de la CGR, donde se aprueban las Normas del Sistema de Control Interno que no es más que el proceso integrado a las operaciones, con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto de personal, contribuyendo a prever y limitar los riesgos internos y externos, siendo este un Objetivo general en todas las inspecciones de la contraloría.

La Contraloría General de la República dentro de las acciones de control a realizar para verificar el cumplimiento de esta Resolución, norma la ejecución de las Visitas de Intercambio y Control cuya acción tiene carácter preventivo y esta dirigida a verificar en las entidades y sus dependencias la efectividad del Sistema de Control Interno, y las medidas de prevención para evitar y enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa; realizar estudio de casos, profundizar en el análisis de causas y condiciones y promover las mejores prácticas.

### **2.1 La Contraloría. Su Estrategia.**

La Asamblea Nacional del Poder Popular, órgano supremo del poder del Estado, en cumplimiento y desarrollo de la atribución constitucional de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, crea la Contraloría General de la República, como un órgano estatal, estructurado verticalmente en todo el país, que se le subordina jerárquicamente, al igual que al Consejo de Estado de la República de Cuba.

La Contraloría General de la República ejecuta las acciones de auditoría, supervisión y control de manera directa y reglada y bajo los principios de imparcialidad, objetividad, independencia y unidad de actuación, que implica:

1. Actuar equidistante entre las partes, sin beneficiar a una a expensa de otras, con juicio independiente, sin dejar entrever influencias internas y externas; que expresen moderación, justicia, seguridad y confianza;

2. obrar con racionalidad, ajustado a los hechos, mediante la obtención de evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan formarse un juicio profesional adecuado;
3. acciones concebidas y ejecutadas a partir de directivas, lineamientos y disposiciones generales con fines y objetivos comunes.

En las acciones de auditoría, supervisión y control, los contralores y auditores de la Contraloría General de la República y demás auditores del Sistema Nacional de Auditoría en su ámbito, evalúan la eficacia de las normas, regulaciones y procedimientos emitidos por los órganos y organismos que integran el Sistema de Control y Supervisión del Estado. En los casos que detecten ausencia de normas o regulaciones relativas a la actividad que se trate, se formulan las recomendaciones y sugerencias que correspondan.

En las acciones de auditoría, supervisión y control que realice el Sistema de Control y Supervisión del Estado, se evalúa la situación del control interno implementado por la administración en las cuestiones que son objeto de examen.

Para el logro de estas acciones se categorizó a la provincia de Cienfuegos dentro de las clasificaciones (Grandes Medianas y Pequeñas) como Grande, teniendo en cuenta el desarrollo económico e industrial que se proyecta para la misma, con una estructura lineal que responde a los objetivos trazados.

### **2.1.1. Objetivo y misión social.**

El objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República es auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción.

La Contraloría General de la República está integrada por la Contraloría General y las Contralorías Provinciales. Para el ejercicio de sus funciones y atribuciones en los municipios se crean secciones de la Contraloría Provincial, que desde este órgano atienden uno o varios municipios.

La Contraloría General de la República ejerce sus funciones en los órganos, organismos, organizaciones y entidades que reciban recursos del Estado para su gestión o estén sujetos a una obligación tributaria generada en el país, en la forma y oportunidad que la Ley establece.

### **2.1.2 Principios y garantías en sus funciones:**

La Contraloría General de la República posee autonomía orgánica, funcional y administrativa respecto a las demás instituciones del Estado y orienta su actuación a dirigir, regular, organizar, controlar y ejecutar de manera directa y reglada, las acciones de auditoría, supervisión y control que se requieran, según lo que al respecto se regule en esta Ley y sus disposiciones complementarias.

Las acciones de auditoría, supervisión y control, se realizan con la debida discreción, conforme a los principios de imparcialidad, objetividad y unidad de actuación, a fin de salvaguardar los intereses del Estado y de las demás personas naturales y jurídicas sometidas a sus acciones.

El Contralor General de la República es la máxima autoridad de la Contraloría General de la República y recibe instrucciones del Consejo de Estado, al que somete, para su conocimiento o aprobación, los asuntos de particular relevancia de la actividad a su cargo.

La Contraloría General de la República ejerce sus funciones y atribuciones en todo el país, así como en las sedes diplomáticas y en las representaciones y entidades en el extranjero del Estado cubano.

La Contraloría General de la República realiza sus funciones y atribuciones conforme a la Ley y a las instrucciones que le impartan la Asamblea Nacional del Poder Popular o el Consejo de Estado.

### **2.1.3 Estrategia.**

La Dirección Estratégica es un proceso a través del cual la Delegación Provincial de Cienfuegos del Ministerio de Auditoría y Control formula objetivos de largo alcance para situar a nuestro colectivo en un nivel superior, cualitativamente distinto al que tenía, organizando un plan de acción dirigido a la obtención de los mismos.

En la formulación de la Estrategia se lleva a cabo el cruzamiento de los elementos positivos y negativos internos actuales con aquellos aspectos favorables y desfavorables que el entorno ofrece en el futuro, de forma tal que la estrategia que nos trazamos permita aprovechar oportunidades minimizando amenazas, todo ello explotando las fortalezas y superando las debilidades.

Nuestro mayor reto es que el sistema de trabajo diseñado sea coherente con la cultura organizacional y que a la vez desarrolle sus mejores componentes, conduciendo al colectivo sobre la base de objetivos comunes, comprometiéndolos con la capacidad para alcanzarlos, basados en el reconocimiento y la auto realización de las personas y grupos con una adecuada motivación e implicación en el trabajo.

### **Misión**

Exigir la correcta aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoria, Fiscalización y Control Gubernamental, así como rectorar el Sistema de

Auditoria de la provincia, para prevenir, detectar y enfrentar las ilegalidades y actos de corrupción.

### **Visión**

Somos una organización que se distingue por sus altos valores éticos, alta profesionalidad y calidad del trabajo, comprometida con la Revolución en la prevención, detección y enfrentamiento de las ilegalidades y hechos de corrupción administrativa, velando por el correcto empleo de los recursos del Estado.

#### **2.1.4. Valores compartidos**

**Fidelidad-** Actuar con constancia, devoción y lealtad ante el trabajo, nuestros dirigentes y la Sociedad Socialista que construimos, manteniendo la unidad en torno al Partido Comunista de Cuba y las ideas de Fidel.

**Honestidad-** Ejecutar acciones y palabras con decoro, transparencia y correspondencia entre la forma de pensar y actuar, manteniendo una posición de honor y vergüenza en defensa de la verdad bajo cualquier circunstancia, cumpliendo con la Legalidad Socialista.

**Austeridad -** Rigurosos, severos y exigentes con nosotros mismos y los demás en el uso racional y medido de los recursos personales y sociales, combatir el derroche, la malversación y el lucro, por ser éstos, actos de corrupción e indisciplinas sociales.

**Profesionalidad-** Tener y aplicar los conocimientos y experiencias requeridos para estar identificados con la calidad y la excelencia, en la realización de los objetivos planteados.

**Colaboración-** Cooperar, ayudar, contribuir con el colectivo de trabajadores, y organizaciones políticas y de masas, en todas las tareas que se precisen, así como con otras entidades y países que lo requieran, por tener nuestra sociedad la convicción y vocación de Internacionalistas.

**Ética-** Manera de conducirse acorde con los principios y valores que sustenta la Revolución y el Ministerio, que junto a otros méritos favorezcan un elevado desempeño profesional, prestigio y reconocimiento social.

#### **2.1.5. Valores deseados.**

**Creatividad-** Buscar lo nuevo y útil, innovar en aras de perfeccionar el trabajo, para ser más eficientes, buscando una visión de objetivos más abarcadores.

**Ejemplaridad-** Alcanzar la calidad de modelo a seguir, basado en el poder de referencia personal e institucional, imbuidos en los ejemplos de nuestros héroes y mártires.

**Experiencia-** Acumular todas las experiencias individuales y colectivas que permitan tener conocimientos para cumplir con calidad nuestro encargo estatal.

#### **2.1.6. Factores claves de éxito.**

- 1 Nivel de preparación político y cultural alcanzado por la población.
- 2 Voluntad política del estado de enfrentar la corrupción, indisciplinas sociales e ilegalidades.
- 3 Nivel de exigencia y control de los funcionarios de la delegación.
- 4 Superación profesional, política e ideológica de los recursos humanos de la delegación.
- 5 Dirección colectiva y participativa, así como una acertada planeación estratégica.

#### **2.1.7. Escenarios**

**Positivo:** Se alcanzó un mejoramiento económico y se consolidan los valores y la estrategia de control.

**Intermedio:** Lento avance de la solución económica, de la formación de valores y de las medidas de control.

**Negativo:** Retroceso de lo logrado en el progreso económico, en los valores y en las medidas de control.

### **2.1.8. Variables externas.**

#### **Amenazas**

1. Insuficiente financiamiento producto de la difícil situación económica que atraviesa el país.
2. Existencia de un clima de corrupción e ilegalidades.
3. Ofertas de trabajo con menos tensión, mayores ingresos y mejores condiciones laborales.
4. Riesgos inherentes al trabajo del auditor.

#### **Oportunidades**

- Alta prioridad que le concede la dirección del Estado y Gobierno al enfrentamiento de la corrupción en el territorio.
- Prestigio ganado y reconocido de los funcionarios de nuestra Delegación.
- Facilidades que brinda el Estado para la superación.
- Convenios de colaboración con otros organismos nacionales y extranjeros.
- Reconocimiento social, a la labor que realiza la Delegación por las diferentes entidades del territorio.

### **2.1.9. Variables internas.**

#### **Fortalezas**

1. Completamiento de la plantilla aprobada de la Delegación.
2. Estabilidad y alto sentido de pertenencia del personal.
3. Comportamiento ético, con prestigio y autoridad de los trabajadores de la Delegación.
4. Funcionamiento efectivo de las organizaciones políticas y de masas.
5. Consolidación de la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica, combinada con la Dirección por Valores.
6. Dirección colectiva y participativa.
7. Consagración al trabajo.

## Debilidades

Insuficiente calificación y experiencia en las actividades fundamentales de la Delegación.

1. Insuficiente disponibilidad del aseguramiento material y técnico.
2. Problemas organizativos en el transporte.
3. Inadecuada organización del trabajo.

