

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“Hermanos Saíz Montes de Oca”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA



Trabajo de Diploma.

Título:

Propuesta de una metodología de Auditoría de Gestión. Caso de estudio: División Territorial “Radio Pinar” Pinar del Río - Cuba

*Tesis en opción al título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA*

Autoras:

Chiluisa Mata Myriam del Pilar

Taípe Culquí Paulina Gabriela

Tutores:

MSc. María de Jesús Ribet Cuadot

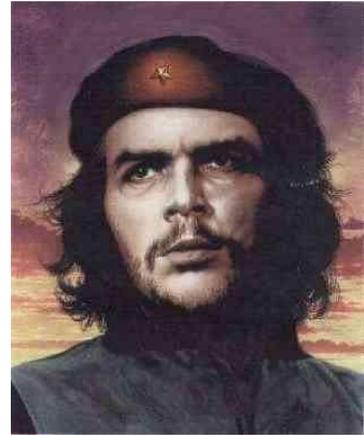
Lic. William Santaya Labrador

Pinar del Río 2011

AÑO 53 DE LA REVOLUCIÓN

PENSAMIENTO

“LOS GRANDES SUEÑOS SOLO SE HACEN REALIDAD CON INMENSOS SACRIFICIOS.”



“Ernesto Che Guevara (1928-1967), revolucionario y líder”

Página de Aceptación

Presidente del Tribunal

Secretario

Vocal

Ciudad y fecha:

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Nosotras **MYRIAM DEL PILAR CHILUISA MATA** con cédula de ciudadanía N° **050326234-7** y **PAULINA GABRIELA TAPE CULQUI**, con cédula de ciudadanía N°. **050324019-4**, de nacionalidad ecuatoriana, actuando en nombre propio, en calidad de autores de la tesis denominada: **Propuesta de una metodología de Auditoría de Gestión. Caso de estudio: División Territorial “Radio Pinar”**, autorizamos a las Universidades Técnica de Cotopaxi y Hermanos Saiz Montes de Oca, para que hagan uso del presente trabajo.

Los autores declaramos que la obra objeto de la presente autorización es de nuestra exclusiva autoría y detentamos la titularidad sobre la misma. Para que así conste, firmamos la presente a los ____ días del mes de _____ del año 2011.

Myriam del Pilar Chiluisa Mata

Paulina Gabriela Tape Culqui

MSc. María de Jesús Ribet

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado:

*A mis **PADRES** por ser los mejores del mundo, quienes me han enseñado a desafiar las adversidades sin perder la dignidad ni desfallecer en el intento. Porque me han inculcado valores, principios, ya que su amor, cariño, paciencia, apoyo y motivación han sido fundamentales para mi formación, de quienes me siento muy orgullosa porque son la fuerza más grande que día a día me impulsa a seguir luchando por mis objetivos, puesto que sin su ayuda no hubiese podido **plasm**ar este sueño en una realidad.*

Gaby

Pinar del Río-Cuba

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a Dios y a mis Padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis Padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado, siendo el pilar fundamental en mi vida, también porque son el mejor ejemplo a seguir para mí y para mis hermanos. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Myriam Chiluísá.

Cuba-Ecuador.

AGRADECIMIENTO

Por medio de la presente agradezco infinitamente:

- A mis Padres por su AMOR e inmenso SACRIFICIO diario, por cuidarme y educarme como una persona de bien, sobre todo porque gracias a ellos soy una profesional.*
- A mi hermano, primas por depositar su confianza en mí apoyándome, brindándome su cariño, paciencia y motivación en la consecución de este gran anhelo.*
- A mi hermana, sobrino por su ternura, amor y comprensión para quienes espero ser un ejemplo de esfuerzo y superación.*
- A la MSc. María de Jesús, auditor William porque con paciencia, constancia y experiencia guiaron esta investigación.*
- A mi apreciada Universidad Técnica de Cotopaxi (Ecuador), Hermanos Saíz Montes de Oca (Pinar del Río), donde me abrieron las puertas para educarme y forjarme como una profesional de éxito.*

- *A los directivos, técnicos y operarios de la “RADIO PINAR”, por su amabilidad, comprensión y ayuda en la realización de esta investigación.*
- *A mis amigos/as de mi querido Ecuador por su apoyo incondicional quienes aunque no estuvieron junto a mí; llenaron mi corazón de alegrías con sus mensajes de fortaleza y motivación, durante el lapso de tiempo que duro la consecución de este sueño.*
- *A la Familia Ortiz León por abrirme las puertas de su corazón, apoyándome en los momentos difíciles a quienes quiero y considero mi segunda familia.*
- *A mis compañeros/as de tesis con quienes compartimos nuestras alegrías y tristezas por hacerme parte de su familia en el transcurso de nuestra estadía en este hermoso país lleno de gente amable y humilde.*
- *Finalmente a todas aquellas personas que sin esperar nada a cambio compartieron e invirtieron su tiempo y conocimiento para ayudarme a culminar este trabajo.*

Gaby

Pinar del Río-Cuba

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia, a mi padre Manuel Chiluís, mi madre Carmen Mata, a mis hermanos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

De manera especial agradezco a la familia Ortiz León, quienes me abrieron las puertas de su casa y en especial las de su buen corazón, gracias por ser mi familia en Cuba los llevare siempre en mi corazón a donde vaya.

*A mis compañeros de tesis quienes a lo largo de este tiempo han puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este trabajo de tesis, a esta prestigiosa **UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO "Hermanos Saíz Montes de Oca"** Cuba, la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, que llegamos con el sueño y el objetivo de prepararnos para un futuro competitivo, formándonos como personas y profesionales de bien, y como olvidarme de mi querida **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI Ecuador**, quien me brindó sus conocimientos durante mi vida estudiantil.*

Por otra parte también agradezco a la MSc. María de Jesús Ribet mi directora de tesis, al Auditor William por guiarme y compartirme su experiencia enriqueciendo así mis conocimientos y mi investigación. Por último agradezco a todos los directivos y trabajadores de la empresa auditada (Radio Pinar), por permitir realizar este trabajo de tesis ya que es un paso muy importante para realizar el sueño de convertirme en una profesional de éxito.

Myriam Chiluís.

Cuba-Ecuador.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en la División Territorial "RADIO PINAR". Pinar del Río, Cuba, ya que en diagnóstico realizado se evidenció la necesidad de verificar el grado de economía, eficiencia y eficacia para conocer su situación actual en este sentido, por lo que se requerían de procedimientos acordes a sus características, para que con el personal disponible puedan autoevaluarse. De ahí que el objetivo fundamental de la investigación estuvo dirigido a: Proponer una metodología de Auditoría de Gestión de acuerdo con las características en esta entidad, **como herramienta de dirección para la toma de decisiones.**

El trabajo se estructuró en **tres capítulos, el capítulo I establece** los fundamentos teóricos de la Auditoría Interna de Gestión, mediante el tratamiento de los aspectos relacionados con la definición de auditoría, su clasificación y normas generalmente aceptadas, con énfasis en este tipo de auditoría. El capítulo II, propone la metodología, donde en cada una de las etapas se sugieren los documentos a revisar y/o pruebas a realizar y el capítulo III, muestra la validación de la metodología propuesta en el capítulo anterior.

Para finalizar la investigación se presenta un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la Metodología realizada, lo que reafirma su validez, pudiendo ser extensible al resto de las empresas de la provincia.

TABLA DE CONTENIDO

PÁG.

Introducción.....3

CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA

1.1. Definición de la Auditoría.....5

1.2 Clasificación de la Auditoría6

1.3. Definición de la Auditoría Interna.....7

1.3.1. Función de la Auditoría Interna. Su evolución.....9

1.3.1.1. Objetivos y Alcance de la Auditoría Interna.....11

1.4. Auditoría de Gestión.....12

1.4.1. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....13

1.4.2. Funciones de la Auditoría de Gestión.....14

1.4.3. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.....15

1.4.3.1. Normas de Auditoría Interna.....16

1.5. Auditoría Interna de Gestión.....30

1.6. Control Interno.....31

1.6.1. Definición de Control Interno.....31

1.6.2. Características Generales de Control Interno.....31

1.6.3. Clasificación de Control Interno.....32

1.6.4. Principios de Control Interno.....33

1.6.5. Elementos y Componentes que conforman el Control Interno.....34

1.7. Evidencias de la Auditoría de Gestión.....39

1.8. Técnicas de recolección de información en la Auditoría de Gestión.....41

1.9. Papeles de Trabajo.....44

CAPITULO II: PROPUESTA Y METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Objetivos de la propuesta Metodológica.....47

2.2. Propuesta y Metodología de la Auditoría de Gestión47

2.2.1. Exploración Previa.....48

2.2.2. Planeación de la Auditoría.....49

| | |
|--|----|
| 2.2.3. Ejecución de la Auditoría por áreas..... | 49 |
| 2.2.3.1. Área de Dirección..... | 50 |
| 2.2.3.2. Área de Economía..... | 51 |
| 2.2.3.3 Área de Operaciones..... | 54 |
| 2.2.3.4. Área de Recursos Humanos..... | 54 |
| 2.2.4. Presentación y Discusión del Informe de Auditoría | 55 |
| 2.5. Seguimiento..... | 59 |

CAPITULO III: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

| | |
|--|-----|
| 3.1. Exploración Previa..... | 61 |
| 3.2. Planeación de la Auditoría..... | 83 |
| 3.3. Ejecución de la Auditoría | 83 |
| 3.3.1. Área de Dirección..... | 83 |
| 3.3.2. Área Economía..... | 88 |
| 3.3.2.1. Subsistema de Caja..... | 89 |
| 3.3.2.2. Subsistema de Bancos..... | 89 |
| 3.3.2.3. Subsistema de Cuentas por Cobrar..... | 90 |
| 3.3.2.4. Subsistema de Inventarios..... | 92 |
| 3.3.2.5. Subsistema de Activos Fijos..... | 95 |
| 3.3.2.6. Subsistema de Cuentas por Pagar | 97 |
| 3.3.2.7. Subsistema de Costos y Gastos..... | 98 |
| 3.3.3. Área de Operaciones..... | 99 |
| 3.3.4. Área de Mantenimiento | 100 |
| 3.3.5. Área de Recursos Humanos..... | 100 |
| 3.4. Presentación del Informe | 102 |
| Conclusiones..... | 103 |
| Recomendaciones..... | 104 |
| Bibliografía..... | 105 |
| Anexos..... | 107 |

INTRODUCCIÓN

Las complejas y rápidas transformaciones que tienen lugar en el contexto internacional en el que se desenvuelve la economía cubana, implican que empresas y organizaciones de sus sectores, se den a la tarea de buscar novedosos y necesarios métodos de dirección que las haga más competitivas y eficientes en su gestión, por tanto a principios de los años 90 comienza a tener auge la Auditoría de Gestión como consecuencia del progreso extraordinario de las empresas en el mundo.

La Auditoría Interna de Gestión es una herramienta indispensable para que la administración pueda tener una razonable confianza en que la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos están tributando con mayores niveles de economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, la que se centra en los resultados, la evaluación de la eficacia y la idoneidad de los controles.

Por la importancia que tiene este tipo de Auditoría, esta formará parte de nuestro objeto de investigación, y para ello tomaremos como caso de estudio: La División Territorial “RADIO PINAR”, Pinar del Río, Cuba, ya que en diagnóstico realizado a la misma, se evidenció la necesidad de conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos, y utilizarla como herramienta de dirección para la toma de decisiones adecuadas, pero para ello no contaba con procedimientos acordes a las características de su actividad.

Por esta razón el **problema** del presente trabajo es: ¿Cómo contribuir a evaluar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la División Territorial “RADIO PINAR”, que le sirva de herramienta de dirección para la toma de decisiones?

El **objetivo** fundamental es: Proponer una metodología de Auditoría de Gestión en la División Territorial “RADIO PINAR”. Pinar del Río. Cuba.

Por lo que nos planteamos como **hipótesis**: Si se propone una Metodología de Auditoría de Gestión en la División Territorial “RADIO PINAR”. Pinar del Río. Cuba, entonces contribuirá a evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia de esta entidad, como herramienta de dirección para la toma de decisiones.

El trabajo ha sido estructurado en tres capítulos:

CAPITULO I. Fundamentos Teóricos de la Auditoría. Este capítulo tiene como objetivo establecer los fundamentos teóricos de la Auditoría Interna de Gestión, mediante el tratamiento de los aspectos relacionados con la definición de Auditoría, su clasificación y Normas Generalmente Aceptadas, con énfasis en este tipo de auditoría, todo lo cual servirá de base para el seguimiento y culminación de nuestro trabajo.

CAPITULO II: Propuesta de Metodología de Auditoría de Gestión. Este capítulo tiene como finalidad proponer la metodología de Auditoría de Gestión en la División Territorial “RADIO - PINAR”, Pinar del Río. Cuba, donde en cada una de las etapas se sugieren los documentos a revisar y/o pruebas a realizar.

CAPITULO III: Aplicación de la Metodología de Auditoría de Gestión en la División Territorial “RADIO PINAR”, Pinar del Río. Cuba. El presente capítulo tiene como propósito aplicar la metodología propuesta en el capítulo anterior.

En el trabajo se incluye un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la metodología realizada, lo que reafirma su validez, la cual se puede extender al resto de las empresas de la provincia.

CAPITULO I. Fundamentos Teóricos de la Auditoría.

Este capítulo tiene como objetivo establecer los fundamentos teóricos de la Auditoría Interna de Gestión, mediante el tratamiento de los aspectos relacionados con la definición de Auditoría, su clasificación y Normas Generalmente Aceptadas, con énfasis en este tipo de auditoría, todo lo cual servirá de base para el seguimiento y culminación de nuestro trabajo.

1.1 Definición de Auditoría.

La auditoría ha sido definida por diversos autores, dentro de ellas coincidimos con la publicada por la American Accounting Association (1973)¹, donde se señala que es: “un **proceso sistemático** que consiste en **obtener y evaluar objetivamente evidencia** sobre las **afirmaciones** relativas con actos y eventos de carácter económico con el fin de **determinar** entre sus afirmaciones y los **criterios establecidos**, para luego **comunicar** los resultados a las personas interesadas”.

En la definición anterior se resaltan diferentes términos, los cuales se analizan a continuación²:

- Sí la Auditoría es un **proceso sistemático** comprende una serie de pasos o procedimientos lógicos, estructurados y organizados.
- El proceso de **obtener y evaluar evidencia de manera objetiva**, significa examinar las fuentes de información y evaluar los resultados con una actitud mental neutral, sin prejuicios o desviaciones a favor o en contra de la persona o entidad auditada.
- Las **afirmaciones** o declaraciones incluyen información económica, referente a la contenida en los estados financieros, reportes internos de operación, declaraciones de impuestos, etc.

¹ American Accounting Association (1973), A Statement of Basic Auditing Concepts Studies in Accounting Research No.6, AAA., Illianois.

² Ibidem

- **Determinar** el grado de correspondencia de las afirmaciones, con los criterios establecidos, se refiere a sí la evidencia obtenida por el auditor refleja correspondencia entre lo que ocurrió en realidad y los informes que se han presentado de esos eventos económicos. La expresión de correspondencia puede ser cuantificada como el caso de los faltantes detectados al realizar un inventario físico o evaluado cualitativamente cuando nos referimos al grado de razonabilidad en que son presentados los Estados Financieros.
- Los **criterios establecidos** son los estándares contra los cuales se juzgan las afirmaciones. Los criterios pueden ser presupuestos, medidas de desempeño establecidas por la administración, reglas prescritas por cuerpos legislativos, los principios de contabilidad de general aceptación.
- La **comunicación** de los resultados se realiza mediante un informe escrito que indique el grado de correspondencia entre las afirmaciones y los criterios establecidos.
- Las personas interesadas son las que utilizan los hallazgos del auditor. Los administradores, dependencias gubernamentales y en las empresas privadas se incluyen accionistas, acreedores y público en general.

1.2 Clasificación de la Auditoría.

La Auditoría se clasifica: de acuerdo a la afiliación del auditor y de acuerdo a los objetivos. A continuación se mostrará la clasificación de acuerdo a la afiliación del auditor³:

Auditoría Externa

Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informes, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la correspondencia o cumplimiento de las disposiciones legales e internas vigentes y el sistema de control interno contable.

³ Carmona González, Mayra, “La Auditoría Interna de Gestión: Aspectos teóricos. El caso particular cubana, Trabajo presentado para la obtención del grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Huelva, pág. 18 y 19.

Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

También puede examinar y evaluar la planificación, organización, dirección y Control Interno administrativo, la economía y eficiencia, con que se han utilizado los recursos humanos, materiales, financieros, así como el resultado de las operaciones previstas para determinar si se han alcanzado los objetivos establecidos.

Auditoría Interna.

La auditoría interna según el IIA⁴ es una función evaluadora independiente establecida dentro de una organización con el fin de examinar y evaluar sus actividades, como un servicio a la organización.

Los auditores internos son empleados de la organización cuyas actividades evalúan. Por lo que su independencia puede ser limitada. La subordinación de los auditores internos en algunos casos al más alto nivel jerárquico y al consejo de administración en otros, les ofrece cierto grado de independencia.

Atendiendo a la clasificación según los objetivos, hay diferencias entre los diferentes autores, pero el acercamiento mayor es a denominarlas⁵: Auditorías financieras, auditorías operativas o de gestión, auditorías especiales, auditorías de cumplimiento, entre otras. Seguidamente se expondrá cada una de ellas:

Auditoría Financiera: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico- financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y el Control Interno.

⁴ Ibidem. Tomado de: The Institute of Internal Auditors, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, Fla.: Inc., 1978, p.1.

⁵ Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 350 (2007), La Habana, Cuba, 47p.

Auditoría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos; confiabilidad y validez de la información, efectividad de los controles en las áreas, las aplicaciones, los sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.

Auditoría de Gestión: Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Auditoría Cumplimiento: Es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión.

Para una mejor comprensión, en la tabla 1 aparece el resumen de la clasificación de las auditorías, donde se muestra el objeto a evaluar y la finalidad de cada una de ellas

Tabla 1. Clasificación de la auditoría según sus objetivos.

| Auditoría | Objeto a evaluar | Finalidad |
|--------------|---|---|
| Financiera | Cuentas anuales | Presentan realidad |
| Informática | Sistemas de aplicación, recursos informáticos, planes de contingencia, etc. | Operatividad eficiente y según normas establecidas. |
| Gestión | Dirección | Eficacia, eficiencia, economía |
| Cumplimiento | Normas establecidas | Las operaciones se adecuan a estas normas |

Fuente: Tomado de <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/clasificacion-auditoria>, consultado el 15 de diciembre del 2010

1.3 Definición de Auditoría Interna.

Se tomó como definición de Auditoría Interna, la función independiente ubicada dentro del organigrama empresarial, con la finalidad de verificar si las actividades se están realizando de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por los niveles de dirección y si responden a los métodos de operación y control.

Muchos autores⁶ coinciden en plantear que: “es una actividad continua e independiente dentro de una empresa u organización, desarrollada por personal de la misma para revisar y evaluar las operaciones como un servicio a la dirección. Es un control que opera evaluando la existencia, cumplimiento, eficacia y optimización de los controles internos de la empresa, para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la misma y proponer medidas para mejorar la gestión”.

1.3.1 La función de la Auditoría Interna. Su evolución.

En sus inicios la función de la Auditoría Interna fue considerada como una labor de crítica y descubrimiento de fraudes orientados hacia aspectos contables⁷. La evolución de los objetivos de la empresa y de las funciones de auditoría interna eran paralelas. En la medida en que la empresa fue creciendo y desarrollándose, los objetivos que la gerencia o dirección esperaban alcanzar con la función de la auditoría interna dentro de la empresa fueron alejándose del clásico policía.

El objetivo de la auditoría incluye la promoción dicen diversos autores, entre ellos Almela (1987) y Hussein (1985), Brink y Witt (1982)⁸ que la función de auditoría interna existe cuando alguien supervisa su propio trabajo y, desde este punto de vista, se plantea hasta qué punto ha efectuado adecuadamente el cometido en

⁶ Carmona González, Mayra. Pueden consultarse entre otros Almela, B, (1987), Control y Auditoría Internos de la empresa, Colegio de Economistas, España, pág 155, Gómez Morfin, J., (1990), El control interno de la empresa y la auditoría interna, conferencia en el instituto de auditores internos de México.

⁷ Ibidem, pág 27. Tomado de: Hooper, J.A. (1983), Internal..., op.cit., pág.18

⁸ Ibidem, pág 27. Tomado de: Almela, B., (1987), Control y Auditoría Internos de la empresa, Colegio de Economistas, España, pág 154, Hobbs, H.K. y Hussein, M.E., (1985), Internal..., op.cit., pág.18, Brink y Witt (1982), Modern... op.cit., pág 4-5.

particular y, quizás como puede mejorarlo si volviera hacerlo de nuevo. Cuando una segunda persona está implicada en el cometido, la función de auditoría interna se extiende a revisar la actividad de ésta.

Según Almela (1987)⁹ la segunda etapa en la evolución de la moderna concepción de la Auditoría Interna comienza con la creciente responsabilidad asignada a la alta dirección empresarial respecto a la confiabilidad de los estados financieros publicados por sus empresas. Esto contribuyó a que las empresas no solo necesitaran los servicios de auditores externos sino que muchas de ellas reconocieron la necesidad de efectuar exámenes para complementar los trabajos de los auditores externos con personal de la propia entidad, los auditores internos.

Los auditores internos utilizan los mismos métodos que los auditores externos y en muchos casos, fueron guiados por los auditores externos contratados por las empresas.¹⁰ Esto contribuyó al desarrollo de la auditoría interna, pero sin dudas la causa fundamental de la rápida evolución es el reconocimiento y aceptación de la función dentro del sistema de Control Interno.

Los cambios que se han ido produciendo en la función reflejan en la Declaración de Responsabilidades de la Auditoría Interna desde su primera publicación en 1947, y en todos los cambios posteriores hasta la última revisión que fue realizada en 1990¹¹: “Actualmente se considera como función principal de la Auditoría Interna la **evaluación y mejoramiento** de la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección de una organización.