## 2.2. Estructura.

La Contraloría se encarga de dirigir metodológicamente el sistema de auditoría, de Cienfuegos en la provincia el sistema cuenta con un total de 270 auditores, distribuidos de la siguiente forma:

Organismo	Cantidad de Auditores	Formación Profesional.
CGR	57	Lic. Economía - 22 Lic. Contabilidad y Fzas - 22 Lic. Derecho – 4 Lic. Educación Esp. Informática – 2 Ing. Informático 1 Lic. Filología – 1 Lic. Economía de la Industria – 3 Lic. Economía política – 1 Ing. Industrial – 1 T/M Economía – 1 T/M Contabilidad – 1 Departamentos
UCAI CAP	Plantilla 117	Lic Economía-7 Lic Economía de la Industria -3 Master Contabilidad -1 T/M Contabilidad -14 T/M Economía -6 Formación emergente -34 T/M Estadística -3 T/M Finanzas –2 T/M planificación –1
	15	ing. Industrial -1 Lic Contabilidad y Finanzas-6 T/M Finanzas-1 T/M Planificación -1
BANDEC	20	Ing. Mecánico -1 Lic Contabilidad -1 Lic Contabilidad y finanzas -3 Lic Control Econ.-1 Lic Economía -2 Lic Informático-1 T/M Contabilidad -8

		T/M Finanzas-3
AUDITA	9	Lic Contabilidad y Fzas-5 Lic Economía-2 Lic Economía de la Industria -2
ONEI	5	Lic Economía de la Ind.-1 Lic Control Económico -1 Lic Economía -1 Formación Emergente-2
CIMEX	8	Lic Economía -2 Lic Informático-1 Lic Econ. y Planif-2 Lic Contabilidad-1 Lic Contabilidad y Fzas-2
ANEC	12	Lic Control Económico -4 Lic Economía de la Ind. -1 Lic Economía -2 Lic Contabilidad-1 T/M Contabilidad -2 Formación Emergente -2
MES	2	Lic Economía -2
MINCEX	1	Lic Econ. Industrial -1
MINTUR	5	Lic Economía -2 Lic Contab. y Fzas-2 T/M Contabilidad -1
MINAZ	10	Ingeniero agrónomo-1 Lic Contab. y fzas -2 Lic Control Económico -1 Lic Dirección de la Economía -1 Lic Economía-1 T/M Economía -1 T/M Contabilidad-1 Formación Emergente-2
MFP	26	Ing. Agroindustrial Azucarera-1 Lic Contabilidad-1 Lic Control Económico -1 Lic Economía-12 Lic Economía de la Industria-2 Lic Economía Finanzas y Créditos -1 Lic Contab. y fzas-1 Técnico Medio Contabilidad-4 Formac Emergente -1 T/M Finanzas-1 Lic Español-Literatura-1
MINCULT	3	Lic Contab. y Fzas-1 Lic Economía-1 Lic Economía de la Industria-2
MINAL	3	Lic Contab. y Finanzas-1 Lic Economía de la Industria-2

MINBAS	21	Ingeniero energético Nuclear-1 Lic Contab. y Fzas-4 Lic Economía-3 Formac Emergente -6 Lic Economía de la Industria-1 Lic Contabilidad-5 T/M Economía -1
MICONS	11	Lic Finanzas-1 Lic Economía de la Industria-1 Formac Emergente -9
MINAGRI	34	Lic Contab. y Fzas-2 Lic Economía-10 Lic Economía de la Industria-1 Ing. Agrónomo-3 Formac Emergente -15 Lic Contabilidad-1 T/M Contabilidad-1 Lic Educación Esp CE-1
MIC	3	Lic Economía -2 T/M Contabilidad-1
MINCIN	3	T/M Contabilidad-3
SIME	6	Lic Economía de la Industria-1 Formac Emergente -5
MINSAP	2	Lic Contab. y Fzas-2
INRH	1	Lic Economía -1
UJC	2	Formac Emergente -2
PCC	3	Lic Contab. y Fzas-1 T/M Contabilidad-1 Formac Emergente -1
CTC	2	T/M Planificación de la Econ.-1 Lic Economía -1
MINED	2	Formac Emergente -2
MITRANS	6	Formac Emergente -6
ASPORT	1	Lic Contabilidad-1
MINIL	1	T/M Economía -1
GAE	4	Formac Emergente -4
ASTILLEROS FAR	1	Formac Emergente -1
CUBALSE	1	Formac Emergente -1
MINCEX	3	Lic. Contabilidad
MINFAR	3	Lic. Contabilidad
FISCALIA	1	Lic. Contabilidad

MININT	2	Lic. Contabilidad
--------	---	-------------------

La contraloría es el órgano coordinador para los Controles Estatales y coordinó hasta el año 2011 las inspecciones a través de los organismos siguientes:

MINCEX, MFP, AGR, BCC, MEP, ONAT, MINJUS, CUPET.

Como se puede observar es muy variada la formación del personal inscrito en el registro de auditores que pertenece al sistema nacional de auditoría en la provincia de Cienfuegos, de igual forma los organismos que intervenían en las inspecciones cuentan con una formación heterogénea, llevando a esta acción de control a un grupo de dificultades que la autora señala en el epígrafe siguiente:

### **2.3. Principales limitaciones presentadas en la ejecución de las inspecciones.**

La Contraloría Provincial de Cienfuegos, durante el año 2011 desarrolló tres Inspecciones, a las empresa Unión Poligráfico Minal, Grupo Empresa Porcina y Tecno azúcar , contando para la ejecución de las mismas con los objetivos generales que marca la Contraloría General para el organismo en cuestión, presentando limitaciones para el desarrollo de la misma, dadas por:

- No contar con una base de datos actualizada en la provincia que registre a todos los organismos, entidades, y dependencias que formen parte de empresas nacionales que radiquen en el territorio.
- Falta de comunicación de los organismos globales que interviene en la inspección con los territorios.
- Poco tiempo para la realización de la exploración.
- Falta de preparación respecto a la información y comunicación de los organismos nacionales y de las direcciones provinciales que intervienen en la inspección, con la Contraloría Provincial.
- Falta de formación técnica de los inspectores que participan por los diferentes organismos controladores, toda vez que:
- . Se detectan hallazgos que carecen de evidencia suficiente y relevante, lo que atenta contra el Informe Final de la Inspección.

- Inestabilidad del personal técnico que realiza las inspecciones por los organismos controladores.
- El Informe se continuaba elaborando por la Resolución 230&2008 del extinto MAC, el cual carecía de Introducción, conclusiones y generalidades.
- No se ha trabajado por un programa que responda a los objetivos Generales y específicos de las Inspecciones.
- Poca participación de los organismos controladores en las conclusiones finales de la inspección.
- Dificultades para lograr los objetivos y la relación de estos con los hallazgos detectados.

#### **2.4. Aspectos a tener en cuenta en la confección de un programa de inspección**

##### Etapa preparatoria

Esta etapa es básica en la realización de las inspecciones. A partir de la orientación de la Contraloría sobre el órgano, organismo o empresa a controlar.

##### Técnicas de recolección de información

Las Técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados por los auditores, para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que les permitan formarse un juicio profesional y objetivo, que facilite la calificación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

Los auditores actuantes seleccionarán las técnicas mas apropiadas, para examinar cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción de la entidad bajo examen.

En la utilización de las técnicas de recolección de información las ejecutan de la forma siguiente:

Verbales – obtendrán la información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, practicas de inspección u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

Oculares – Les permite tener una visión de la organización, desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, y la relación con el entorno, etc.

Documentales - Buscará información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores.

Físicas – Obtendrá reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinado y se emplea como técnica de Inspección.

Escritas – Reflejarán toda la información que se considera importante para sustentar los hallazgos del trabajo realizado y se aplica de las siguientes formas: Análisis; Conciliación; Confirmación y Cálculo.

Pruebas Selectivas - El auditor simplificará la labor total de medición, evaluación o verificación, mediante la selección de muestras que sean repetitivas de todas las operaciones realizadas por la institución

Muestreo estadístico - la selección de la muestra se realiza mediante métodos estadísticos, lo que permite una mayor confianza y que se pueda llegar a conclusiones sobre todos los elementos

Objetivo:

Los objetivos generales y específicos orientados por la Contraloría General de la República a los territorios, unido a la información del órgano, organismo o entidad a chequear, forman el punto de partida de la acción en el territorio (Provincia)

Con la exploración previa a partir de la comunicación recibida y con el conocimiento del ente a chequear se procede a la conformación de los Objetivos Específicos que formarán parte del programa.

El programa presupone un conjunto de cuestiones relevantes que sirven de referencias al auditor para la revisión de las normas establecidas en cada punto de acuerdo con los objetivos de la inspección, que facilite:

- Calidad en los Papeles de Trabajo.
- Organización y seguridad en la ejecución de cada objetivo.

- Minimizar el tiempo de ejecución.
- Elevar la calidad del Informe.
- Mejora la calidad del intercambio con el auditado, como forma de prevención, ejercicio que debe estar en toda acción de control.
- Perfeccionar las acciones dirigidas hacia la identificación, estudio y evaluación de las causas y condiciones que provocan indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en los diferentes sistemas de dirección administrativa.
- Determinar las causas y condiciones que llevan al incumplimiento de las principales causas y condiciones de los incumplimientos de los objetivos trazados.

Alcance:

Para la aplicación por parte de los auditores de la Contraloría, se requiere de las referencias Legislativas o Normativas.

<b>Resolución</b>	<b>Organismo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Norma</b>
Decreto Ley No 107	C.G.R.	2009	Creación, definición, integración, objetivos y misiones de la Contraloría General de la República.
Resolución 60	CGR.	2011	Establece normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control. Constituye un modelo estándar del Sistema Control Interno.
Instrucción No. 1	CE-CM	2011	Para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular.

Decreto – Ley No. 15	CE	1978	Establece las normas básicas que rigen el contrato económico entre las personas jurídicas y naturales que participan en la ejecución del Plan Único de Desarrollo Económico-Social. Las legislaciones civil y de comercio vigentes no son aplicables al contrato económico.
Decreto – Ley No. 249	CE	2007	De la responsabilidad material.
Ley No. 112	ANPP	2012	Del Presupuesto del Estado para el año 2012.
Resolución No. 8	AGR	2002	Pone en vigor las normas para la importación y exportación temporal de mercancías para su reexportación y reimportación en el mismo estado.
Resolución No. 209	MINCIN	2001	Reglamento del Registro Central Comercial.
Resolución No. 2253	MEP	2005	Establecer las indicaciones para la contratación económica, para ser cumplidas por las personas jurídicas y naturales que participan en las relaciones económico-contractuales que se establecen en el territorio nacional, tanto a través de los tipos de contratos económicos definidos en el Capítulo IV del Decreto-Ley 15, de 3 de julio de 1978, “Normas Básicas para los Contratos Económicos” y en su legislación complementaria, como mediante otras figuras contractuales que hoy se utilizan en la economía cubana.

Resolución No. 91	MEP	2006	Pone en vigor, por mandato del Acuerdo No. 5566, de fecha 24 de noviembre de 2005, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros las indicaciones para el proceso inversionista.
Resolución No. 37	MFP	2005	Establece procedimiento contable y financiero para cuando un activo fijo tangible es dado de baja y como consecuencia de su desmantelamiento se decida por la autoridad competente venderlo como chatarra a otra entidad.
Resolución 223	MFP	2010	Autoriza de manera excepcional el traspaso gratuito de los bienes de los grupos empresariales y empresas.
Resolución No. 11	MFP	2007	Pone en vigor los datos de uso obligatorio que se tendrán en cuenta al momento de diseñar los modelos del subsistema Inventarios.
Resolución No. 14	MFP	2007	Pone en vigor los datos de uso obligatorio que se tendrán en cuenta al momento de diseñar los modelos del subsistema Registros, submayores y otros modelos.
Resolución No. 20	MFP	2009	Norma específica No.3 Registro de las pérdidas, faltantes y sobrantes de bienes materiales y recursos monetarios

Resolución No. 12	MIC	2005	Pone en vigor los “Requisitos informáticos adicionales para los Sistemas Contables–Financieros soportados sobre las Tecnologías de la Información”.
Resolución No. 127	MIC	2007	Aprueba y pone en vigor el Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información.
Resolución No. 153	MINCEX	1994	Crea un Registro Nacional de Exportadores e Importadores, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba y obliga a todas las entidades radicadas en el país que estén facultadas para realizar actividades de exportación e importación a registrarse en el mismo.
Resolución No. 190	MINCEX	2001	Reglamento sobre la actividad de Importación y Exportación
Resolución No. 263	MINCEX	2007	Pone en vigor los lineamientos sobre aspectos Comerciales y de control interno relacionados con los contratos.

## Responsabilidades

- 7 Contralor Jefe Provincial. Orienta y Controla la ejecución en el territorio.
- 8 Contralor Jefe de Departamento que corresponda. Coordina con la entidad auditada y da seguimiento a la ejecución.
- 9 Supervisor: Supervisa la acción en todas sus fases y participa junto al Jefe de grupo en la planeación.
- 10 Auditor Jefe de Grupo: Orienta, dirige y controla la ejecución de la inspección.
- 11 Auditores Actuales: Ejecutan la inspección, a través de los hallazgos detectados, dejando evidencias de los mismos.

## Consideraciones éticas

De acuerdo con lo establecido en el Código de Ética de los Cuadros Funcionarios del Estado Cubano y el Sistema de valores de la Contraloría General.

Etapa de Exploración.

Esta etapa incluye la exploración que se realiza antes y en el terreno, proponiendo el uso de la que presentamos en **ANEXO 1**. De la cual se utilizarán los aspectos que se consideraren necesarios en función a la entidad auditada y de los objetivos propuestos.