⁹ Ibidem, pág. 27. Tomado de: Almela, B.,(1987), Control y Auditoría Internos de la Empresa, Colegio de Economistas, España, Pá. 154

¹⁰ Ibidem, pág. 28. Al respecto pueden consultarse: Rittenberg, L., E., 1980, Expanding opportunities for internal audit service, The internal auditor, vol. 37, pág. 74, Briston, R., J., 1980, The changing role of the internal auditor, The internal auditor, vol.37, pág.25,

¹¹ Es reproducción de la traducción realizada por el Instituto de auditores internos de España, autorizada por el IIA (1998)

1.3.1.1 Objetivos y Alcance de la Auditoría Interna.

El objetivo de esta auditoría es proporcionar análisis, valoraciones, recomendaciones e informaciones sobre las actividades revisadas. Su alcance debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de Control Interno y la calidad de ejecución en la realización de las responsabilidades asignadas, de ahí que los auditores deben:

- Revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa de los medios utilizados para identificar, evaluar, clasificar y comunicar dicha información.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar que estén de acuerdo con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que pudieran tener un efecto significativo en las operaciones e informes, determinando si la organización los está aplicando.
- Revisar los medios de salvaguarda de los activos y, si procede, verificar su existencia.
- Valorar la economía y eficacia con que son utilizados los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para verificar si los resultados están de acuerdo con los objetivos y metas establecidos, y si las operaciones o programas se llevan a cabo en la forma prevista. Aunque la dirección pueda ampliar o reducir el alcance de la auditoría interna, hay determinadas premisas que deben cumplirse para que hablemos de la existencia real y objetiva de la función de auditoría interna en una empresa, las cuales son:
 - Utilización en el desarrollo del trabajo, las técnicas y normas de auditoría de general aceptación.
 - Independencia mental de los auditores y libertad de actuación dentro de la organización.
 - Acceso a la evaluación de todas las áreas y actividades funcionales de la empresa.
 - Emisión de informes con recomendaciones, aunque sin autoridad para imponerlas ejecutivamente.

- Para que las premisas anteriores se cumplan la función de auditoría interna debe estar muy próxima a la máxima dirección, en la estructura organizativa de la entidad, y contar con su apoyo, poseer su propio estatuto donde se indique su nivel de dependencia, atribuciones y funciones, además de exigir mayor calificación, confianza y discreción en el personal, pues un objetivo fundamental es buscar el aumento de la eficiencia en la empresa.

1.4 Auditoría de Gestión.

El Decreto Ley 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba,¹² señala que: “La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de **economía, eficiencia y eficacia** en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observación de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos”.

Esta conceptualización es, según nuestros criterios, una de las más completas. Existen diferentes definiciones, pero todas coinciden en señalar que el objetivo final de este tipo de auditoría, es asegurar la eficiencia de una organización para que pueda alcanzar los objetivos establecidos, así como examinar la calidad y aciertos de la gestión de su dirección.

Con el propósito de hacer un análisis más profundo de la definición expuesta anteriormente las autoras consideran necesario explicar los elementos, en la Resolución 26 (2006)¹³, se señalan los términos de medición, criterios que permiten la evaluación cualitativa y cuantitativa de la gestión en cualquier organización:

¹² Contraloría General de la República de Cuba Ley 107/09 de la, artículo 43. 46p.

¹³ Ministerio de Auditoría y Control, (1996), Tomado del Glosario de Términos de la Resolución 26 Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, La Habana, Cuba.

- **Economía en la asignación de los recursos:** Óptimo aprovisionamiento de las entidades, con los recursos disponibles, de insumos que constituyen lo estrictamente necesario para maximizar los resultados.
- **Eficacia en los resultados:** La capacidad de producir resultados, lograr propósitos o realizar objetivos, cumpliendo con estándares predeterminados de cantidad, calidad, de tiempo, de costo y de servicio. Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.
- **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. Se relaciona con un estándar o estado ideal del proceso, también expresado por las relaciones producto/insumo. En general, se es eficiente cuando se logran los resultados previstos en la mejor forma posible.

1.4.1. Objetivos de la Auditoría de Gestión.

Los objetivos de la Auditoría de Gestión, Resolución 26 (2006)¹⁴

- Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.
- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos

¹⁴ Ministerio de Auditoría y Control, (2006), RESOLUCION No. 26, GUIA METODOLOGICA AUDITORIA DE La Habana, Cuba, 134 p.

y recursos que han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información y comunicación que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

1.4.2. Funciones de la Auditoría de Gestión.

Las funciones de la auditoría de Gestión están estrechamente imbricadas con las funciones de la Auditoría Interna, pero en este epígrafe se detallan desde el punto de vista más general, dichas funciones son:¹⁵:

- Comprender las operaciones y el ambiente de control de la empresa a auditar
- Revisar para su evaluación los controles establecidos en la empresa, en todas sus actividades y estructuras a auditar, tanto los contables, como operativos y estratégicos.
- Comprobar la fiabilidad del sistema de información (cuantitativa y cualitativa) de la empresa.
- Examinar los controles que tienen como objeto salvaguardar los activos, determinando si los procedimientos implementados aseguran razonablemente que los recursos están protegidos contra el malgasto, pérdida y uso indebido.

¹⁵ Carmona González, Mayra. Pueden consultarse entre otros autores a: CañibanoCalvo, L., 1983, Curso de auditoría contable, tomo I, ICE, Madrid, págs. 23-25; Escanciano Montouse, L., Jara Moreno, J., 1984, La auditoría de gestión: un motor de Progreso, Checking número 7, pág. 10.; Fernández Arena, J., A., 1992, Auditoría administrativa, de. Diana, Almela Diez, B., 1987, Auditoría y control interno de la empresa, Consejo general del Colegio de economistas de España, págs. 156-170; Hevia, E., 1994, Conferencia “Una nueva profesión: La auditoría Interna; Situación actual y tendencias futuras”, La Habana, Cuba.

- Verificar el cumplimiento de las leyes y demás regulaciones, incluyendo las políticas y procedimientos establecidos por la administración en las materias examinadas.
- Estudiar si los recursos de la empresa son utilizados adecuadamente, para conseguir los mejores resultados. Evaluando el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzado.
- Evaluar el logro de los objetivos en cada actividad auditada y su correspondencia con los objetivos y metas de la empresa.
- Comunicar a la dirección los hallazgos detectados en el transcurso de la auditoría y las recomendaciones para solucionar los problemas.

1.4.3. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs) son los principios fundamentales que deben caracterizar el desempeño de los auditores durante el proceso de la auditoría.

En Cuba, existen diferentes normas, ellas son:

- Normas de Auditoría Interna (Resolución N°. 350/2007)
- Normas para la Auditoría Gubernamental (Resolución No. 399/2003)
- Normas para las Sociedades que practican Auditoría (Resolución N°. 400/2003).

Todas ellas están dirigidas a garantizar la calidad del trabajo profesional del auditor y están formadas por tres normas esenciales, excepto la última que al representar un grupo independiente, debe tener un mayor rigor en el control y supervisión de la calidad, de ahí que se le adicione otra norma más referida a la calidad. Teniendo en cuenta lo anterior, se asumen las Normas de Auditoría Interna.

1.4.3.1. Normas de Auditoría Interna.

Las Normas de Auditoría Interna, según la Resolución 350 (2007)¹⁶, se pueden resumir en:

1. Normas Personales.
2. Normas de Ejecución.
3. Normas para la Presentación del Informe

1. Normas Personales y Generales:

Establecen los requisitos que deben tener los auditores internos para que realicen sus funciones e informen de manera adecuada y eficaz a la autoridad superior dentro de las organizaciones a las que pertenecen, así como los elementos generales que deben implementar las unidades de Auditoría Interna, cualquiera que sea su nivel, para el cumplimiento de las políticas y procedimientos de control de calidad de las auditorías. Estas normas son:

Independencia y objetividad:

- La actividad de Auditoría Interna debe ser independiente y responder al máximo nivel de dirección de la organización, de forma que le permita cumplir sus responsabilidades adecuadamente.
- Debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de la Auditoría Interna, al desempeñar su trabajo, al evaluar y comunicar sus resultados.
- Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y evitar los conflictos de intereses que limiten su independencia y objetividad.
- Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor interno provee servicios de auditoría para una actividad en la cual haya tenido responsabilidades en los tres últimos años del ejercicio económico, acorde con la legislación vigente.

Capacidad profesional:

¹⁶ Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 350 (2007).

- Los auditores internos deben reunir los conocimientos y las aptitudes necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales.
- Los auditores internos deben tener conocimiento de los riesgos y controles claves en tecnologías de la información y de las técnicas de auditoría disponibles basadas en su uso, que le permitan desempeñar el trabajo asignado.
- Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias mediante la capacitación profesional continua.

Cuidado Profesional:

El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar:

- El alcance necesario para lograr los objetivos del trabajo a ejecutar;
- La complejidad o nivel de importancia relativa de asuntos, operaciones, actividades y recursos, a los cuales se les aplican procedimientos de auditoría;
- La probabilidad de la ocurrencia de errores, irregularidades o fraudes;
- La utilización de herramientas de auditoría asistida por computadora u otras técnicas de análisis de datos; y la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional teniendo en cuenta lo siguiente:

- Las necesidades y expectativas de la organización, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo;
- La complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo.

Aseguramiento de la Calidad:

La unidad de Auditoría Interna a cualquier nivel debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de Auditoría Interna y revise continuamente su eficacia. Este programa debe incluir, tanto las evaluaciones de la calidad a recibir por el área correspondiente

del Ministerio de Auditoría y Control, como por el nivel superior de la propia organización a la que pertenece la unidad.

2. Normas de Ejecución:

Las Normas de Ejecución describen y fundamentan la naturaleza de las actividades de Auditoría Interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios. Estas normas son las siguientes:

Planeamiento:

Al planear la Auditoría Interna, el auditor interno debe definir los objetivos, el alcance y metodología dirigidos a conseguir esos logros. Los objetivos que la Auditoría Interna debe lograr, es identificar los asuntos más importantes que deben ser tenidos en cuenta y que responden a las necesidades específicas de la autoridad competente. La extensión de las tareas a ejecutar; puede incluir áreas, cuestiones y períodos a examinar. La metodología comprende los procedimientos generales y los métodos analíticos que utiliza el auditor interno en su trabajo para la obtención de información y alcanzar los objetivos previstos; debe ser diseñada para la obtención de evidencias suficientes, relevantes y competentes a incluir en los informes.

Supervisión y revisión:

La supervisión es un proceso técnico que consiste en dirigir y controlar la Auditoría Interna desde su inicio hasta la presentación del informe al nivel competente. La supervisión implica determinar si se están alcanzando los objetivos previstos en la Auditoría Interna y dirigir los esfuerzos de los auditores internos hacia su cumplimiento eficiente.

Una supervisión adecuada debe asegurar que:

- Todos los miembros del grupo han comprendido, en forma clara y suficiente, el plan diseñado para la Auditoría Interna.
- La Auditoría Interna se efectúa de acuerdo con estas Normas.
- Se sigue el programa de trabajo y se aplican los procedimientos previstos en este, a menos que se autoricen cambios por los niveles competentes.

- El jefe de grupo revisa el trabajo de los auditores internos subordinados.
- El trabajo realizado por el jefe de grupo sea revisado por el supervisor.
- Los papeles de trabajo contienen las pruebas que sustentan adecuadamente las conclusiones, recomendaciones y opiniones reflejadas en el informe.
- En el informe se exponen todas las conclusiones, recomendaciones y opiniones que se consideren pertinentes, de acuerdo con los resultados de las revisiones efectuadas.
- La revisión del trabajo de los auditores internos, por parte del jefe de grupo, debe realizarse sistemáticamente y a medida que se avance en las distintas etapas de la Auditoría Interna, de manera que se garantice que:
- Los papeles de trabajo sean legibles, comprensibles y reflejan:
 - Un diseño apropiado de acuerdo con el objetivo que se persigue y otras cuestiones de forma.
 - Suficiente información, de manera que no requieran explicaciones complementarias.
 - La constancia de todas las revisiones efectuadas por los funcionarios facultados para ello.
 - La descripción del significado de las marcas de revisión utilizadas por los auditores internos, en los casos en que estas no estén establecidas centralmente.
 - Existan las referencias cruzadas entre los resultados del trabajo realizado y las notas que deben ser incluidas en el informe, si procedieran.
- Las evidencias obtenidas sean relevantes, suficientes y competentes.
- Los cálculos plasmados en los papeles de trabajo sean correctos.
- Las pruebas realizadas o las muestras aplicadas sean las adecuadas.

Leyes y demás disposiciones legales:

El auditor interno tiene la obligación de conocer las disposiciones legales aplicables en la organización a la cual va a auditar, para diseñar el programa de trabajo, de tal forma que le permita obtener una seguridad razonable acerca del cumplimiento de

las disposiciones legales y las obligaciones contractuales, que sean significativas para la consecución de los objetivos de la Auditoría Interna.

Esto implica, en primer término, determinar las leyes y demás disposiciones legales importantes para alcanzar los objetivos previstos; se deben evaluar los riesgos de que haya incumplimientos significativos.

Basado en esa evaluación de riesgos, el auditor interno debe diseñar y ejecutar procedimientos que proporcionen una seguridad razonable que permitan detectar los incumplimientos.

Calidad de la Evidencia:

La evidencia es la información que obtiene el auditor y que le permite sustentar su opinión sobre los resultados y las conclusiones incluidas en el informe de auditoría. Los requisitos básicos que debe cumplir la evidencia son: suficiente, competente y relevante.

La evidencia es suficiente cuando por los resultados de la aplicación de una o varias pruebas, el auditor interno pueda adquirir certeza razonable de que los hechos revelados se encuentran satisfactoriamente comprobados. La suficiencia es la medida de la cantidad de pruebas, comprobaciones o verificaciones a efectuar, con respecto a determinados criterios y su confiabilidad. Los factores que indican la fuerza de las pruebas, comprobaciones o verificaciones a efectuar pueden estar vinculados, entre otros, a:

- Nivel de importancia del asunto a comprobar;
- Grado de riesgo asociado con la adopción de una conclusión errónea;
- Resultados mostrados en el Expediente Único; y
- Sensibilidad de la organización al asunto a comprobar.

La competencia se refiere a que la evidencia debe ser válida y confiable. El auditor interno debe considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de la validez e integridad de la evidencia. De ser así, debe obtener evidencia adicional o revelar esa situación como una limitación en el alcance de la Auditoría Interna.

La relevancia de la evidencia se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho es relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho. También está muy relacionada con los objetivos previstos en la Auditoría Interna y el vínculo directo y claro que debe existir entre estos y la evidencia analizada.

Los criterios que actúan en la suficiencia, competencia y relevancia de la evidencia a obtener y, en consecuencia, en la realización del trabajo de los auditores internos, son los de Importancia relativa y Riesgo probable.

La identificación del nivel de Importancia relativa y de Riesgo probable por parte de los auditores internos es un asunto de juicio profesional, que puede determinarse teniendo en cuenta, entre otras, las cuestiones siguientes:

- La sensibilidad, el interés estratégico o nacional, el impacto social de los productos, servicios, actividades u operaciones de la organización;
- Requerimientos legales y reguladores aplicables;
- La consideración de cuestiones tales como la actitud, la aptitud, la autoridad y la responsabilidad de los dirigentes y el resto del personal;
- Involucran necesariamente consideraciones relacionadas con la calidad (naturaleza) y cantidad (importe) de la evidencia examinada en su relación con los objetivos previstos en la Auditoría Interna.

Gestión de riesgos:

Los auditores internos deben participar, de conjunto, con las demás áreas de la organización en los procesos de mejora continua relacionados con:

- La identificación de los riesgos relevantes, tanto externos como internos y propios de la organización, a partir de la definición de los dominios o puntos clave de la organización
- La estimación de la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, así como la valoración de la probable pérdida que ellos puedan ocasionar.

- La determinación de los objetivos específicos de control más convenientes, debidamente articulados con los objetivos globales y sectoriales previstos en la misión de la entidad.
- Los auditores internos deben evaluar la cantidad y calidad de las exposiciones al riesgo referidas a la administración, custodia y protección de los recursos disponibles, operaciones y sistemas de información de la organización, teniendo en cuenta la necesidad de garantizar a un nivel razonable los objetivos siguientes:
 - Confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional.
 - Eficacia y eficiencia de las operaciones control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.
 - Cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas jurídicas y contratos.
- Los riesgos inherentes al ambiente se sistemas de información pueden provenir de:
 - Deficiencias en actividades generales del sistema de información automatizado.
 - Desarrollo y mantenimiento de programas.
 - Soporte tecnológico del software de sistemas.
 - Operaciones.
 - Seguridad física.
 - Control sobre el acceso a programas.

Los riesgos pueden incrementar el potencial de errores o irregularidades en aplicaciones puntuales, en bases de datos, en archivos maestros o en actividades de procesamiento específicos.

Control Interno:

La Auditoría Interna debe asistir a la organización en el proceso de perfeccionamiento continuo del Control Interno, mediante la evaluación y calificación de la eficacia y eficiencia del sistema implantado. Entre las acciones que pueden ejecutar los auditores internos están:

- Análisis periódicos de la gestión de la organización que permitan proponer a la dirección las sugerencias e indicaciones que se consideren necesarias
- Comprobación de la fiabilidad y oportunidad de los sistemas informativos utilizados en la organización.
- Control del correcto cumplimiento de las políticas, normas e instrucciones de la administración.
- Vigilancia y revisión del Sistema de Control Interno establecido en la organización, en todas las actividades, estructuras, sistemas e instalaciones.
- Informar a la administración los errores, irregularidades, deficiencias e incumplimientos detectados, recomendando la forma de eliminarlos.
- Dedicar una especial atención a las nuevas tendencias y sistemas de gestión, procurando contribuir a crear en la organización un clima de apertura ante los cambios y una mentalidad de cooperación y trabajo en equipo.
- Realizar investigaciones o estudios especiales que la administración les encargue por su conocimiento global de la organización, del sector al que esta pertenece y de la economía del entorno en que se localiza.

Apoyo a la Dirección Estratégica:

La actividad de Auditoría Interna como parte integrante del Comité de Control (si existe) debe participar en la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno, así como en la propuesta de las recomendaciones necesarias para mejorar los procesos de dirección en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la integridad y los valores éticos dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaz en el desempeño de la organización.
- Comunicar oportunamente la información de riesgo y control a las áreas correspondientes.
- Coordinar eficazmente las actividades de información y comunicación entre los órganos colectivos de dirección, los auditores internos a cualquier nivel, los

auditores gubernamentales y otros funcionarios facultados a ejercer funciones de control externo.

Los auditores internos deben participar, conjuntamente con los demás integrantes que se decidan por los niveles de dirección correspondientes, en los procesos vinculados con la evaluación del diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionada con la ética y los valores organizacionales.

3. Normas para la Presentación de Informes:

Establecen los criterios para la presentación de los informes elaborados como resultado de los servicios de auditoría y ejecutados a cualquier nivel. Estas Normas son las siguientes:

Forma y contenido:

Los auditores internos deben preparar informes por escrito para comunicar los resultados del servicio de auditoría prestado en su organización. El informe debe incluir:

- Los objetivos de la Auditoría Interna, su alcance y metodología.
- Exponer con claridad los hallazgos significativos y sus conclusiones.
- Declarar que la Auditoría Interna se realizó de acuerdo con estas Normas.

Los informes por escrito son necesarios para:

- Comunicar los resultados de la Auditoría Interna a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello
- Reducir el riesgo de que los resultados sean mal interpretados
- Facilitar el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.

Los criterios de contenido en la presentación de informes son:

Encabezamiento: El informe debe contener en su formato, al menos, los datos siguientes:

- a) Nombre de la organización a la que pertenece.

- b) Orden de trabajo No.: Para registrar el número de la orden que autoriza la ejecución de la Auditoría Interna.
- c) Entidad: Se expresa el código (si lo tiene), nombre y dirección.
- d) Subordinada a: Se expone el nombre del órgano, organismo, unión, empresa, grupo empresarial, etc., al que está subordinada la entidad.
- e) Tipo de Auditoría: Se clasifica el servicio realizado, de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan.
- f) Fecha de inicio: Fecha en que comienza la ejecución de la Auditoría Interna.
- g) Fecha de terminación en el terreno: Fecha en que termina la ejecución de la Auditoría Interna en la sede del sujeto de esta.
- h) Responsable: Nombre del auditor interno debidamente registrado y que funge como jefe de la Auditoría Interna.
- i) Después de los datos antes consignados, se titula el documento con el nombre de "INFORME".

Introducción: En esta sección del informe se consigna lo siguiente:

- Una breve caracterización de la organización auditada referida a las principales actividades que desarrolla y otros aspectos que puedan resultar de interés.
- Los objetivos de la Auditoría Interna, así como las causas de incumplimiento de alguno de los objetivos previstos
- El alcance debe expresar la profundidad y cobertura del trabajo que se haya realizado para cumplir los objetivos
- La declaración en el informe de que la Auditoría Interna se realizó de conformidad con estas Normas; si es necesario modificar esa declaración cuando no se haya cumplido con las normas que sean de aplicación, el auditor interno debe modificar la declaración para manifestar una salvedad, e incluir en el alcance las causas del incumplimiento de forma clara, concisa y comprensible.

Las limitaciones en el alcance pueden estar relacionadas, entre otras, con situaciones como las siguientes:

- Imposibilidad de aplicar determinado procedimiento previsto en el programa de trabajo diseñado, que se considere necesario o deseable.
- Inadecuados registros primarios de la información.
- Políticas contable – económico - financieras y de otro tipo, no acordes con la legislación aplicable vigente.
- La metodología debe explicar claramente los programas de trabajo diseñados, las técnicas que se han empleado para efectuar los análisis requeridos y obtener la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la Auditoría Interna
- El informe se dirige al máximo nivel de dirección al que está subordinado el auditor interno.

Conclusiones: En esta sección se deben tener en cuenta los criterios generales siguientes:

- Las conclusiones son deducciones lógicas basadas en los hallazgos de los auditores internos; la fuerza de las conclusiones de los auditores internos depende de lo persuasivo de la evidencia de los hallazgos y lo convincente de la lógica usada para formular dichas conclusiones.
- No deben constituir la repetición de lo consignado en la sección Resultados del propio informe, sino una síntesis de los hechos y situaciones fundamentales comprobadas; cuidando de incluir un hecho o hallazgo que no haya sido reflejado en otra sección del informe.
- Debe reflejarse, de forma general, las causas fundamentales que originaron el error, irregularidad o fraude planteado, así como las consecuencias directas e indirectas que pudieran derivarse de estos hallazgos.
- Se expone la calificación otorgada de acuerdo con los resultados del servicio de auditoría ejecutado. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente.