Aspectos a Verificar

<b>OBJETIVOS</b>	<b>N O</b>	<b>TAREAS</b>	<b>Resoluciones</b>
Cumplimiento del Plan de la economía y presupuesto.	1	Verificar que el plan y el presupuesto se encuentren debidamente aprobado por los organismos competentes.	Ley No. 112 /11 Asamblea Nacional del Poder Popular
	2	Comprobar el cumplimiento de las normativas establecidas para la confección del 2012	Ley No. 112 /11 Asamblea Nacional del Poder Popular
	3	Comprobar el cumplimiento de los indicadores de ingresos, argumentando en caso de variaciones significativas, analizar las causas que lo provocan	Ley No. 112 /11 Asamblea Nacional del Poder Popular
	4	Comprobar el cumplimiento de los indicadores de gastos, argumentando en caso de variaciones significativas, analizar las causas que lo provocan	Ley No. 112 /11 Asamblea Nacional del Poder Popular
	5	Verificar si se realizaron estudios de mercado que permitan realizar el proceso de planificación considerando las características del mismo (Lineamiento 01 de la	Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba

		política económica)	
	6	Verificar que el proceso de planeación se haya discutido en los colectivos laborales.	Instrucción no 1 del 2011 del Consejo de Estado y Ministro
	7	Verificar si existe un área que identifique riesgo referido al cumplimiento de los planes, si previeron la posible manifestación y el cumplimiento de las medidas a tomar	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General
	8	Comprobar que el plan de negocio contenga el valor de los suministros, el seguro de la mercancía y los gastos de transportación.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General
Evaluar los principales indicadores económicos y de gestión	1	<p>Economía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Resultados</li> </ul> <p>.Resultados Reales / Resultados Planificados = Comparar los resultados que se debían incurrir, con los realmente incurridos. Estos deben ser iguales o mayor que 1, de lo contrario existe ineficiencia de las utilidades.</p>	Programa para la realización de auditorías por la contraloría General de la República
	2	<p>Eficiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice del tipo de gastos por ingresos:</li> </ul> <p>Tipo de Gasto / Ingresos=</p> <p>Expresa el comportamiento del gasto que se quiera analizar con relación a los Ingresos de la Institución. Su resultado debe ser lo menor posible.</p>	Programa para la realización de auditorías por la contraloría General de la República
	3	<p>Eficacia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de evolución de los</li> </ul>	Programa para la realización de auditorías

		<p>ingresos</p> <p>Ingresos del período actual / Ingresos del período anterior =</p> <p>Expresa cómo ha sido el comportamiento de los ingresos en un periodo de tiempo. Mientras mayor sea su valor significa que los ingresos del período objeto de comparación son mayores que el tomado como referencia</p>	<p>por la contraloría General de la República</p>
	4	<p>Eficacia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Ingresos por clientes</li> </ul> <p>Total de Ingresos / Número de clientes= Expresa cómo ha sido el comportamiento de los ingresos en un periodo de tiempo. Mientras mayor sea su valor significa que los ingresos del período objeto de comparación son mayores que el tomado como referencia.</p>	<p>Programa para la realización de auditorías por la contraloría General de la República</p>
<p>Evaluar el control que ejerce la entidad en los procesos de contratación económica y facturación</p>	1	<p>Revisión de los documentos y controles en el proceso de asignaciones prevenientes del organismo.</p>	<p>Resol 2253 del 2005 del Ministerio de Economía y Planificación</p>
	2	<p>Revisar la conformación de contratos con terceros suministradores.</p>	<p>Resol 2253 del 2005 del Ministerio de Economía y Planificación</p>
	3	<p>Revisión de las relaciones</p>	<p>Resol 2253 del 2005 del</p>

		contractuales con los clientes.	Ministerio de Economía y Planificación
	4	Verificar a través de las recepciones, facturaciones y confirmaciones el tratamiento a la recepción de las mercancías, así como el destino final de las mismas.	Resol 11 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios
	5	Verificar si existe un área que identifique riesgo referido al cumplimiento de los procesos de Contratación, si previeron la posible manifestación y el cumplimiento de las medidas a tomar.	Resol 60 del 2011 de la Contraloría General de la Republica
	6	Comprobar que el precio de liquidación sea el acordado en el contrato.	Resol 263 del Ministerio Comercio Exterior
Cuentas por cobrar y por pagar, Pagos anticipados. Saldos envejecidos, conciliaciones y gestiones de cobros.	1	Verificar el saldo de las cuentas por cobrar que reflejan los expedientes	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General
	2	Analizar el tratamiento que se le da a las cuentas por cobrar, verificando el comportamiento por edades, las conciliaciones y gestiones de cobros.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General
	3	Realizar confirmaciones de cobros	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General

	4	Verificar el saldo de las cuentas por pagar que refleja el balance con el que reflejan los expedientes	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General
	5	Analizar el tratamiento que se le da a las cuentas por pagar, verificando el comportamiento por edades, las conciliaciones y tratamiento para el pago.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General
	6	Realizar confirmaciones de pagos.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General
	7	Comprobar que los pagos anticipados se encuentran sustentados por ofertas, contratos u otro documento que lo acredite oficialmente.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General
	8	Verificar si existe un área que identifique riesgo referido a las cuentas por cobrar y pagar, si previeron la posible manifestación y el cumplimiento de las medidas a tomar	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General
Cuantificar las pérdidas, faltantes en investigación u otros.	1	Verificar la Legitimidad del saldo de las cuentas de faltante y perdidas.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
	2	Comprobar el cumplimiento de las normativas establecidas para la confección de los expedientes de faltantes y perdidas.	Resolución 20 del 2009 de Finanzas y Precios
	3	Verificar el destino final de las cancelaciones y su contabilización.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría

	4	Verificar si existe un área que identifique riesgo referido a las cuentas de faltante y perdidas, si previeron la posible manifestación y el cumplimiento de las medidas a tomar	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
Inventarios	1	Verificar a través de la documentación primaria el tratamiento de los inventarios.	Resol 11 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios
	2	Comprobar el control interno que la entidad ejerce sobre los inventarios que administra.	Resol 11 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios
	3	Verificar una muestra representativa del total de Inventarios.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
	4	Verificar el tratamiento de los expedientes de sobrante y de faltantes de inventarios.	Resol 11 del 2007 del Ministerio de Finanzas y Precios
	5	Verificar que las mercancías son importadas conforme a las técnicas de los productos, condiciones y plazos de entrega pactadas con el cliente nacional.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
Inversiones	1	Verificar que se encuentran debidamente autorizadas y con la documentación establecida según el caso.	Resolución No. 91 del 2006 del Ministerio de Economía y Planificación
	2	Verificar que se encuentren contratadas	Resolución No. 91 del 2006 del Ministerio de Economía y Planificación
	3	Causas de las inejecuciones o sobre ejecuciones.	Resolución No. 91 del 2006 del Ministerio de Economía y Planificación
	4	Desglose del presupuesto de Inversiones por meses y por	Resolución No. 91 del 2006 del Ministerio de

		objetos de obra.	Economía y Planificación
	5	Verificar las Contabilizaciones. (Uso de las cuentas)	Resolución No. 91 del 2006 del Ministerio de Economía y Planificación
Evaluación de la seguridad informática.	1	Verificar la actualización del plan de seguridad informática y el plan de contingencia.	Resolución No. 127 del 2007 del Ministerio de las Informáticas y Comunicaciones
	2	Verificar la certificación de los sistemas Contables de Información	Resolución No. 127 del 2007 del Ministerio de las Informáticas y Comunicaciones
	3	Verificar la Implementación de los procedimientos de la salva y restauración de los Sistemas, así como las trazas de correo e Internet.	Resol No 12 del 2005 del Ministerio de las Informáticas y Comunicaciones
	4	Comprobar el cumplimiento de la política implementada para las contraseñas.	Resol No 12 del 2005 del Ministerio de las Informáticas y Comunicaciones
	5	Comprobar la actualización de los registros de incidencia y de los mantenimientos de los equipos informáticos.	Resol No 12 del 2005 del Ministerio de las Informáticas y Comunicaciones
	6	Comprobación física del inventario de activos informáticos y su correspondencia con los expedientes técnicos.	Resolución No. 127 del 2007 del Ministerio de las Informáticas y Comunicaciones
	7	Comprobar el proceso de ejecución de los contratos de los	Resolución No. 127 del 2007 del Ministerio de las

		bienes y recursos informáticos.	Informáticas y Comunicaciones
	8	Verificar el Registro de inscripción de la red, así como el nombramiento del administrador de la red y el de la seguridad informática.	Resolución No. 127 del 2007 del Ministerio de las Informáticas y Comunicaciones
Verificar que los saldos mostrados en los estados financieros cumple con lo establecido	1	Verificar que los saldos mostrados en los Estados Financieros cumplen con los criterios de existencia, totalidad, derechos y obligaciones, valuación o asignación, presentación y revelación. De las cuentas que se relacionan con los objetivos específicos.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
Evaluación de cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención		Verificar la efectividad de las medidas de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que se hayan presentado o puedan presentarse en la entidad, así como las causas y condiciones que originan hechos de este tipo.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
Evaluar el sistema de control interno implementado para la política comercial y la	1	Verificar si existen procedimientos para la contratación económica, y si tiene identificados los tipos de contratos, proforma aprobadas, clausuras por tipos de contratos, tipo de moneda, personal	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría

contratación económica.		facultado para firmar, montos autorizados, así como los órganos colectivos de dirección donde se analice el seguimiento y control de su seguimiento.	
	2	Verificar si el procedimiento de contratación armoniza con el sistema de control Interno y tiene determinado las responsabilidades de las transacciones, operaciones y hechos.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
	3	Verificar si existe en el área comercial la división de funciones, y comprobar las transacciones a los principales hechos y operaciones.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
	4	Verificar que los sistemas de calidad Armonizan con el Sistema de Control Interno.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
	5	Verificar los riesgos identificados en las áreas de Comercial y de Contratación.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
Evaluar el control de los Activos Fijos Tangibles	1	Verificar si los movimientos por concepto de alta de Activos Fijos se corresponden con las compras efectuadas.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
	2	Verificar la puesta en marcha de los activos fijos.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
	3	Realizar comprobaciones para los Activos Fijos de Transporte, que estén usándose en función para lo que fueron comprados.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría

		(Compra de destino específico).	
	4	Comprobar la correcta contabilización de los Activos Fijos.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría
Evaluar la efectividad del plan de prevención de riesgos	1	Consolidar a través del resumen.	Resolución 60 del 2011 de la Contraloría

#### Estructura del Informe.

Objetivo: Establecer los aspectos a considerar en el informe que presentan los Contralores del resultado de la inspección

Alcance: Contralor jefe de Dirección de Auditoría, Supervisión y Control y Controladores.

Emisión: Controladores.

Distribución: Contralor General de la República, Contralor jefe Provincial y del municipio especial de la juventud, Contralor jefe de Dirección de Auditoría, Supervisión y Control y controladores.

Para la elaboración del informe final se consideran los resultados de acciones de control realizadas en el ejercicio de su función rectora, ejecutadas tres (3) meses antes de iniciarse el Control Integral Estatal.

- Título Informe de la Inspección de la Contraloría General de la República
- Nombre de la entidad controlada en el nivel que corresponda:
- Dirección.
- Código REEUP
- Fecha de inicio.
- Fecha de terminación.
- Introducción: con los datos de constitución de la entidad, objeto social, los objetivos de la inspección, relacionar las unidades organizativas controladas.
- Expresar cuantos objetivos tenía previsto por plan desarrollar y cuantos ejecuto, en caso de no abordar alguno, especificar y precisar causa.
- Resultados. Se deben listar las deficiencias detectadas por actividad de acuerdo con los objetivos.
- Daños y pérdidas económicas: incorporar la cantidad, unidad de medida y el valor monetario de la afectación u otro tipo de afectación a la entidad o al Estado.