Resultados: El auditor interno debe tener en cuenta los criterios generales siguientes en esta sección:

- A partir de las evidencias suficientes, competentes y relevantes reunidas por el auditor interno para cumplir los objetivos de la Auditoría Interna, el jefe de grupo determina los hallazgos más significativos que deben incluirse en el informe.
- Siempre que sea posible, los auditores internos deben incluir información de los antecedentes necesarios de los hallazgos más significativos, que contribuyan a una mejor comprensión del informe.
- Los comentarios en el informe deben ser precisos y organizados; reflejando, siempre que sea posible, las disposiciones jurídicas que se incumplen. Los señalamientos se ordenan de acuerdo con los objetivos de la Auditoría Interna, cuidando de agruparlos por temas y, dentro de estos, por orden de importancia.
- No se incluyen señalamientos vinculados con hechos que no estén debidamente comprobados y recogidos en los papeles de trabajo.
- Deben consignarse todos los casos significativos de incumplimientos de las leyes, demás disposiciones y del control interno que se encuentran durante la ejecución de la Auditoría Interna.
- Se deben cuantificar los hallazgos de auditoría en todos los casos que sea posible, no solo aquellos que por su magnitud e importancia sean más significativos. Asimismo, se debe reflejar en cada caso el por ciento que representa la muestra del universo de partidas o artículos que conforman el tema.
- En los casos en que no se detecten deficiencias en las cuestiones que se verifican en cumplimiento de los objetivos de la auditoría, ello se debe consignar en esta sección del informe.
- Debe incluirse en el contenido del informe aquellas tablas que por su tamaño lo permitan, de manera de hacer más clara la exposición del informe. En los casos en que estas sean extensas deben presentarse como anexos al informe.

También se pueden incluir, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Los logros importantes de la administración, especialmente cuando las medidas adoptadas en un área pueden aplicarse en otras.

- Cuando cierta información no pueda ser revelada, debe expresarse la naturaleza de la información omitida y las razones que justifican su omisión.
- Cuando proceda, se comparan los resultados de cada tema, con los obtenidos en el servicio de auditoría anterior, reconociendo los logros importantes alcanzados, de ser este el caso.

Recomendaciones: Los criterios a tener en cuenta son:

- Los auditores internos deben incluir en el informe sus recomendaciones, a partir de los errores, irregularidades o fraudes detectados durante la Auditoría Interna.
- Las recomendaciones son más constructivas cuando se encaminan a atacar las causas de los problemas observados, se refieren a acciones específicas y van dirigidas a quienes deben emprender esas acciones.
- Es necesario que las medidas que se recomiendan sean factibles, que su costo se corresponda con los beneficios esperados y que contribuyan a la elaboración del Plan de Medidas para erradicar las deficiencias.

Anexos: Se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Se relacionan los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar estos
- En los casos en que se hayan determinado incumplimientos de la ley, demás regulaciones, principios y normas establecidas o cualesquiera otras acciones u omisiones que afecten la buena marcha de la organización, el auditor interno debe presentar una Declaración de Responsabilidad Administrativa, de acuerdo con la legislación vigente.

Generalidades: Se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- En los servicios de auditoría debe consignarse el término para presentar las discrepancias con el contenido del informe, de existir estas. El término que se consigne no debe exceder del período establecido en la legislación vigente.
- De igual forma, debe expresar el término para enviar el Plan de Medidas, así como informar al nivel superior la situación que presentan las deficiencias

- halladas durante la ejecución del servicio. Los términos que se consignen no deben exceder del período establecido en la legislación vigente.
- Asimismo, debe consignarse que en un término no mayor de 180 días naturales a partir de la fecha de terminación de la auditoría se debe informar a la unidad organizativa que ejecutó la auditoría, la situación que presentan las deficiencias detectadas.
 - Del mismo modo, debe consignarse el término de que dispone el auditado a partir de la recepción del informe para consultar de manera obligatoria, con la unidad organizativa que realizó la auditoría las medidas administrativas que se propone adoptar. El término que se consigne no debe exceder del establecido en la legislación vigente.
 - Cuando proceda, debe exponerse una nota de agradecimiento a los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores por la colaboración prestada en la realización de la Auditoría Interna.
 - Debe consignarse los nombres y apellidos del auditor interno jefe de grupo, cargo, firma y número del Registro de Auditores de la República de Cuba. También debe dejar constancia de su media firma en cada página del informe.

Oportunidad y presentación:

Los informes deben emitirse lo más pronto posible para que su contenido pueda ser utilizado oportunamente por los dirigentes o funcionarios de la administración y del nivel superior correspondiente, así como por otros interesados. El informe debe ser completo, exacto, objetivo y convincente, así como lo suficientemente claro y conciso como lo permitan los asuntos que trate.

Informes especiales y provisionales o parciales:

Cuando en el desempeño de sus funciones, los auditores internos pertenecientes a unidades de Auditoría Interna cualquiera que sea su nivel, detecten irregularidades o fraudes relacionados con hechos presuntamente delictivos, están obligados a presentar un informe considerado como Especial ante las autoridades competentes (Tribunales Populares, Fiscalía General de la República, Ministerio del Interior, en el

caso de las acciones de control por ellos solicitadas; de no ser solicitada, a los órganos de control e investigación donde está enclavada la entidad objeto de la acción) al que se le adjuntan los documentos probatorios originales previamente ocupados y avalado por el Dictamen Legal correspondiente, acorde con la legislación vigente.

El auditor interno de las organizaciones económicas de base, que ejerce la auditoría dentro del ámbito propio de su entidad, cuando en el ejercicio de una auditoría detecte irregularidades o fraudes relacionados con hechos presuntamente delictivos, presenta un Informe Especial a la máxima dirección de su entidad y a la Unidad de Auditoría Interna de su organización económica superior.

Los auditores internos deben considerar la conveniencia de presentar informes que deben considerarse provisionales o parciales a los dirigentes y funcionarios que correspondan respecto a asuntos que sean significativos. Los informes de esa índole no sustituyen al informe final, pero sirven para que los dirigentes y funcionarios se enteren de asuntos que requieren de su atención inmediata y emprendan las acciones correctivas que procedan, antes de que se haya terminado el informe final.

Comunicación de resultados: Los informes deben comunicarse oportunamente a los dirigentes y funcionarios que están autorizados para recibirlos por las disposiciones legales vigentes, a fin de que tomen acciones respecto a los hallazgos y recomendaciones.

1.5. Auditoría Interna de Gestión.

Teniendo en cuenta el análisis expuesto acerca de la Auditoría Interna y la Auditoría de Gestión, asumimos la definición de Auditoría Interna de Gestión expresada por Carmona, M.: “es el conjunto de elementos integrantes del proceso de auditoría de gestión que están concatenados de forma ordenada y lógica, son ejecutados por auditores internos y actúa como un subsistema del Sistema de Auditoría Interna de la organización. Para dar un servicio de evaluación desde dentro, cuyo objetivo es mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los

recursos; la observancia de las disposiciones administrativas y legales pertinentes y, la consecución de los objetivos”.¹⁷

1.6. Control Interno.

1.6.1. Definición de Control Interno.

Otro aspecto esencial en este tipo de auditoría, lo constituye el control interno, el cual ha sido definido por varios autores, de ellos haremos referencia a la expresada por Ministerio de Finanzas y Precios (2003)¹⁸: “es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

1. Confiabilidad de la información.
2. Eficiencia y eficacia de las operaciones.
3. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas
4. Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad

1.6.2. Características generales del Control Interno.

Las características del control interno son¹⁹:

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.

¹⁷ Carmona González, Mayra. La Auditoría Interna de Gestión, aspectos teóricos. El caso particular cubano. Página 122.

¹⁸ Ministerio de Finanzas y Precios (2003). Resolución 297 sobre Control Interno.57p.

¹⁹ Ibidem

- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

1.6.3 Clasificación del Control Interno:

El control interno se clasifica en control contable y administrativo, y este a su vez en operativo²⁰:

Control Interno Contable:

Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

Control Interno Administrativo:

Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

²⁰ Carmona González, Mayra . La Auditoría Interna de Gestión, aspectos teóricos. El caso particular cubano. Página 130-131.

Control Operativo:

Los controles entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para lograr un grado razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa y alcanzar los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

Control Estratégico:

Es un proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad para lograr un grado razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

1. 6.4 Principios de Control Interno.

Según Miranda., (1982)²¹, el Control Interno se rige por tres “principios” fundamentales generalmente aceptados, aunque algunos autores tienden a desglosar el contenido de los mismos, en esencia es el mismo. Estos principios son:

- División del trabajo.
- Fijación de responsabilidades.
- Cargo y descargo.

División del trabajo:

Este principio en esencia consiste en la separación de funciones en las unidades operativas de actividades de custodia y control, y de éstas entre sí. El trabajo debe estar subdividido de tal forma que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inicio. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independiente, pero que al

²¹ Ibidem, Tomado de: Miranda, A., de, Torras, O. , González, J., (1982) , Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I, Cuba, 260p.

mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

Para lograr este objetivo también es necesario que las personas que realicen las operaciones, no tengan acceso a los registros contables que guarden relación con esas mismas operaciones.

Fijación de Responsabilidades:

Este principio se basa en que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar, en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

La prevención de las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quien debe hacerlo. En este principio hay que tener en cuenta que la autoridad es delegable, no así la responsabilidad.

Cargo y descargo:

Está profundamente relacionado con el de fijación de responsabilidad, pues facilita su aplicación cuando es necesario. Cuando se produce una entrega (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

El objetivo este principio es extender el control para lograr que se contabilicen y registren los cargos de todo lo que entra y los descargos de todo lo que sale.

1.6.5 Elementos y componentes que conforman el Control Interno.

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que nuestras entidades no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de Control

Interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

Los componentes del Control Interno son²²:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión.

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

Ambiente de Control.

El ambiente o entorno de control constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno.

Normas para el Ambiente de Control.

- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.

²² Ministerio de Finanzas y Precios (2003). Resolución 297 sobre Control Interno.57p.

- Organigrama.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas en personal.
- Comité de Control.

Evaluación de Riesgos.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

Normas para la Evaluación de los Riesgos.

- Identificación del riesgo.
- Estimación del riesgo.
- Determinación de los objetivos de control.
- Detección del cambio.

Actividades de Control.

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestran la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Normas de Actividades de Control.

- Separación de tareas y responsabilidades.
- Coordinación entre áreas.
- Documentación.
- Niveles definidos de autorización.
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Control del sistema de información.
- Control de la tecnología de información.
- Indicadores de desempeño.
- Función de Auditoría Interna independiente.

Información y Comunicación.

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

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

Normas de Información y Comunicación.

- Información y responsabilidad.
- Contenido y flujo de la información.
- Calidad de la información.
- Flexibilidad al cambio.
- El sistema de información.
- Compromiso de la dirección.

Supervisión o Monitoreo.

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Normas de Supervisión o Monitoreo.

- Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Eficacia del Sistema de Control Interno.
- Auditorías del Sistema de Control Interno.
- Validación de los supuestos asumidos.
- Tratamiento de las deficiencias detectadas.

1.7. Evidencia de la Auditoría de Gestión.

Para OLACEFS (2005)²³, la evidencia de la Auditoría de Gestión se define como: cualquier Información o hechos que utiliza el auditor de gestión para comprobar si las actividades que se están auditando, se presentan o no de acuerdo con los estándares o criterios establecidos, o también como los hechos que obtiene durante su trabajo de campo para documentar y justificar sus observaciones y conclusiones.

Al planear la auditoría, el auditor debe identificar la naturaleza, las fuentes y la disponibilidad probable de la evidencia requerida. Antes de emprender la recolección de la evidencia es importante detenerse y pensar en lo siguiente:

1. Qué clase de evidencia debe ser recogida;
2. Si esta forma de evidencia será la más útil;
3. Cómo apoyará o refutará las conclusiones iniciales en los temas bajo examen;
4. Cómo puede esta evidencia se puede traducir a hechos para el informe final.

²³ Pozo Ceballos, MsC.Sergio, (2005). Tomado del Manual del Instructor, Módulo 3, Parte II, Curso Internacional Auditoría de Gestión. MAC – OLACEFS .

Los tipos de Evidencia, 2003²⁴ son:

- La evidencia física se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales. Cuando la evidencia física es decisiva para lograr los objetivos de la acción de control, debe ser confirmada adecuada y oportunamente por los auditores gubernamentales.
- La evidencia documental es de carácter física o electrónica. Pueden ser externas o internas al sujeto de la acción de control. Las evidencias externas abarcan, entre otras, cartas, facturas de proveedores, contratos, auditorías externas y otros informes o dictámenes y confirmaciones de terceros. Las evidencias internas tienen su origen en el sujeto de la acción de control, incluye, entre otros, registros contables, correspondencias enviadas, descripciones de puestos de trabajo, planes, presupuestos, informes internos, políticas y procedimientos internos. La confiabilidad de las evidencias documentales tiene que valorarse en relación con los objetivos de la acción de control.
- La evidencia testimonial se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Estas manifestaciones pueden proporcionar importantes indicios que no siempre cabe obtener a través de otras formas de trabajo en las acciones de control. Se requiere la confirmación si van a utilizarse como prueba, por medio de la:
 - Confirmación por escrito del entrevistado.
 - El análisis de múltiples fuentes independientes que revelen o expliquen los hechos analizados.
 - Comprobación posterior en los documentos.
- Al valorarse la confiabilidad de la evidencia testimonial el Auditor Gubernamental necesita tener en cuenta la credibilidad del entrevistado; es

²⁴ Ibidem. Tomado de Resolución No. 399/03, MAC

decir, el cargo, los conocimientos, la experiencia y la franqueza de la persona que se entrevista.

- La evidencia analítica surge del análisis y verificación de los datos. El análisis puede realizarse sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias procedentes del sujeto de la acción de control u otras fuentes que pueden ser utilizadas. También pueden efectuarse comparaciones con normas obligatorias o niveles propios del sector al que pertenece el sujeto de la acción de control. El análisis puede ser numérico, por ejemplo, tomando en consideración los indicadores entre productos y recursos, o el porcentaje del presupuesto que se ha gastado. También puede tener carácter no numérico, por ejemplo, el análisis cualitativo del tipo de quejas realizadas con respecto a un sujeto de la acción de control.
- La evidencia informática puede encontrarse en datos, sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes, tecnologías y personal informático utilizados en los procedimientos del sujeto de la acción de control. Para determinar la confiabilidad de la evidencia informática, el Auditor Gubernamental:
 - Puede efectuar una revisión de los controles generales de los sistemas automatizados y de los relacionados específicamente con sus aplicaciones, que incluya todas las pruebas que sean permitidas.
 - Si no revisa los controles generales y los relacionados con las aplicaciones o comprueba que esos controles no son confiables, podrá practicar pruebas adicionales o emplear otros procedimientos.

1.8 Técnicas de recolección de información en la Auditoría de Gestión.

Las Técnicas de recolección de información, según el propio autor, son procedimientos especiales utilizados por los auditores, para obtener las evidencias necesarias y suficientes que les permitan formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada.

Es muy importante en la auditoría de gestión seleccionar la técnica más apropiada, para examinar cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción de la entidad bajo examen. En la auditoría de Gestión, se pueden utilizar las técnicas de general aceptación en auditoría; a saber:

Verbales: Consisten en la obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo. La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente, mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales pueden ser:

- Entrevistas: es una conversación que tiene como finalidad la obtención de información. Sirven para averiguar de forma directa con el personal de la entidad auditada o con terceros, sobre actividades que guarden relación con las operaciones de esta.
- Encuestas y cuestionarios: es la aplicación de una lista de preguntas, relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.
- Actas de declaración de los auditados

Oculares: Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de control. Esta técnica permite tener una visión de la organización, desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, etc.

Las técnicas oculares se clasifican de la forma siguiente:

Observación: Consiste en la contemplación a simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.

Comparación o confrontación: Es cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por la entidad auditada y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.

Revisión selectiva: Radica en el examen de ciertas características importantes, que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.

Rastreo: Es el seguimiento que se hace al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.

Documentales: Consisten en obtener información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:

Revisión Analítica: Consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias y la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas.

Comprobación: Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.

Clasificación:

- **Encuestas realizadas por la entidad auditada.**
- **Actas de reuniones.**
- **Comparación.**

Físicas: Es el reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.

- **Recuento.**

- Comparación.
- Inspección.

Escritas: Consiste en reflejar en los Papeles de Trabajo información importante para el trabajo del auditor.

Esta técnica se aplica de las formas siguientes:

- **Análisis:** Es identificar, estratificar o clasificar elementos constitutivos del objeto de análisis con el propósito de obtener información y llegar a conclusiones que a juicio del auditor afecten la gestión de la entidad auditada.
- **Conciliación:** Es el cotejo de información producida por diferentes fuentes sobre un mismo tema para establecer su conformidad y veracidad.
- **Confirmación:** Comunicación independiente con terceras partes para determinar la exactitud y validez de una cifra o hecho registrado.
- **Cálculo:** Es la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos.
- **Tabulación:** Se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para arribar o sustentar las conclusiones.

1.9 Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo (formato papel, audiovisual o digital) constituyen el vínculo entre el trabajo de planeamiento y ejecución y el informe que se elabore. Por tanto deberán contener la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que se presentan en el informe.

La práctica de indicar claramente en los papeles de trabajo los fines que se persigan es muy útil para asegurar que la información obtenida estará relacionada directamente con los objetivos de la acción de control y del informe correspondiente.

El Auditor debe tener presente que el contenido y el orden de los papeles de trabajo refleja el grado de su competencia, experiencia y conocimientos.

Los propósitos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Proporcionar el principal sustento del informe de la acción de control.
- Permitir una adecuada revisión y supervisión del trabajo.
- Constituir la evidencia del trabajo realizado y el soporte de las conclusiones y recomendaciones incluidas en el informe.
- Permitir las revisiones de la calidad técnica de las acciones de control.

Los requisitos principales a tener en cuenta son:

- a) Expresar los objetivos, el alcance, la metodología y los resultados de la acción de control.
- b) Incluir aquellos programas que se requieran confeccionar específicamente para la ejecución de la acción de control.
- c) Ser completos y exactos de forma que permitan sustentar debidamente los
- d) Hallazgos, conclusiones y recomendaciones y demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado. La concisión es importante, pero no deberá sacrificarse la claridad y la integridad con el único fin de ahorrar tiempo o papel.
- e) Deben ser lo suficientemente claros, comprensibles y detallados para que un tercero, que no haya mantenido una relación directa con la acción de control, esté en capacidad de fundamentar las conclusiones y recomendaciones, mediante su revisión. No deben requerir de explicaciones orales.
- f) Ser legibles y ordenados, pues de lo contrario podrían perder su valor como evidencia. Deben contener índices y referencias adecuadas.
- g) Contener la identificación del significado de las marcas de revisión utilizadas por los auditores, en los casos en que éstas no estén establecidas centralmente.
- h) Deben contener información relevante, esto es, limitarse a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir los objetivos del trabajo encomendado.

- i) El auditor debe documentar en sus papeles de trabajo todas las comunicaciones que se hayan cursado a la máxima dirección del sujeto de la acción de control acerca de las irregularidades o fraudes y otros tipos de incumplimientos.

CAPITULO II. PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Este capítulo tiene como finalidad proponer la metodología de Auditoría de Gestión en la División Territorial “RADIO PINAR”, Pinar del Río. Cuba, donde en cada una de las etapas se sugieren los documentos a revisar y/o pruebas a realizar.

2.1. Objetivo de la Propuesta Metodológica.

En diagnóstico realizado a la División Territorial “RADIO PINAR”, se evidenció la necesidad de verificar el grado de economía, eficiencia y eficacia para conocer su situación actual en este sentido y utilizarla como herramienta de dirección para la toma de decisiones adecuadas, por lo que se requieren de procedimientos acordes a sus características, para que con el personal disponible puedan autoevaluarse.

El **objetivo** de la metodología de Auditoría de Gestión es **evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la** División Territorial “RADIO PINAR”, como herramienta de dirección para la toma de decisiones.

2.2. Propuesta de Metodología de Auditoría de Gestión.

En el mundo moderno son varios los criterios que se manejan sobre las fases que se tiene en cuenta a la hora de ejecutar una auditoría, la mayoría de los autores coinciden en que siempre que se realice este trabajo, se ponen de manifiesto ciertas etapas que generalizan el quehacer del auditor.

La Auditoría de Gestión como todas las auditorías tiene que cumplir con ciertos pasos o etapas fundamentales, las cuales son de estricto cumplimiento si se quiere que el trabajo realizado se corresponda con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Para el desarrollo de este trabajo se propone la metodología para efectuar una Auditoría de Gestión en División Territorial “RADIO PINAR”, Pinar del Río. Cuba, teniendo en cuenta las siguientes etapas:

1. Exploración previa.

2. Planeación de la auditoría
3. Ejecución de la Auditoría por áreas funcionales.
4. Presentación y discusión del informe de Auditoría.
5. Seguimiento de la Auditoría.

Esta metodología será detallada a continuación:

2.2.1. Exploración Previa.

Esta etapa consiste en el estudio previo a la ejecución de la auditoría, para ello se debe realizar un recorrido por las áreas de la entidad, para observar el funcionamiento de la misma, así como llevar a cabo todo el proceso de familiarización, la cual servirá de base para la posterior realización de la auditoría, como es: la caracterización de la empresa, revisión del expediente único de auditoría (este con el propósito de analizar si las deficiencias detectadas han estado presentes en otras auditorías), y finalmente comprobar el comportamiento del Control Interno.

Para la ejecución de esta etapa se deben revisar los documentos y/o realizar las pruebas siguientes:

● **Caracterización de la entidad:**

- Datos actualizados de la entidad, que incluyen entre otros: nombre, dirección, teléfono, fax, mail, horario de trabajo y estructura organizativa.
- Objeto Social. Principales actividades que desarrolla.
- Relaciones bancarias
- Sistemas automatizados
- Situación contable – financiera
- Estructura organizativa
- Misión y Visión.
- Posición de la empresa en cuanto a la DAFO.
- Objetivos y Estrategias.
- Otros que el auditor estime conveniente.
- Entrevistas que se consideran necesarias con los trabajadores.

- **Revisión del Expediente Único de Acciones de Control.**

- Situación de éste y su contenido, revisar las últimas auditorías, internas y/o externas, las en la entidad y antecedentes de presuntos hechos delictivos.

- **Evaluación del Sistema de Control Interno.**

- Cumplimiento de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Aplicación de la Guía sobre Control Interno por cada uno de los componentes.

En esta etapa de la auditoría se solicitarán tantos documentos y se realizarán tantas verificaciones como sean necesarias para conocer las características de la entidad, su estructura y los elementos fundamentales que incidirán en la actual auditoría.

2.2. 2. Planeación de la Auditoría.

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración previa deben conducir a:

- Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Analizar la reiteración de la deficiencia y sus causas.
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

Al planear la Auditoría se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definición de los objetivos de la Auditoría.
- Determinación de los auditores y posible participación de especialistas (equipo multidisciplinario), atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.
- Programa a utilizar de acuerdo a los objetivos trazados.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría.