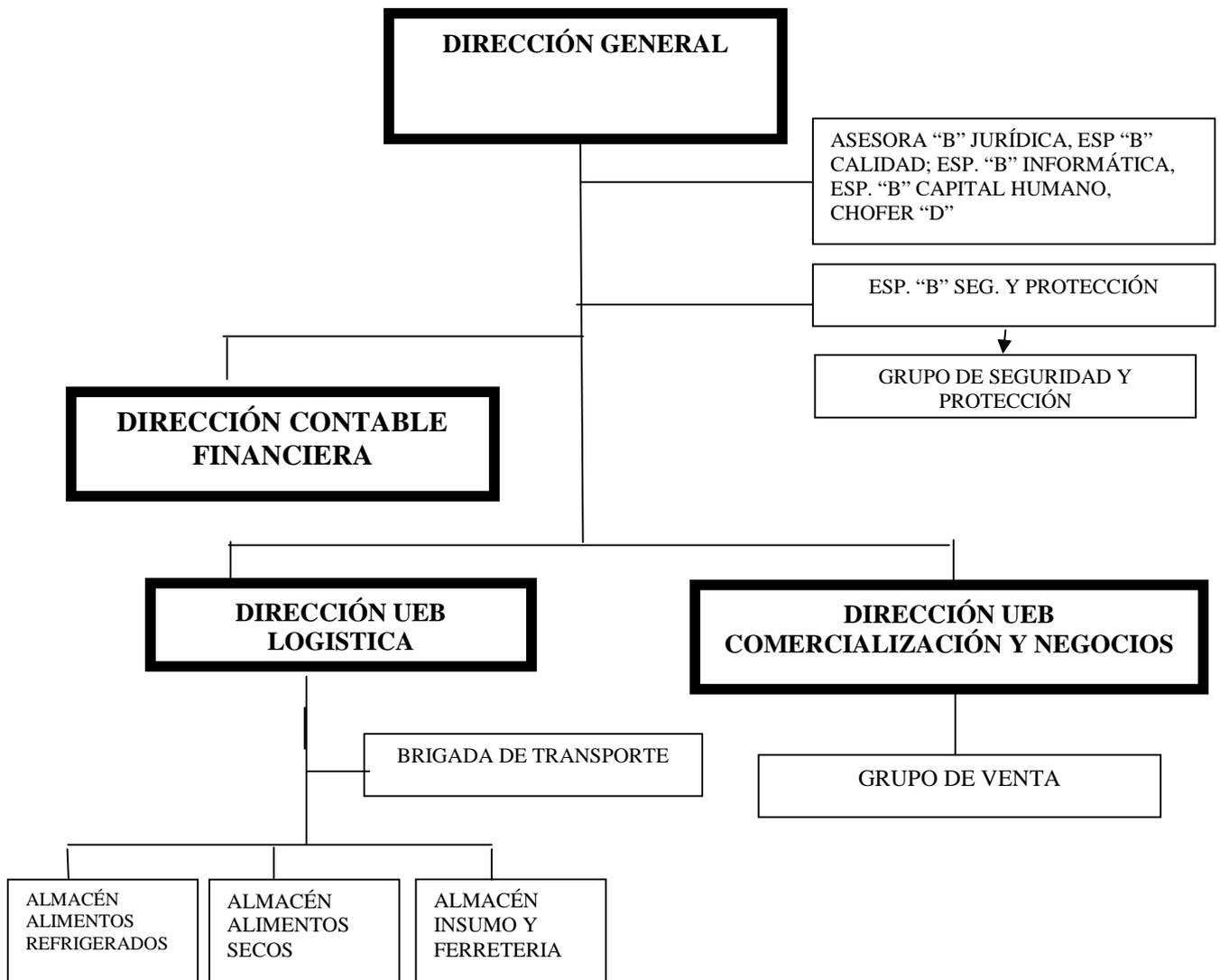
- Declarar los anexos relacionados con la declaración de responsabilidad administrativa. Se elaboran los anexos correspondientes con la terminación de la responsabilidad administrativa relacionada con las deficiencias e irregularidades detectadas.
- Conclusiones: Se detallan las principales deficiencias detectadas, agrupándose las más significativas y se realiza una valoración por los temas evaluados y se precisaran las causas y condiciones que dan origen a la deficiencia.
- Recomendaciones: Se precisan las acciones principales para minimizar, eliminar o prevenir la ocurrencia de las deficiencias más notables.
- Generalidades: Se debe reflejar el término de que dispone el controlado para el envío del plan de medidas para eliminar las deficiencias detectadas, así como las propuestas de medidas disciplinarias que determinen aplicar con los responsables de las deficiencias detectadas.
- El informe resumen final de la Inspección de la Contraloría General de la República que elaboran las Direcciones Integrales de Auditoría, Supervisión y Control debe de estar escritos de forma clara, concisa y precisa.
- Fecha de emisión: la fecha en que se firma la entrega del informe final en cada nivel de dirección.

## **2.5 Conclusiones del capítulo.**

El capítulo expone la estrategia de la Contraloría, presenta las principales resoluciones a consultar durante la ejecución de la inspección, y por último el programa para la realización de las inspecciones, el cual se aplica en el capítulo III de la presente investigación.

### CAPITULO III. APLICACIÓN Y RESULTADOS DEL PROGRAMA

Este capitulo presenta los resultados del programa de la inspección a partir de la presentación del informe final, después de aplicado en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos, la que cuenta con la siguiente estructura:



### 3.1 Caracterización del objeto de estudio.

La Comercializadora Mayorista ITH S.A. cuyas siglas en inglés International Trading House significan Casa Internacional de Negocios, sociedad mercantil de capital ciento por ciento cubano, patrocinada por el Ministerio de Turismo, La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos con domicilio legal en Avenida 58 y Esquina Calle 31, No. 3101 en el municipio y provincia de Cienfuegos, con sus almacenes en la ave 29 e/ 48 y 46 de la propia ciudad, perteneciente al Grupo Empresarial Comercializadora ITH S.A constituida por Escritura Pública No. 2093 de 1994 de la Notaria Especial del Ministerio de Justicia y según Acta de la junta de Accionistas Extraordinaria del 24 de Julio de 1998 de dicha Compañía se constituyó la División Territorial ITH Cienfuegos, que con fecha 30 de Junio del 2007 por Acuerdo No. 7 de la Junta General de Accionista cambió su estructura y denominación por la de Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos

#### ➤ Misión.

Somos la empresa Comercializadora del Turismo en el Territorio de Cienfuegos, que trabaja para la satisfacción de sus clientes, garantizando productos y servicios oportunos, con calidad y buenos precios.

#### ➤ Visión.

Somos la comercializadora distinguida por utilizar las modernas técnicas en nuestros servicios y por contar con la confianza de proveedores y clientes.

#### Sistema de Valores Compartidos de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos

Existen cuatro razones principales por las que los valores de una organización empresarial son importantes:

- Los valores empresariales determinan lo que es importante para los principales implicados cuyo apoyo es necesario para que el negocio exista y tenga éxito a largo plazo
- Identifican los resultados que más esperan los implicados de la organización
- Nos indican cómo debemos actuar
- Determinan si la organización tendrá éxito.

Por tanto para despejar todas estas razones es imprescindible darnos cuenta que a diario todas las actividades que realizamos se fundamentan por creencias y valores que tenemos en el orden personal y que subsisten o se forman en todo grupo humano por lo que partiendo de la famosa expresión de que “ la causa de tu presente es tu pasado y la causa de tu futuro es tu presente” debemos entender la brecha que es necesario cubrir entre lo que hicimos en el 2010 y que debemos hacer para lograr los objetivos propuestos para el 2011 y la proyección estratégica hasta el 2015, a partir de definir nuestro sistema de valores

Valores Estratégicos (Relacionados con la Misión y la Visión)

Disciplina

Honradez

Cumplimiento de la tarea diaria

Eficiencia

Eficacia

Valores Tácticos (Son los que deben permitir alcanzar los estratégicos)

Éticos: Responsabilidad y Profesionalidad

Prácticos: Trabajo en Equipo (Tiene que ver en como actuamos en nuestro trabajo)

De Desarrollo: Productividad (Tiene que ver con como generamos o creamos)

Este Sistema no podrá quedar enunciado debe ser instrumentado en la práctica, pues no podemos olvidar las palabras de Martí:

“Hay que ir a lo mejor de la gente porque si no, lo peor prevalece”

Por tanto el éxito depende que los dirigentes actúen de acuerdo con estos valores que estamos proclamando, de ahí deban cambiar primero, antes que los demás miembros puedan cambiar. Los trabajadores actuarán en correspondencia con lo que hagan los dirigentes y no según lo que estos digan que se debe hacer como forma de hacer conciente este proceso de formar e impulsar valores así como desarrollarlos como una herramienta de dirección.

## Estructura Organizativa

La estructura organizativa que actualmente está funcionando como empresa perfeccionada es la siguiente:

Oficina Central.

- Dirección General.
- Dirección Contable Financiera.

Unidades Empresariales de Bases:

8. Unidad Empresarial de Base de Comercialización y Negocios.

9. Unidad Empresarial de Base Logística

Cuenta para el desarrollo de sus funciones con la siguiente plantilla.

Plantilla Aprobada: 49

Plantilla Cubierta: 48

De ellos:

Hombres 31

Mujeres 17

Por categoría Ocupacional:

	TOTAL	Hombres	Mujeres
Dirigentes:	4	2	2
Administrativos:	0		
Técnicos:	20	6	14
Obreros:	12	12	

➤ Análisis DAFO

Determinación de los principales elementos a tomar en consideración en la proyección:  
Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.

Oportunidades.

- Estar insertados en un sector priorizado de la Economía
- Incremento de la demanda de mercancías para satisfacer las necesidades de las empresas del sector.
- Ser considerados como la primera opción de compras del sector.
- Existencia de una oficina empleadora que garantiza el ingreso de fuerza calificada a la empresa de manera oportuna.
- Existencia proveedores nacionales que utilizan el sistema de distribución.
- Existencia de una política y programa de desarrollo del turismo en el país.

Debilidades:

- 1) Des estimulación de los trabajadores por no obtener los beneficios que se establecen por la aplicación de los Sistemas de pagos por resultados.
- 2) Falta de sistematicidad en las ofertas de mercancías por los proveedores nacionales.
- 3) No se cuenta aún con el sistema integral automatizado de gestión empresarial.
- 4) Incumpliendo de las obligaciones de pago con los proveedores
- 5) Existencia de regulaciones en materia de márgenes comerciales en algunos productos diferenciados que de acuerdo al comportamiento de su venta inciden en el costo por peso de venta planificado.

Amenazas:

- 1) Encarecimiento de los costos de adquisición de las mercancías que ponen en una situación desventajosa el margen comercial de la empresa.
- 2) El no arribo oportuno de las compras solicitadas a los proveedores o pre despachados en almacenes por falta de transportación.
- 3) Deterioro de la calidad de algunos productos ofertados por proveedores que afectan la satisfacción del cliente.

- 4) Recrudescimiento de la política agresiva de EE.UU. contra Cuba.

Fortalezas:

5. Tener aprobado un objeto social que ampara una adecuada cartera de acciones de negocios.
6. Principal proveedor y distribuidor de productos y servicios del sector en el territorio.
7. Poseer una gama de productos y servicios diferenciados.
8. Facilidades de crédito a los clientes, almacenamiento y transportación de los productos hasta los almacenes de los mismos.
9. Calidad de los productos y entrega en tiempo a sus clientes.
10. La no existencia de nuevos competidores o que los que existen superen la diferenciación de los productos que ofertamos
11. Estabilidad de la fuerza laboral
12. Apoyo a la capacitación y desarrollo del personal
13. Elevado nivel político-ideológico del colectivo
14. Buena calidad del capital humano
15. Existencia de regulaciones que establecen obligación de pago de los clientes.