2.2.3. Ejecución de la Auditoría por Áreas Funcionales.

En esta etapa se debe verificar toda la información obtenida verbalmente y obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes que servirán de base para la elaboración del Informe de Auditoría.

En este trabajo se propone la realización de la auditoría por áreas funcionales, donde en cada una de ellas se sugieren:

- Técnicas para la obtención de evidencias.
- Papeles de trabajos a elaborar por el auditor a partir de la evidencia obtenida.
- Indicadores de Gestión

2.2.3.1 Área de Dirección:

1. Aplicación del método burbuja y el cuestionario de control interno del área.
2. Revisión de los documentos:
 - Actas del Consejo de dirección.
 - Actas de Asambleas con los trabajadores.
 - Organigrama o estructura organizativa.
 - Informes del cumplimiento de la Planeación o Proyección Estratégica aprobada.
 - Informes financieros, de gestión y de auditoría.
 - Planes de Capacitación y Adiestramiento de los cuadros y sus reservas.

1. Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:

- Cumplimiento de los objetivos de trabajo anuales.
- Cumplimiento y seguimiento de los acuerdos tomados en las reuniones efectuadas.
- Cumplimiento de los planes de capacitación y adiestramiento de los cuadros y sus reservas.

2. Indicadores de Gestión de Dirección

- **% INDICE DE AVANCE** = Número de ejecutados/Número de planificados.
Número = Ejemplos: Número de objetivos, Número de acuerdos de reuniones.
Muestra el % de avance de N en un período determinado (mes, trimestre, semestre, anual)
- **CUMPLIMIENTO DE LAS REUNIONES ORDINARIAS** = Real/Plan

Muestra el cumplimiento del plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de Afectaciones anual aprobado por la Alta Dirección.

- **%CARGOS DIRECTIVOS** = Número directivos plan /Total trabajadores plan
Muestra el % total de cargos directivos con respecto a la plantilla total de trabajadores.
- **% CUMPLIMIENTO DE LA PLANTILLA DE CARGOS DIRECTIVOS =**
Número ocupados/ Número aprobados

Muestra el nivel de ocupación de la plantilla de cuadros o directivos en la entidad auditada.

- **% RESERVA DE CUADROS EXISTENTE =**
Número Reservas de Cuadros/ Número Cuadros.

Debe ser mayor o igual a 2 reservas en preparación por cada cuadro, y al menos, 1 debe estar preparada para ser promovida, siempre que sea posible.

2.2.3.2 Área de Economía.

● **Subsistema de Caja.**

1. Revisión de los documentos siguientes:

- Vales para pagos menores.
- Recibo de efectivo.
- Anticipo y Liquidación de Gastos de Viajes.

2. Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:

- Arqueo de caja para pagos menores
- Arqueo de caja para dietas

● **Subsistema de Bancos.**

1. Revisión de los documentos siguientes:

- Control de cheques emitidos.

2. Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:

- Conciliación Bancaria en Moneda Nacional
- Conciliación Bancaria en Moneda Librementemente Convertible

● **Subsistema de Cuentas por Cobrar**

1. Revisión de los documentos siguientes:

- Facturas

2. Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:

- Análisis comparativos Plan vs. Real
- Análisis de la antigüedad de los saldos

3. Indicador de Gestión de Cuentas por Cobrar

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR=

Ventas

Promedio de cuentas por cobrar

● **Subsistema de Inventario.**

1. Revisión de los documentos siguientes:

- Existencias físicamente almacenadas.
- Inmuebles físicamente destinados a almacenes.
- Submayores de inventarios.
- Tarjetas de estiba.
- Facturas de ventas.
- Facturas de compras.
- Informes de recepción.
- Análisis de calidad de las existencias almacenadas.
- Manuales de procedimientos.
- Normas de almacenamiento.

2. Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:

- Conteos físicos de las existencias de los recursos materiales destinados al consumo en las actividades de la entidad o a su comercialización, comprobando la coincidencia o no con los submayores de inventario habilitados en los conceptos siguientes: descripción; precio unitario;

cantidad; e importe. En el conteo físico a realizar por el auditor se deben considerar productos o mercancías para todas las subcuentas y análisis habilitados. El auditor debe investigar las posibles causas de las diferencias por faltantes, sobrantes o pérdidas.

3. Indicadores de Gestión de Inventarios

➤ **COEFICIENTE RÁPIDO DE LÍQUIDEZ=**

Activo Circulante – Inventarios / Pasivo Circulante

● **Subsistema de Activos Fijos Tangibles.**

1. Revisión de los documentos siguientes:

- Control de activos fijos tangibles.
- Movimiento de activos fijos tangibles
- Actas de declaración de responsabilidad material.
- Registro de depreciación.

2. Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:

- Conteos físicos de las existencias de activos fijos tangibles que constan en los controles habilitados por áreas de responsabilidad, comprobando la coincidencia o no con los submayores de activos fijos habilitados en los conceptos siguientes: número de inventario; descripción; y área de responsabilidad. El auditor debe investigar las posibles causas de las diferencias por faltantes, sobrantes o pérdidas.

● **Subsistema de Cuentas por Pagar.**

1. Revisión de los documentos siguientes:

- Facturas

2. Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:

- Análisis comparativos Plan vs. Real
- Análisis de la antigüedad de los saldos

3. Indicador de Gestión de Cuentas por Pagar

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR =

Compras

Promedio de Cuentas por Pagar

● **Subsistema de Costos y Gastos.**

1. **Revisión de los documentos siguientes:**

- Documentos y Facturas que respaldan estas partidas de gastos e ingresos.

2. **Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:**

- Análisis comparativos Plan vs. Real

Indicadores Económicos.

2.2.3.3. Área de Operaciones.

1. **Revisión de los documentos:**

- Plan de Producción.

2. **Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:**

- Análisis comparativos Plan vs. Real.

3. **Indicadores de gestión de Operaciones.**

2.2.3.4. Área de Recursos Humanos

1. **Revisión de los documentos siguientes:**

- Estudios de métodos y la medición del trabajo.
- Calificadores de ocupaciones y cargos.
- Presupuesto de gastos de salarios y otras remuneraciones aprobado y su ejecución.
- Nóminas de salarios y otras remuneraciones.
- Plantilla aprobada y cubierta.
- Sistema de pagos aprobado.
- Horario de trabajo aprobado.

- Plan de Capacitación y Desarrollo y su cumplimiento.
 - Presupuesto de gastos para capacitación y desarrollo y su ejecución.
 - Expedientes laborales.
2. **Los papeles de trabajo que debe elaborar el auditor a partir de la evidencia obtenida son:**
- Análisis comparativos Plan vs. Real
3. **Indicadores de Gestión de Recursos Humanos.**
- **PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO =**
Producción o Ventas/Promedio de trabajadores
 - **PLANTILLA APROBADA. CUMPLIMIENTO % =**
Plantilla cubierta/ Plantilla aprobada
 - **FONDO DE SALARIO. EJECUCION =Real/Plan**
 - **SALARIO MEDIO = Fondo de salario/ Promedio de trabajadores**
 - **CORRELACION SALARIO MEDIO – PRODUCTIVIDAD =**
Salario medio/Productividad del trabajo

2.2.4 Presentación y discusión del Informe de Auditoría.

Concluida la auditoría y una vez que se cuenta con todas las evidencias y se han confeccionado todos los papeles de trabajo, estamos en la obligación de presentar a través de un informe los resultados de dicha auditoría, los que ya previamente fueron analizados con los especialistas y directivos de las diferentes áreas auditadas.

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas y sus causas, con vista a que se asuman por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. Además, en su elaboración debe cumplirse con las normas de auditoría generalmente aceptadas que se analizaron en el capítulo anterior, donde se coincide con esta estructura:

Introducción: Los **objetivos** que se pondrán en este segmento son los específicos que fueron definidos en la segunda fase de la auditoría (Planeación), detallando los que fueron alcanzados y aquellos que no lo fueron las causas por las que no se alcanzaron. Así como referir los programas aplicados y causas por la que no se

utilizaron los programas definidos en la fase de planeación, que legislación fue verificada y causas que impidieron verificar la programada. También deberá informarse el período auditado, el alcance de las pruebas realizadas y procedimientos utilizados para la toma de las muestras y si se aplicaron las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y de no ser así, las causas que lo impidieron.

Conclusiones: Se debe exponer de forma resumida el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general, se reflejarán también de forma reducida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 “E” y su interrelación. Las conclusiones de acuerdo con los objetivos alcanzados y la evaluación que hace el auditor, basado en los resultados de la auditoría efectuada.

Resultados: En esta sección del informe se exponen:

- Si no se aplicaron las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, la explicación de las consecuencias que puedan derivarse de ello.
- Los principales hallazgos de la auditoría haciendo una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes, y todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- La comparación de los resultados de la auditoría con los obtenidos en la, última, practicada anteriormente a la entidad y el reconocimiento de los logros alcanzados si los hubiera.
- Los resultados que muestra la auditoría de acuerdo con los objetivos trazados, por temas, según corresponda.
- Los incumplimientos de leyes y demás regulaciones que se hallan comprobado y las opiniones de los dirigentes y funcionarios responsables.

Recomendaciones: Se exponen las medidas de importancia que se deben adoptar para solucionar las deficiencias. Estas pueden ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

Anexos: Se relacionan los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar estos. Se pueden mostrar de forma resumida, las partidas que componen **el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos)**, así como un resumen de responsabilidades. También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor comprensión.

Despedida: Debe consignarse el término establecido para que la entidad pueda presentar sus discrepancias con el contenido del informe, de existir éstas. Así como exponer una nota de agradecimiento a los responsables y demás trabajadores de la entidad por la colaboración prestada en la realización de la auditoría. Igualmente, debe consignarse en esta sección del informe, el saludo de despedida del auditor, sus nombres y apellidos, cargo y firma. El informe debe ser firmado sólo por el auditor jefe que realiza la auditoría, quien también debe dejar constancia de su media firma en cada página de dicho informe debe contener:

- Una declaración de los objetivos y alcance de la auditoría.
- Una descripción general del trabajo realizado en la auditoría o examen
- Un resumen de los hallazgos.
- Recomendaciones para mejorar

Algunos autores recomiendan la inclusión de los comentarios de los auditados, aunque no existe una normativa al respecto, quedando a opción del auditor la decisión de hacerlo o no, por lo general se hace cuando existen discrepancias con respecto a los hallazgos y recomendaciones. Está recomendación deja claro que un paso del proceso de auditoría interna de gestión en la fase de comunicación de Hallazgos, es la “discusión “del informe en borrador con los auditados.

Esto es de mucha importancia para el auditor, pues esta discusión debe desarrollarse en términos de una conversación amistosa donde fluya la comunicación y el ambiente propicie la participación de los auditados en la propuesta de solución a los problemas detectados , lo que facilitará el cumplimiento de las recomendaciones, porque las harán suyas y en el intercambio no solo pueden ser analizados los

hallazgos, si no también nuevas oportunidades para mejorar esa actividad y dinamizar los cambios a partir de la aceptación de los procedimientos para lograrlo.

Este intercambio del auditor con los auditados le permite probar la exactitud de sus hallazgos y lo apropiado de sus recomendaciones, así como obtener los comentarios de los mismos para incluirlos en su informe. Consideramos que el borrador inicial deberá ser modificado según sea necesario, sin que el auditor renuncie a aquellos hallazgos que considera significativos, ni al cumplimiento de los objetivos de la auditoría, pero como referimos en otro apartado de este trabajo, tiene que distinguir lo superfluo de lo importante y ser flexible en la elaboración de su informe final.