4. Valoración de los elementos DAFO.

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
		
	<b>44 y 68 %</b>	<b>16 y 60%</b>
	<b>24 y 48%</b>	<b>24 Y 44%</b>

Gráfico MATRIZ  
D.A.F.O

Como se puede observar en la matriz DAFO la empresa se encuentra en el Primer cuadrante, en posición Ofensiva demostrando como es capaz de utilizar sus fortalezas internas aprovechando las oportunidades del entorno, seguida de una posición Defensiva en el segundo cuadrante.

<b>OFENSIVA</b>	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES 68%
<b>DEFENSIVA</b>	FORTALEZAS	AMENAZAS 60%
<b>ADAPTATIVA</b>	DEBILIDADE	OPORTUNIDADES 48%
<b>SUPERVIVENCIA</b>	DEBILIDADE	AMENAZAS 44%

Para el desarrollo de la Inspección, se trabajó con 2 auditores, un asesor jurídico y un auditor informático del departamento de Presupuesto.

### 3.2 Resultados

Objetivos Generales:

Evaluar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión de la entidad en el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y de las directivas aprobadas para el Plan de la Economía y el Presupuesto y su control económico administrativo.

Evaluar el sistema de control interno implementado para la política comercial y la contratación económica.

Evaluar la efectividad del Plan de Prevención de riesgo.

Cienfuegos, 28 de Mayo de 2012.

“Año 54 de la Revolución”

Orden de Trabajo No.: 06/30.

Entidad Inspeccionada: Empresa Comercializadora Mayorista ITH, Cienfuegos.

Dirección: Ave. 58 No. 3112, e/ 31 y 33.

Código REEUP: 256.0.60324

Subordinada a: Grupo Empresarial Comercializadora ITH.

Fecha de Inicio: 2 de mayo de 2012.

Fecha de Terminación: 25 de mayo de 2012.

Jefe de Grupo: Lic. José Ramón Méndez Terry.

## **INFORME DE INSPECCIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos, en lo adelante ITH, perteneciente al Grupo Empresarial Comercializadora ITH subordinada al Ministerio del Turismo (MINTUR), fue creada mediante escritura notarial No. 1250 del 5 de septiembre de 2007. Se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial, según Acuerdo No. 6518 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 9 de diciembre de 2002.

Su Objeto Social aprobado por el MEP, según consta en documento emitido por el Ministro del Turismo de fecha 16 de enero de 2009, tiene entre sus actividades las siguientes:

- 6 Comercializar de forma mayorista productos importados.
- 7 Adquirir en Cuba productos y equipos para su comercialización mayorista, distribución y arrendamiento a las entidades del sector del turismo, a las vinculadas directas o indirectamente al turismo y a terceros, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- 8 Presta servicios de almacenamiento, manipulación e izaje para la recepción, deposito, distribución y comercialización de las mercancías en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 9 Brindar servicios de transportación de carga al sistema de turismo en pesos cubanos y convertibles y a terceros a través de las Agencias Locales de Cargas en pesos cubanos y comercializar ocasionalmente venta mayoristas de mercancías en pesos cubanos, a entidades no pertenecientes al sector del turismo, previas autorizaciones correspondientes de los ministerios del Turismo y Comercio Interior.

De los doce objetivos a cumplimentar según la DICTCS - 047/2012, fueron ejecutados once, no procediendo el No. 6 al no ser una entidad importadora, el objetivo No. 8 se analiza a partir de la política de compras. Se incorpora además un objetivo relacionado con la evaluación del proceso inversionista.

Fue verificado el Expediente de Acciones de Control, comprobándose que este se ajusta a lo establecido en los artículos No. 30 y 31 del Reglamento de la Ley No. 107/2009 “De la Contraloría General de la República de Cuba”.

Se revisaron por muestras los documentos primarios correspondientes a las operaciones comprendidas entre el 1 de enero y 31 de marzo de 2012, de acuerdo a los objetivos y alcance de la Inspección, ampliándose a otros períodos para lograr una mejor comprensión de los resultados.

Se aplicaron las normas para los Auditores Gubernamentales y demás regulaciones que rigen esta actividad, sin limitaciones.

La Inspección tuvo como objetivos específicos los siguientes:

- Cumplimiento del plan de la economía y presupuesto aprobados para el 2012.
- Evaluación de los principales indicadores económicos y de gestión.
- Evaluar ejecución del plan de importaciones aprobadas para el 2012
- Evaluar el control que ejerce la entidad en los procesos de contratación económica y facturación.
- Créditos y financiamientos otorgados, Cuentas por Cobrar y Pagar y Pagos Anticipados. Saldos envejecidos, conciliaciones y gestiones de cobros.
- Revisar el cumplimiento del plan de medidas derivado de la auditoria al esquema cerrado de financiamiento en divisa.(Solo para la DIC de Turismo)
- Cuantificar perdidas, faltantes en investigación u otros.
- Evaluar la efectividad del Plan de Prevención de Riesgo.
- Evaluar el proceso inversionista

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados de las verificaciones realizadas con vistas a cumplimentar los objetivos trazados para la inspección, se constata que existen deficiencias que afectan el cumplimiento de los objetivos de Control Interno, criterio que se sustenta en:

- Incorrecta planificación del presupuesto al detectarse sobre ejecuciones por un importe total de 12 mil 100 Moneda Total, correspondientes a los elementos salario, impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo y contribución a la seguridad social, al dejarse de considerar el sistema de pago por resultados, así como en el elemento energía eléctrica, por variaciones en las tarifas de precios. Además la entidad se excede en el gasto por concepto de inspección técnica al realizarse más de las previstas.
  - La entidad descarga de la Cuenta Gastos Diferidos los importes excedidos del presupuesto, correspondientes a períodos anteriores, por un valor total ascendentes a 2 mil 500 Moneda Total, pertenecientes a las partidas Otros Servicios y Servicios Contratados para el mantenimiento, significando que esta última partida no solo se sobre-ejecuta por lo antes expuesto sino también dentro del propio período analizado, por un importe de 3 mil 200 Moneda Total.
  - Incorrectamente la entidad mantiene en la Cuenta Reparaciones Generales un monto ascendente a 10 mil 150 Moneda Total (86 por ciento) que corresponde a la reparación de equipos de transporte, ejecutado en el mes de diciembre de 2011, influyendo este importe en el por ciento de ejecución que informa la Casa Matriz a la CGR.
  - La entidad dejó de registrar en la Cuenta Reparaciones Generales al cierre del mes de marzo un importe total de 14 mil 558 Moneda Total, correspondientes a cuatro facturas de los meses de enero y febrero de 2012, por conceptos de sustitución de falso techo y garita.
4. En el 94 por ciento de las 18 máquinas computadoras tomadas como muestra, no se relacionan la marca, modelo y número de serie de los discos duros y la fuente interna, lo que pueden ser sustituidos por otros.
  5. Se concertan 12 contratos con clientes en el año 2012, sin existir evidencia del análisis realizado en la Comisión.
  6. Se detectan ventas del producto Leche en Polvo a dos entidades no autorizadas por un total de 8 TN, aún cuando existe evidencia del contrato realizado.

7. La administración no aplicó Responsabilidad Material a los responsables de la custodia y control de los productos almacenados, al ocurrir un hurto de 24 Paquetes de Café Serrano, inobservándose lo establecido en el artículo 4 del Decreto ley 249 de 2007.
8. La entidad utiliza un Sistema de Información Contable que no se encuentra certificado por los organismos competente.
9. No se encuentran identificados en el Plan de Prevención de Riesgos, aspectos relacionados con la seguridad informática.

## **RESULTADOS**

Cumplimiento del Plan de la economía y presupuesto aprobados para el año 2012

La entidad para el I trimestre del año 2012 presenta un Plan de Ingresos y Costos y Gastos ascendentes a 1 millón 587 mil 800 y 1 millón 548 mil 100 Moneda Total respectivamente, comprobándose en revisión efectuada a la documentación que el primero se cumple en un 1 millón 825 mil 700 Moneda Total para un sobre cumplimiento del 15 por ciento, y en el segundo existe una sobre ejecución del 13 por ciento, al ejecutarse 1 millón 753 mil 900 Moneda Total, evidenciándose correlación en los niveles de los costos y gastos con respecto a los ingresos.

Los Indicadores seleccionados para el análisis general de la Comercializadora I.T.H Cienfuegos, muestra un resultado positivo, reflejado como sigue:

Se logra eficiencia en las utilidades al alcanzar un resultado de un 10% de lo planificado.

Los gastos se comportan favorablemente con respecto a los ingresos, por cada peso de ingreso se gastan 40 centavos

Los ingresos crecen en un 15% con relación al igual periodo del año anterior, con un comportamiento de ingreso por cliente de un 29.3 MT por cliente atendidos.

Al cierre del mes de marzo del año 2012 la entidad tiene aprobado un presupuesto de gastos ascendente a 198 mil 800 Moneda Total, de ellos 66 mil 600 CUC y 132 mil 200 CUP, encontrándose ejecutado hasta el cierre de este período 197 mil 700 Moneda Total (65 mil 100 CUC y 132 mil

600 CUP), que representa una ejecución del 99 por ciento, constatándose que, aún cuando los gastos ejecutados en el trimestre se encuentran por debajo de lo planificado se comprueba que:

- En el período tomado como muestra, la entidad descarga de la Cuenta Gastos Diferidos los importes excedidos del presupuesto, correspondientes a períodos anteriores, por un valor total ascendentes a 2 mil 500 Moneda Total, pertenecientes a las partidas Otros Servicios (900 Moneda Total) y Servicios Contratados para el mantenimiento (Mil 600 Moneda Total), significando que esta última partida no solo se sobre-ejecuta por lo antes expuesto sino también dentro del propio período analizado, por un importe de 3 mil 200 Moneda Total.

Válido resulta señalar que la entidad presentó a los auditores actuantes los documentos aprobados por su Casa Matriz autorizando registrar a la Cuenta Gastos Diferidos dichos excesos.

10. Existen sobre-ejecuciones en cinco partidas de gastos por un importe total ascendente a 12 mil 100 Moneda Total, entre las cuales se encuentran Electricidad (2 mil 800 CUC), Salario (6 mil 600 CUP), Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo (1 mil 600 CUP), Contribución a la Seguridad Social (Mil CUP) e Inspección Técnica (100 CUP), originado por la incorrecta planificación del presupuesto, al dejarse de considerar el cambio en el precio de la electricidad y el sistema de pago por resultados, además se exceden en el gasto por concepto de inspección técnica al realizarse en más ocasiones de las previstas. Es de señalar que existe evidencia en la entidad del análisis realizado.

Evaluación de los principales Indicadores Económicos y de gestión.

El plan de ventas para el I trimestre del año asciende a 1 millón 577 mil 200 Moneda Total, registrándose un real alcanzado de 1 millón 813 mil Moneda Total, que representa un sobre cumplimiento del 15 por ciento. Para el costo de las mercancías vendidas de un plan de 1 millón 349 mil 300 Moneda Total se logran 1 millón 556 mil 200 Moneda Total, que representa el 15 por ciento por encima del plan; el costo por peso de ventas de mercancías de un plan de 0.8554 centavos se logran 0.8556 para un 100 por ciento de cumplimiento, es decir que de un margen de 0.1446 centavos previstos se trabajó con 0.1444 centavos.

La utilidad al cierre del período de un plan de 39 mil 700 Moneda Total se alcanzan 71 mil 800 Moneda Total, observándose un 81 por ciento por encima de lo planificado.

Los indicadores seleccionados de trabajo y salario se comportan de manera positiva; el Valor Agregado Bruto, de un plan de 181 mil Moneda Total se obtiene 210 mil 400 Moneda Total, que representa el 16 por ciento de sobre cumplimiento y un valor añadido de 29 mil 400 Moneda Total; el salario medio crece en un 15 por ciento y la productividad en un 21 por ciento, ejecutándose el gasto por peso de Valor Agregado Bruto en un 95 por ciento, de igual manera se comporta la correlación salario medio-productividad que de un plan de 0.34256036 se ejecuta 0.32557034 lo que representa el 95 por ciento de ejecución.

No obstante consideramos oportuno señalar que:

- 12 La correlación salario medio-productividad, según el modelo estadístico 5903 se comporta de manera negativa en el mes de enero y hasta el acumulado de febrero del año 2012, comportándose en el mes de enero en 1.097 y hasta febrero al 1.025, originado por la creación de una provisión para el pago por resultados sin tener planificado el fondo de salario por este concepto, provocando además, un sobre giro en este indicador.

#### Política de Compras

La entidad tiene planificado para el I trimestre del año compras ascendentes a 1 millón 341 mil 900 CUC, de estas 851 mil 600 CUC corresponden a Importaciones y 490 mil 300 CUC a la Industria Nacional, comprobándose un real ejecutado en este período de 1 millón 420 mil 400 CUC, observándose un incremento del 6 por ciento con respecto a lo planificado, desglosado en: Importaciones de Insumo y Ferretería por compras efectuadas a la Casa Matriz ascendentes a 43 mil 100 CUC, compras Puntuales por un valor de 18 mil 100 CUC, a la Industria Nacional por 4 mil 600 CUC, compras de Inversiones 12 mil 200 CUC, por Transferencias 126 mil 700 CUC, e Importaciones de Alimentos provenientes de la Casa Matriz en 54 mil 800 CUC y de la Industria Nacional en 55 mil 600 CUC.

En comparación realizada al comportamiento de las compras ejecutadas en igual período del año anterior se observan incrementos en un 8 por ciento (119 mil 800 CUC) de los productos importados y de un 15 por ciento de los productos comprados a la Industria Nacional (60 mil 200 CUC), comprobándose que:

11. Existe una tendencia al incremento de las compras de productos importados, poniéndose en riesgo el cumplimiento del Lineamiento No. 85 de la política económica y social del PCC y la

Revolución. Válido resulta señalar que, según certificado emitido por la entidad se han dejado de importar volúmenes considerables de productos, manteniéndose algunos que no han sido posibles sustituir por la industria nacional, así como productos del proceso inversionista para el sistema del turismo.

Evaluación del control que ejerce la entidad en los procesos de contratación económica.

En revisión efectuada al sistema de contratación económica de la Comercializadora ITH Cienfuegos se comprobó que, aún cuando se encuentra creado el Comité de Contratación y establecidos los procedimientos para su funcionamiento mediante Resolución No. 13 de 2012 emitida por el director de la entidad se detectan deficiencias que evidencian su incumplimiento, criterio que se sustenta en:

12. Se concertan 12 contratos con clientes en el año 2012, sin existir evidencia del análisis realizado en la Comisión y de tres realizados con proveedores solamente uno (Empresa Láctea) se encuentra aprobado.

Se toma como muestra el 100 por ciento de los contratos con clientes (12) comprobándose incumplimiento de lo establecido en el artículo 84, numeral 40 del Decreto 281 de 2007 del CECM, toda vez que:

13. Se realizaron incorrectamente los contratos con los clientes Universidad Carlos Rafael Rodríguez y Empresa de Servicios a Trabajadores del MICONS por la venta de un total de 8 toneladas de leche en polvo, aún cuando este producto es destinado para las entidades del Turismo, situación que obedece según la entidad, al elevado nivel de inventario de este producto, que próximamente arriba a su fecha de vencimiento.

14. Las Actas del Comité de Contratación correspondientes a los meses de febrero, marzo y abril no reflejan la participación de sus miembros efectivos.

Cuentas Por Cobrar

Según Balance de Comprobación de Saldo al cierre 30 de abril del 2012, las Cuentas Por Cobrar a Clientes presenta un saldo total ascendente a 619 mil 585 Moneda Total, de ellos 524 mil 296 CUC y 95 mil 289 CUP, correspondientes a las subcuentas Comerciales en Divisa y Comerciales en

Moneda Nacional. El saldo de la cuenta se encuentra respaldado por 28 clientes, comprobándose su correspondencia con lo registrado en el submayor, no detectándose diferencias.

Del total de clientes se toman como muestra 13 con un monto total ascendente a 496 mil 740 Moneda Total, que representan el 46 y 80 por ciento en físico y valor respectivamente, constatándose que los mismos presentan la documentación que dieron origen a las operaciones registradas y las facturas hacen referencia al número y fecha del cheque, no obstante se detecta que:

15. Existe un saldo envejecido que data desde el año 2011, por un importe ascendente a 118.29 Moneda Total, correspondiente a la Dirección de Auditoría del MINTUR, con evidencia de conciliación entre las partes.

Del total de clientes tomados como muestra se realiza confirmación con cinco que representan el 38 por ciento, comprobándose que existe coincidencia entre los documentos que constan en la entidad confirmada y los emitidos por la Comercializadora ITH.

La Cuenta Por Cobrar en Proceso Judicial presenta un saldo según Balance de Comprobación al cierre de abril de 2012 ascendente a 5 mil 015 CUC, perteneciente al cliente IMPUD, verificándose su coincidencia con lo registrado en submayor, no obstante se comprueba que:

16. El 100 por ciento del saldo se encuentra envejecido, el mismo proviene de una venta realizada a IMPUD Villa Clara en el año 2003, del cual se recibe en el año 2011 un pago parcial ante la decisión del Tribunal de esa Provincia de levantar el embargo, quedando pendiente el saldo declarado actualmente en la cuenta. Realizándose confirmación con la entidad por parte de la Contraloría Provincial de Villa Clara, sin detectarse diferencias.

#### Cuentas Por Pagar

Las Cuentas Por Pagar a Proveedores muestran un saldo total ascendente a 219 mil 932 Moneda Total según Balance de Comprobación al cierre del mes de abril de 2012, de ellos 212 mil 272 CUC y 7 mil 661 CUP, correspondientes a dos subcuentas, Proveedores en Divisa y en Moneda Nacional, respaldados por 32 expedientes, comprobándose su coincidencia con lo reflejado en submayor, no detectándose diferencias.

En el análisis de los expedientes se comprobó que el 100 por ciento (32) de la muestra se encuentran organizados y presentan la documentación que respaldan las operaciones realizadas, se cancelan las facturas con el cuño de PAGADO y se evidencia la referencia del número y fecha del cheque.

La Cuenta Pagos Anticipados muestra en el Balance Consolidado un saldo ascendente a Mil 157 CUC al cierre de marzo de 2012, correspondiente a pagos realizados a Isla Azul

Cienfuegos y Automotriz Centro de Carga, constatándose que existe correspondencia con lo reflejado en submayor.

#### Faltante y Sobrante

La Cuenta Faltante de Bienes en Investigación tiene un saldo al cierre de marzo de 2012 de 124.80 CUC según Balance de Comprobación, correspondiente a un Expediente del mes de febrero por el hurto de 24 Paquetes de café Serrano, el mismo se encuentra correctamente confeccionado y dentro del término establecido para su cancelación, no obstante se comprueba que:

17. Aún cuando la PNR define el hecho como hurto y provisionalmente determina archivar el expediente por falta de pruebas, la administración no aplicó Responsabilidad Material a los responsables de la custodia y control de los productos almacenados, inobservándose lo establecido en el artículo 4 del Decreto ley 249 de 2007.

Por la deficiencia antes señalada se evidencia el incumplimiento de la norma acceso restringido a los recursos, activos y registros del componente Actividades de control.

#### Plan de Prevención

En revisión efectuada al Plan de Prevención de Riesgos de la entidad se pudo comprobar que el mismo está confeccionado según lo establece el anexo II de la Resolución 60/11 de la CGR, no obstante se detectan las siguientes deficiencias:

18. La identificación de los riesgos generalmente presentan problemas conceptuales al valorar como tal, indicadores y cuestiones referidas a cumplimientos, logros y metas.

19. En las áreas Comercial y Contratación Económica los riesgos identificados tienen un marcado enfoque de gestión, observándose que se enmarcan como objetivos de trabajo y no como riesgos.
20. Se confunden los riesgos con las posibles manifestaciones, lo que provoca afectación de la correcta evaluación de los mismos.
21. No se tienen en cuenta cuestiones relacionadas con la actuación y ética de los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios, así como los principales aspectos de la Seguridad Informática.

### Tecnología de la Información

La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos, tiene elaborado el Plan de Seguridad Informática según lo establece el artículo 5 de la Resolución No.127 del MIC, dicho plan está actualizado y firmado por el director de la empresa, tiene correctamente definido el nivel de acceso a los bienes informáticos, cuentan con los registros de incidencias de las máquinas computadoras, evidenciándose la realización de controles por parte del especialista de la seguridad informática a los servicios de correo electrónico, actualización de los antivirus, las salvadas mensuales de la información y la existencia de las contraseñas de acceso a los bienes informáticos, tienen implementadas las políticas para la seguridad informática y existe el modelo anexo 6.1.3 donde reflejan las 24 máquinas computadoras con sus componentes internos y sus periféricos, no obstante se detecta que:

22. En el 94 por ciento de las 18 máquinas computadoras tomadas como muestra, no se relacionan la marca, modelo y número de serie de los discos duros y la fuente interna, lo que pueden ser sustituidos por otros, inobservándose el artículo 14 de la Resolución No.127/2007 del MIC.

Para la revisión del control sobre la tecnología de la información y las comunicaciones, se toman como muestra 14 expedientes de equipos informáticos que representan el 58 por ciento del total, correspondientes a cinco áreas de responsabilidad (Economía, Comercial, Recursos humanos, Dirección e Informática), no detectándose deficiencias.

Se comprobó la existencia del plan de mantenimiento de los bienes informáticos los cuales están contratados con el Grupo Electrónico del Turismo y se realizan con dos frecuencias al año, constatándose que en el mes de abril habían recibido el primero, quedando plasmado en los libros de incidencias con la firma del responsable del medio.

Se revisaron 14 Actas de Responsabilidad Material sobre los bienes informáticos, representando el 58 por ciento del total de los medios (24), así como el archivo de las contraseñas de los SETUP en el 100 por ciento de las PC, sin detectarse deficiencia.

Para el procesamiento de la información contable, la empresa emplea el sistema ACCOUNT MATE y se anexa fotocopia entre los organismos del MINTUR y MININT para la implementación del sistema contable E-TES en el año 2012, no obstante se comprueba que:

23. Se utiliza un Sistema de Información Contable no certificados por los organismos correspondientes, inobservándose la Resolución conjunta del MFP y el MIC del 8 de abril del 2004, que refiere sobre los requerimientos de los Sistemas Contables.

Por lo antes expuesto se incumple con las normas de acceso restringido a los recursos, activos y registros y control de las tecnologías de la información y las comunicaciones del componente Actividades de Control.

Se verifica además el Plan de Contingencias, el cual se encuentra confeccionado según se establece en el artículo 9 de la Resolución No. 06/1996 del MININT, tienen plasmadas las principales acciones a realizar en caso de incendios y catástrofes naturales.

#### Proceso Inversionista

Teniendo en cuenta la información brindada por el MINTUR a la CGR referente al proceso inversionista, en el cual Cienfuegos aparece con un Plan de Inversiones para el 2012 ascendente a 73 mil 300 Moneda Total y un real ejecutado hasta el 31 de marzo de 2012 ascendente a 13 mil 700 Moneda Total (18.7 por ciento), se procede al análisis y revisión de dicha información.

13 La Cuenta Reparaciones Generales muestra en Balance de Comprobación de Saldo al cierre de marzo de 2012 un importe ascendente a 11 mil 791 Moneda Total, de ellos 10 mil 575 CUC y Mil 216 CUP, comprobándose que:

14

- Incorrectamente la entidad mantiene en esta cuenta un monto ascendente a 10 mil 150 Moneda Total (86 por ciento) que corresponden según certificado emitido por el director a un extra plan recibido para la reparación de equipos de transporte, siendo ejecutada la reparación

en el mes de diciembre de 2011, influyendo este importe en el por ciento de ejecución que informa la Casa Matriz a la CGR.

- Del plan aprobado para el año 2012, la entidad solo tiene registrado como ejecutado hasta cierre de marzo Mil 641 Moneda Total, sin embargo existen cuatro facturas de los meses de enero y febrero por un importe total de 14 mil 558 Moneda Total por conceptos de sustitución de falso techo y garita que fueron registradas en el mes de mayo, tres meses después de su ejecución, evidenciándose que la entidad no registra oportunamente los hechos económicos en el momento en que ocurren.

Válido resulta señalar que de haber contabilizado la entidad, el total de facturas ejecutadas al cierre de marzo por un valor de 16 mil 199 Moneda Total, la ejecución estaría según auditor al 100 por ciento, pues el plan presentado por la entidad para esta fecha es de 16 mil 200 Moneda Total. Es de señalar que la entidad tiene contratado el proceso de reparación que realiza.

#### Planes de Medidas

En revisión efectuada al Expediente de Acciones de Control se comprueba que durante los años 2011 y 2012 se realizaron en la Comercializadora ITH Cienfuegos un total de ocho acciones de control externas por parte de ONIT, CUPEC, ONAT, MINTUR y Comercio Interior, tomándose como muestra siete que representan el 88 por ciento del total, con el objetivo de comprobar el cumplimiento del plan de medidas derivadas de las deficiencias detectadas, constatándose que:

24. De un total de 16 medidas propuestas, tres que representan el 19 por ciento del total, están incumplidas, siendo estas las siguientes:

.Se encuentran vencidos los certificados del primer nivel de tecnologías en los almacenes de insumos y ferreterías de alimentos.

.No cuentan en la entidad con la existencia de 1,5 tarjetas de combustible como mínimo por vehículo. Significando que, un día después de dado a conocer a la entidad los resultados referente al tema, se muestra al auditor su cumplimiento.

Cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La Comercializadora Mayorista ITH Cienfuegos desarrolla su trabajo teniendo en cuenta los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, identificándose con 16 lineamientos, comprobándose lo siguiente:

La entidad cuenta con sistemas de trabajo concertados con el Sistema de Control Interno, no obstante, debe continuar profundizando en cuanto a los registros y hechos que garanticen la trazabilidad de las operaciones, se observa además una situación económica favorable con indicadores de eficiencia positivos.

Se concluyó en el año 2011 el proceso de reordenamiento laboral, el que transcurrió sin deficiencias en su procedimiento, evidenciándose que hasta la fecha no se han realizado reclamaciones. Los trabajadores se encuentran remunerados con la aplicación de los sistemas de pagos por resultados.

Implementación de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República

En revisión efectuada a la implementación del Sistema de Control Interno se comprobó que, la organización tiene identificado y posee los documentos necesarios para el diseño de su sistema, no obstante se considera oportuno realizar los siguientes señalamientos:

25. En el plan de trabajo del mes de marzo del Director de la UEB Logística, no se refleja el chequeo que debió realizar al cumplimiento del Plan de Prevención.

Se verifica el manual de organización, así como los procedimientos y reglamentos vigentes, detectándose las siguientes deficiencias:

26. Se utilizan normas legales ya derogadas tales como la Resolución 35/2010 del MTSS derogada por la Resolución 34/2011 del propio ministerio.

En otro orden se constata que:

27. El plan de capacitación de la organización, no incluye temas relacionados con el control interno.

28. Los sistemas de pago no están sustentados en estudios de organización del trabajo.

29. En revisión efectuada a 12 expedientes laborales, se pudo determinar que en el 100 por ciento, faltan los diseños de los puestos de trabajo por lo que no se fija la responsabilidad individual con las transacciones y operaciones que participan en los diferentes procesos.

Por las deficiencias antes señaladas se evidencia el incumplimiento de las normas planeación, política y práctica en la gestión de recursos humanos, identificación de riesgos de los componentes Ambiente de control y Gestión y prevención del riesgo, respectivamente.

La organización tiene las condiciones creadas para continuar fortaleciendo su sistema de Control Interno, al tener un diseño del mismo que puede mejorar continuamente y asumir los cambios que determina la alta dirección en el cumplimiento del resto de los lineamientos que se relacionan con la actividad fundamental que realizan.

Las causas y condiciones que propician las deficiencias detectadas:

30. Inobservancia de la Legislación vigente.

31. Incorrecto tratamiento Contable al proceso Inversionista.

32. No identificación de riesgos inherentes a la Seguridad informática en el Plan de Prevención de Riesgos.

## **RECOMENDACIONES**

33. Ajustarse a las cifras aprobadas en el plan y el presupuesto, velando por su estricto cumplimiento, así como realizar un adecuado análisis con la Casa Matriz en cuanto al uso y contenido de la cuenta Gastos Diferidos.

34. Realizar un correcto tratamiento contable al proceso inversionista.

35. Actualizar el Plan de Prevención a partir de las deficiencias detectadas e identificar los posibles riesgos de la seguridad informática.

## **GENERALIDADES**

De existir alguna discrepancia con el contenido del informe, la entidad debe interponer Recurso de Apelación ante el Contralor Jefe de la Dirección de Metodología e Inconformidades de la Contraloría General de la república dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes a la notificación del informe final de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley 107 “De la Contraloría General de la República de Cuba”, Artículo 63.

De acuerdo con el Artículo 57, inciso k) de la referida Ley, la entidad verificada deberá presentar en un término no mayor de 30 días el Plan de Medidas aprobado para dar solución a las deficiencias notificadas en este informe, firmado por su máximo dirigente y aprobado por el jefe del nivel superior correspondiente.

Todos los hallazgos señalados fueron analizados con los dirigentes y funcionarios de la entidad, tomándose de inmediato las medidas procedentes.

Expresamos nuestro agradecimiento a los dirigentes y trabajadores de la entidad por la colaboración prestada durante la realización de la acción de control.

Fecha de emisión: 29 de mayo de 2012.

Fraternalmente,

Lic. José Ramón Méndez Terry  
Auditor Jefe de Grupo.  
Registro No. 7568.

### **3.3 Conclusiones del Capítulo.**

En el capítulo se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio, se presentan los objetivos específicos orientados para la acción de control y se concluye con el Informe Final que se desprende de los hallazgos detectados en la misma, y con la aplicación del programa creado. La composición del grupo de auditores actuantes presentó la siguiente estructura:

- 1 Jefe de Grupo
- 1 Auditor Contador
- 1 Auditor Informático
- 1 Asesor Jurídico.

Lográndose en horas auditor el cumplimiento de los objetivos trazados, según se puede apreciar en el Informe Final de la Inspección.

## CONCLUSIONES

A partir del estudio bibliográfico realizado para dominar la temática de los programas y las inspecciones se logró:

- Diagnosticar el estado actual de los resultados obtenidos de las inspecciones antes de realizarlas con programa.
- Se creó el programa de ejecución de las Inspecciones que realiza la Contraloría.
- Se aplicó el programa creado en la Empresa Comercializadora I.T.H Cienfuegos, demostrándose el alcance de los objetivos previstos.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber aplicado el programa para las inspecciones en la en la Comercializadora I.TH Cienfuegos y de concluir su efectividad se plantean las siguientes recomendaciones.

- Aplicar el programa diseñado en todas las inspecciones que se ejecuten a partir de este momento.
- Mantener una constante actualización de la legislación vigente enmarcados en los objetivos a inspeccionar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2009, August 1). Decreto Ley N. 107 " Ley de la Contraloría General de la República de Cuba".
- Contraloría General de la República. (2011). Resolución No.60 "Control Interno".
- Cook y Winkle. (2006). *Auditoría*.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. (2007). Acuerdo 6176. Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular.
- Compendio de Resoluciones. Contraloría general de la República. (2009, La Habana).
- Consejo Auditoría y Control Interno. (2004). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com.htm>, .
- GAO. Performance and Accountability Highlights. (2005). .*
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). Resolución sobre los Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2009). Resolución No.20.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2005). Resolución No. 2253.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2006). Resolución No. 91.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2007). Resolución No. 11.
- Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. (2005). Resolución No. 12.
- Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. (2007). Resolución No. 127.
- Ministerio de Comercio Exterior. (1994). Resolución No. 153.
- Ministerio del Comercio Exterior. (2007). Resolución No. 263.

## ANEXOS

### Aspectos esenciales a considerar en el conocimiento de la entidad.

#### 1. Datos Generales de la Entidad:

Nombre: \_\_\_\_\_

Código REEUP: \_\_\_\_\_

Tipo de Entidad: \_\_\_\_\_ Subordinada a: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Horario de trabajo personal Administrativo: \_\_\_\_\_ Otro personal: \_\_\_\_\_

#### Visitas por las áreas de trabajo de la Entidad.

En el contacto realizado con las áreas, se puede apreciar la incorporación de personal nuevo en la entidad, predominando recién graduados tanto de nivel superior como de nivel medio.

#### Contacto con los principales dirigentes de la entidad y de las organizaciones políticas, profesionales y de masas [PCC, UJC, CTC, ANEC, etc.]

Indagar sobre la apreciación que tienen los distintos factores de la entidad sobre aspectos esenciales referidos al plan y su cumplimiento, afectaciones fundamentales, situación del control y la legalidad, las indisciplinas, hechos delictivos y /o de corrupción ocurridos, etc.

Se solicitara que se informe a los trabajadores la acción de control a ejecutar y la disposición de los auditores para atender y canalizar cualquier inquietud o información que se les brinde, según lo establecido.

Se recomienda preparar una guía para la entrevista con los aspectos que se requieran conocer en caso que proceda.

#### 2. Creación de la entidad y su objeto empresarial, social o encargo estatal

Solicitar la misión, visión y resolución de creación de la entidad.

Se recomienda obtener fotocopia de la resolución, para su análisis y la toma de los datos imprescindibles para el informe.

Indagar si en la entidad se realiza alguna actividad fuera de su objeto empresarial o social.

### 3. Perfeccionamiento Empresarial

Número y fecha del acuerdo del CECM que aprueba el Perfeccionamiento Empresarial.

Revisar si se cumple la desagregación del presupuesto por cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa.

Optando para el perfeccionamiento empresarial: Sí ( ) No ( )

### 4. Estructura organizativa

Solicitar organigrama, dejar constancia mediante notas con la apreciación del auditor al respecto, lo cual puede ser debatido con los auditados para precisar el grado de eficacia de su funcionamiento.

### 5. Unidades de Base

#### 5.1 Datos de las Unidades

Preparar hoja de análisis con los datos de las UEB, UB, Establecimientos u otros tipos de unidades de base según proceda de acuerdo a la estructura organizativa de la entidad auditada.

##### *Nombre de la Unidad de Base*

Dirección postal y teléfono

Nombre y apellidos del jefe máximo

Actividad o producción fundamental

*Nivel producción acumulado en valores y unidades físicas.*

#### 5.2 Almacenes y sus elementos principales

Con los almacenes se puede hacer un desglose independiente de los mismos:

Nombre y dirección del almacén

Valores de inventarios y número de renglones

Cuentas fundamentales y características de los productos fundamentales

Jefe almacén

Dependientes

Local cerrado, a cielo abierto, a pie de obra u otro

Seguridad y Protección [Cerca perimetral, seguridad de los locales (techos, paredes, puertas y ventanas), cuerpo de vigilancia, etc.]

#### 5.3 Activos Fijos Tangibles

Total de Áreas de Responsabilidad y valor de los AFT.

#### 5.4 Plantilla de la Unidad

Tomar nota de la plantilla aprobada y cubierta de la unidad, desglosada por categoría ocupacional. [Solicitar documento con la plantilla total de la entidad, aprobada y cubierta, por categoría ocupacional, desglosada por cada unidad según la estructura organizativa aprobada]

Se recomienda solicitar información por escrito sobre las afectaciones que puedan estar incidiendo en la unidad por déficit o exceso de fuerza de trabajo, analizar las causas.

Investigar si existen sistemas de estimulación en CUP o CUC (Solicitar el documento que aprueba y detalla el pago de la misma, que puede ser Resolución, Orden del Ministro, Carta Circular, otras)

Nóminas por pagar [Tomar importes mensuales del período bajo examen desglosado por UEB u otras unidades según la estructura de la entidad]

#### 5.5 Fondos Fijos y Cantidad de cuentas bancarias en CUP y en CUC

- ♦ Fondos Fijos existentes; protección y seguridad de los mismos.
- ♦ Números de las Cuentas Bancarias
- ♦ Sucursal bancaria y Dirección
- ♦ Firmas autorizadas, Nombres, Apellidos y cargo

#### 5.6 Otras actividades

- ♦ Investigar si existen comedores y cafeterías, albergues, casas de descanso, plan vacacional u otras instalaciones existentes, cantidad de comensales y/o albergados e ingresos y gastos mensuales del periodo de la auditoría.

### 6. Consejo de Dirección y funciones de los cargos

Solicitar por escrito el nombre y apellidos, teléfono, cargo, la fecha de nombramiento categoría ocupacional, en el caso de las bajas su ubicación actual del Consejo de Dirección y el Ampliado. Así como, si tienen firmado el código de ética.

Asimismo, se solicitará una copia del contenido de trabajo y/o funciones específicas de cada una de las personas.

Antes de finalizar la auditoría, el auditor deberá tener en cuenta aquellos trabajadores que se definan como responsables y no se encuentren incluidos en la certificación anterior, para proceder a su solicitud.

Otros elementos a considerar en el conocimiento de la entidad es la evaluación de las actas del Consejo de Dirección, tomar nota de los aspectos de interés para la Auditoría. (Para cumplir esto, es muy importante realizar la lectura de varias actas en un período, analizando que no se confeccionen por formalidad, y denote mediante el análisis del contenido que verdaderamente se realizan análisis profundos, y que se demuestre el seguimiento de los acuerdos.)

### 7. Otros documentos de la Entidad

**Tomar nota si tienen cumplimentado y la fecha de vencimiento entre otros, de los siguientes documentos:**

Inscripción en el Registro de Contribuyentes.

Licencia para operar cuentas bancarias por tipos de monedas.

Inscripción en la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

Inscripción en el Registro Mercantil.

Registro Comercial para Operar en CUC y CUP.

Inscripción en el Registro de Constructores, Proyectistas y Consultores de la Republica de Cuba

Certificación actualizada de la inscripción en el Registro General de Juristas de la República de Cuba del Asesor Jurídico de la entidad, la cual debe estar en el Expediente Laboral.

**8. Personal que labora en las áreas económicas**

Puede tener el siguiente formato: Nombres y apellidos, nivel profesional o técnico, cargo y fecha de incorporación en el mismo. Solicitar un resumen por escrito de las funciones que realizan con la firma del trabajador y del jefe inmediato.

**9. Nivel de automatización**

Revisar el nivel de automatización existente en la entidad y las características fundamentales, que puede analizarse por actividades, programas utilizados y cualquier otro dato que se considere de interés.

Tomar nota de la situación existente a nivel de Unidades de Base [UEB, UB, establecimientos, etc.] con relación al nivel de automatización de la contabilidad, sistema que se aplica, si está certificado.

Tomar nota si han nombrado un responsable y si existe el plan de seguridad informática, indagar si hay unidades con medios de cómputo y no poseen responsable y plan de seguridad informática, solicitar los documentos.

**10. Documentación contable – financiera (nivel de actualización)**

Se solicitarán los documentos y tomarán las notas requeridas para analizar y valorar el nivel de actualización existente de las principales legislaciones del país y demás regulaciones, que tienen incidencia en la Entidad.

[Pueden auxiliarse con un papel de trabajo donde se recojan los manuales principales [Manual del Sistema General de Contabilidad del Organismo que tiene adjuntas e incorporadas las Normas Cubanas de Información Financiera, los Manuales o el CD de Finanzas al Día [Legislación Financiera, Tributaria, Control Interno, etc.] que sean requeridos según sea Empresa, UP, Mixta, etc. y otras legislaciones fundamentales de los organismos rectores y del Ministerio u Organismo al cual se subordinan.

**11. Centralización de la Contabilidad y otros aspectos**

Tomar nota de donde o en que niveles o unidades se confeccionan o preparan los distintos documentos, expedientes, registros, submayores, comprobantes, balances de comprobación de saldos, para precisar el nivel de centralización de la contabilidad.

## 12. Contratación

Investigar sobre:

El cumplimiento de la legislación vigente en esta materia.

***Si está creado el Comité de Contratación. (Hacer referencia mediante qué resolución o qué otro documento se creó). Leer las actas durante un período determinado para conocer su funcionamiento.***

Solicitar registro de contratación, comprobar su actualización y relacionar los contratos más importantes.

Revisar si están involucrados en algún tipo de litigio legal.

## 13. Combustibles

Tomar notas de los combustibles que reciben mediante Tarjeta Magnética o líquido directo; tipos, cantidades, periodicidad, asignaciones, almacenaje, destino, control que utilizan.

## 14. Expediente de Acciones de Control

Cantidad de acciones de control que han recibido en los últimos dos años y analizar las cuestiones más significativas detectadas, planes de medidas y medidas disciplinarias de haberlo requerido, tomar nota de los aspectos de interés.

De proceder verifique por pruebas o total, las medidas disciplinarias aplicadas a los imputados con mayor responsabilidad en la auditoría anterior, así como valoración del cumplimiento del plan de medidas.

## 15. Divisa

Revisar si está creada la Comisión de Divisas, Comité Financiero u otro donde se analicen y aprueben las compras en divisa.

Verificar la resolución de constitución y las actas de las reuniones.

Chequear que posean el Presupuesto de Ingresos y Egresos en Divisas (Ver desviaciones), con el objetivo de verificar en la etapa de ejecución en el tema que corresponda el uso y destino de los recursos.

## 16. Seguros

Tomar nota de los medios asegurados en la Empresa.

## 17. Viviendas vinculadas o Medios Básicos

Indagar si tienen viviendas vinculadas o medios básicos (Determinar la cantidad y tomar nota de los trabajadores de la Empresa que disfrutan dichos beneficios).

## 18. Inmuebles del Patrimonio Estatal

Investigue si la entidad posee inmuebles y su inscripción en el Patrimonio Estatal.

## **19. Actualización del trabajo contable financiero**

Indagar y revisar si tienen atraso en el registro contable.

Revisar si hay anotaciones en las cuentas de gastos o ingresos de años anteriores.

Revisar la fecha de confección de los últimos estados financieros y si se cumple sistemáticamente las fechas de entrega al nivel correspondiente.

Declaración jurada de impuestos y si han sido multados por incumplimientos con el sistema tributario.

Presupuesto, modificaciones, así como el análisis de su ejecución, desviaciones y causas.

## **20. Implementación del Sistema de Control Interno**

Tener en cuenta los elementos más significativos a revisar de los distintos componentes y normas del control, de acuerdo a la evaluación realizada de los riesgos.

Tomar nota de los aspectos de interés para la auditoría, profundizando en el Plan de Prevención de Riesgos y su elaboración de acuerdo a lo establecido.

Se efectuará una evaluación elemental del control interno, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Si llevan y cumplimentan adecuadamente los modelos y registros establecidos para los diferentes subsistemas.
  
- b) Si existe una adecuada división de funciones entre el personal que labora en las áreas económicas - contables y otras que están relacionadas, para ello se analizarán las tareas fundamentales de los trabajadores que puedan comprometer o afectar las normativas del control interno, se pueden aplicar la siguiente variante:

Anotar el nombre y apellidos, el cargo y el área de trabajo de las personas que repiten alguna función dentro de un mismo proceso. (Prepara, revisa, controla aprueba, contabiliza, paga), fundamentalmente aquellas donde hay incidencias de recursos financieros o materiales.

El auditor deberá comprobar en aquellos casos, de no poderse cumplir una adecuada división de funciones si se implementan controles alternativos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.

Como parte de la división de funciones y fijación de responsabilidades, cuando las actividades reflejadas anteriormente procedan de forma independiente en las unidades básicas, establecimientos, almacenes u otras, se recomienda hacer un análisis similar, en los temas que correspondan para las áreas o actividades que sean seleccionadas.

Se revisará si están controladas en economía las actas de responsabilidad material en las actividades de caja, almacenes, las áreas de responsabilidad de activo fijos tangibles y los útiles y herramientas en uso, tomar nota por la vía negativa, o sea, donde no se ha fijado la responsabilidad, declarando en los papeles de trabajo que en el resto se ha cumplimentado el procedimiento adecuadamente.

## 21. Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría

Se efectuará una evaluación preliminar del Sistema de Control Interno y se calificará el riesgo de auditoría relacionado con el conjunto de los estados financieros o áreas a examinar, anexando una matriz con el siguiente esquema.

ÁREA AUDITAR	A	TEMA	RIESGO Y SU FUNDAMENTO		ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORÍA
			INHERENTE	CONTROL	

**Esta Matriz se elabora por cada unidad organizativa teniendo en cuenta las siguientes decisiones a evaluar:**

Las decisiones incluyen la identificación en términos generales de la naturaleza y alcance del trabajo que será realizado en cada unidad empresarial de base, taller, área, establecimientos u otra unidad organizativa. Entre los temas a considerar en la planificación, para las principales unidades organizativas son las siguientes:

- ♦ Información financiera y estructura de la organización.
- ♦ Importancia de cada unidad organizativa.
- ♦ Riesgos inherentes de cada unidad empresarial y la naturaleza y alcance del trabajo de auditoría para manejar las áreas de mayor riesgo.
- ♦ Ambiente de control de cada unidad organizativa.
- ♦ Confianza en la auditoría interna.
- ♦ Requerimientos especiales de la administración con respecto al trabajo de auditoría.
- ♦ Importancia y estado actual de los problemas identificados en auditorías anteriores.

El análisis de riesgo se puede realizar por:

- ♦ Una partida de los estados financieros.
- ♦ Una cuenta de los estados financieros.
- ♦ Un grupo de transacciones que afectan diversas cuentas de los estados financieros.
- ♦ Aspectos de control interno.

## 22. Estados Financieros

- a) Se solicitará copia de los estados financieros y su memoria al cierre del período o ejercicio económico tomado para la auditoría, así como los Balances de Comprobación de Saldos de las respectivas unidades que componen la entidad, cuando tenga la contabilidad descentralizada, incorporándose todos a los papeles de trabajos.

Se preparará una tabla para el análisis de los saldos de las cuentas, durante la auditoría se precisará la veracidad y calidad de sus soportes, debiendo estimar el por ciento del saldo a verificar de cada cuenta y en total, siendo un buen momento para estudiar como se cumplirá con dichos objetivos.

Lo anterior permitirá prever la magnitud adecuada de la evidencia y disminuir los riesgos en cuanto a las aseveraciones que finalmente se den con relación a la razonabilidad de los Estados Financieros que ha elaborado la entidad.

- b) Se ha decidido que para los análisis de los movimientos de las cuentas se tome como mínimo el año anterior al último cierre contable.

Para ello se preparará una hoja de trabajo con el objetivo de determinar el grado de análisis que se hará de los movimientos, variaciones de los saldos, etc.

Se deberá tomar nota de saldos estáticos, cuentas en cero, montos y movimientos significativos y movimientos no justificados o incoherentes con los rangos monetarios históricos o lógicos, los cuales serán planeados como objetivos de verificación durante la ejecución de la auditoría.

### **23. Hojas de Notas o Resumen**

Al concluir el conocimiento de la entidad deberán prepararse hojas de notas para reflejar aquellos criterios del auditor y las conclusiones sobre lo examinado, como soporte imprescindible para un adecuado plan de trabajo general e individual de la auditoría, debiéndose abundar en comentarios, observaciones, identificar los hechos importantes al cierre de la información financiera de la entidad que ameriten ser considerados como áreas críticas, Ejemplo: contratos, seguros, cuentas incobrables, inventarios de importaciones en tránsito, u otras.

**Nota: Todos los documentos que se reciban del personal de la empresa deben reflejar los nombres, cargos y firmas de quienes lo certifican, emiten y/o entregan a fin de cualquier duda, aclaración y/o discrepancia sobre los asuntos en ellos tratados.**