Aquellas deficiencias que fueron detectadas en el transcurso de la auditoría, pero que ya fueron tomadas las medidas y corregido el error, en nuestra opinión, deben ser valoradas, pues quizás no sea necesario llevarlo al informe final. Lo que contribuirá a la buena comunicación entre auditores y auditados. Esta concesión no afecta los objetivos de la auditoría y si crea una imagen favorable al auditor. Lo importante es que se apliquen las medidas correctivas y se eliminen los problemas y no la búsqueda de triunfos personales.

Los hallazgos del auditor, resulta básicamente en críticas constructivas. Por lo que al redactar el informe final, el auditor deberá estar atento a las reacciones de quien lo recibe. Cuando la redacción es menos amenazante, la respuesta del auditado es generalmente más positiva. Es importante que la evidencia respalde la opinión que se emita, si no se alcanza en algún aspecto la evidencia, los análisis y conclusiones deberán apoyarse en sólidos razonamientos de difícil rechazo, si no es así, es más conveniente suprimirlo. Esta precaución también atañe a las recomendaciones, las propuestas tienen que ser viables y oportunas, que representen realmente una mejora de los procedimientos más importantes auditados o el establecimiento donde no existan.

2.5. Seguimiento.

La fase final de una Auditoría de Gestión es el seguimiento de las respuestas de los auditados al informe de auditoría. La norma práctica 440 señala que los auditores internos deberán tener un seguimiento para asegurarse que se está tomando una medida apropiada respecto a los hallazgos del informe. Cuando detecten que las recomendaciones no se están cumpliendo deberá comunicarse a la alta dirección de la entidad.

En nuestra opinión esta fase es importante que se cumpla, pues si al informe no se llevan los hallazgos excesivos, ni aquellos que fueron corregidos en el transcurso de la propia auditoría, solo los importantes, los que afectan la consecución de los objetivos o los que representan oportunidades para mejorar los resultados. Es fundamental que se verifique si las acciones encaminadas a solucionar los problemas encontrados se están ejecutando y si los auditados las hicieron suyas.

Con esta última etapa se concluye la propuesta metodológica de Auditoría de Gestión por etapas y áreas funcionales, la cual contribuirá a evaluar el grado de **economía, eficiencia y eficacia** en la División Territorial "RADIO PINAR", como herramienta de dirección para la toma de decisiones, todo lo cual se resume en la figura 1, que se muestra a continuación:



Figura 1: Propuesta de la metodología de Auditoría de Gestión por etapas y áreas.

Fuente: Elaboración Propia.

3. CAPITULO III. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”.

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar la metodología de Auditoría de Gestión en la División Territorial “RADIO PINAR”, la cual fue propuesta en el capítulo anterior.

3.1 Exploración Previa:

● Caracterización de la entidad:

➤ **Datos Generales:**

- **Nombre:** División Territorial de RADIO PINAR.
- **Dirección:** Calle Martí #273 entre Celestino Pacheco y 27 de Noviembre.
- **Teléfono:** 753195 Subordinación Nacional.
- **Correo electrónico:** monte@pr.radiopinar.cu Código: 161-0-7400.
- **Horario:** De lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 5:30 p.m., los Viernes de 8:00 a.m. a 4:30 PM.

● Objeto Social:

Emitido por la Resolución 307/2000 y firmado por el Ministro de Economía y Planificación, es el siguiente:.

- Brindar servicios de radiocomunicaciones, radiodifusión, transmisión de señales de televisión y de valor añadido en el territorio nacional e internacional.
- Instalación, operación, mantenimiento y comercialización mayorista en Moneda Librementemente Convertible (MLC) de equipos propios de su actividad.

- Arrendamiento en Moneda Nacional (MN) y Moneda Libremente Convertible (MLC) de equipos medios, bienes inmuebles y facilidades técnicas para la prestación de servicio de telecomunicaciones.
- Brindar servicios de consultaría Técnica e ingeniera de proyectos y ejecución de estos en la rama de las radiocomunicaciones.
- Prestar servicios de arrendamientos de locales de otras empresas de comunicaciones.
 - Autorización para operar cuenta en Moneda Libremente Convertible (MLC) según licencia general emitida el primero de marzo del 2001 por el Banco Central de Cuba.
 - Resolución 228/95: Resuelve la fusión de las empresas de telecomunicaciones internacionales de Cuba (EMTELCUBA) de proyectos de telecomunicaciones y de construcción y montaje de comunicaciones y como resultado crear la empresa de radiocomunicación y difusión de Cuba. (RADIO PINAR).
 - Certificación de inscripción en el registro de contribuyentes con el número 0488 expedido el 4 de agosto del 2003.
 - Certificado comercial para operar en divisa #060304 emitido el 2 de agosto del 2007 y válido por 5 años.
 - Resolución No 71/2002 designa al compañero Miguel Alfredo Montes de Ocas Leiva en el cargo de jefe de la División Provincial de la empresa Radio Pinar, firmando el 20 de diciembre del 2002 por el ingeniero Julio Antonio González García. Director general de Radio Pinar.
 - Resolución No. 1 del 2003 contempla las funciones y atribuciones que ostentan los directores territoriales, la misma fue emitida por el director general de Radio Pinar el 7 de enero del 2003.
 - Resolución No.181/2001 designa por parte del Ministro de Informática y Comunicaciones al compañero Julio Antonio González García como director general de Radio Pinar a partir del 19 de octubre del 2001.

● **Relaciones bancarias:**

- Banco crédito y comercio cuenta 40154110089016 en Moneda Nacional (MN).
- Dirección Martí # 11 entre Gerardo Medina y Rosario.
- Banco Financiero Internacional cuenta depósito 026875 y de operaciones 027142, dirección calle Gerardo Medina # 63 entre Isidro de Armas y Martí.
- Banco Popular de Ahorro: Agencia 1501 Alameda.

● **Sistema Automatizado:**

El sistema automatizado es el EXACT Globe for Windows, versión 3.64 en el que se procesan las operaciones relacionadas con los activos fijos, cobros y pagos, contabilización de las operaciones, entradas y salidas de medios de rotación, efectivos y la emisión del balance de saldo.

● **Situación Contable y Financiera**

- La contabilidad se encuentra certificada y actualizada, el último cierre se efectuó el 30 de abril del 2010.
- Las operaciones contables del mes en curso se encuentran registradas hasta la fecha.
- La situación financiera de la empresa es razonable es su mayor medida, los valores de sus principales indicadores son positivos y reflejan lo acertado de las decisiones tomadas a fin de que la posición financiera de la división se mantenga.

● **Estructura organizativa:**

Las Divisiones Centros Transmisores Internacionales podrán ajustar sus estructuras de las áreas de Operaciones, Técnica, Mantenimiento y otras, que funcionan por separado para las Divisiones Territoriales, en correspondencia de sus necesidades y características, pudiendo concentrar áreas y actividades, pero sin dejar de ejecutar las tareas y funciones de las mismas, independientemente de su organización.

La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada por su organismo superior y encontrándose establecida la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad para objetivos específicos, al tiempo que se definen las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad. **(Ver Anexo N°. 1)**

● **Misión:**

La División Territorial “RADIO PINAR” tiene como Misión:

- Transmitir con eficiencia y calidad, a la población de Pinar del Río, las señales de radiodifusión por Ondas Medias, Frecuencia Modulada y Televisión.

● **Visión:**

- Ser una Organización que garantice eficientemente y con excelencia el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales de prestación de servicios de Radiodifusión por Ondas Medias, Televisión y Frecuencia Modulada.

● **Diagnóstico Estratégico.**

Para cumplir la Misión que la empresa “RADIO PINAR” se ha trazado es fundamental precisar los elementos favorables y desfavorables que debe enfrentar la organización. Esto no es más que un diagnóstico de la situación de la empresa “RADIO PINAR” que tiene que ver con la valoración que se haga de las fortalezas y debilidades internas con absoluta objetividad, para poder ver la relación que esto tiene con las oportunidades y amenazas del entorno.

DEBILIDADES:

- Insuficientes ingresos en Moneda Libremente Convertible (MNL).
- Falta de un vehículo de transporte idóneo para lomas y llanos.
- Insuficiente nivel de automatización.
- Bajo salario.

AMENAZAS:

- Situación económica del país.
- Agresión radial y televisiva.
- Riesgos ante situaciones climatológicas adversas.
- Inestabilidad en el servicio eléctrico.

FORTALEZAS:

- Monopolio en las Radiodifusiones.
- Presencia de tecnología avanzada.
- Financiamiento garantizado para la ejecución de las Inversiones planificadas.
- Alto nivel de informatización.

OPORTUNIDADES:

- La existencia de un mercado seguro y estable.
- Interés y apoyo de la alta dirección del país por desarrollar la Radio y TV.
- Desarrollo de la Tecnología de la Informática y las Comunicaciones.
- Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

(Ver anexo N° 2)

● Estudio de la entidad a través de su estructura:

MANTENIMIENTO

2007-2012: Lograr estabilidad en la potente red de transmisores de Ondas Medias, Onda Corta, Frecuencia Modulada y televisión instalada.

2010: Lograr el mantenimiento de la Red

Criterios de Medida:

1. Cumplir los indicadores que rigen el funcionamiento del Área de Mantenimiento:
 - Demora promedio en restablecer el servicio de 24 horas
 - Efectividad de los mantenimientos a un 95%

- Disponibilidad técnica de un 98%
- 2. Cumplir a no menos del 95% el plan de mantenimientos a la red, tanto en Planta Interior como Planta exterior.
- 3. Fortalecer el servicio de mantenimiento de los sistemas de energía, grupos electrógenos, transferenciales y de clima.
- 4. Completar el Set de herramientas e instrumentos de todos los especialistas para mejorar las condiciones de trabajo del mismo.
- 5. Efectuar los encuentros técnicos, donde se discuten temas relacionados con la técnica en explotación y medir el nivel de preparación profesional de cada uno de los especialistas.
- 6. Sistematizar las visitas a los Centros de Ondas Medias y Televisión y chequear los parámetros básicos de los Transmisores, así como el estado técnico de los mismos.

OPERACIONES

2007-2012: Lograr el cumplimiento del Plan de Producción, manteniendo la eficiencia de la Red.

2010:

1. Cumplir los indicadores que rigen el funcionamiento del Área de Operaciones

Criterios de Medida:

- Cumplimiento del plan de producción mayor del 96 %
 - Lograr la eficiencia de la red
 - Disponibilidad técnica imputable a la Red de televisión (TV) 98.1, Frecuencia Modulada (FM) 98 y Ondas Medias (OM) 97
2. Continuar el proceso de automatización de los Centros de Ondas Medias (OM).

Criterios de Medida:

Automatizar dos centros de Ondas Medias (OM) (uno de 3 TXs “transmisores” y uno de 2 TXs “transmisores”):

3. Elevar el papel protagónico del personal del Centro de Dirección:

Criterios de Medida:

- Intensificar la preparación profesional de los Técnicos del Centro de Dirección
- Actualizar la Base de Datos
- Tramitar las quejas y planteamientos de la población con profesionalidad y de inmediato.

PROCESO INVERSIONISTA

2007-2012: Continuar eliminando zonas de silencio y de débil recepción de las señales de Radio y Televisión (TV) teniendo en cuenta el aseguramiento de estos servicios en interés de la Defensa y la soberanía de nuestro espectro radioeléctrico.

2010:

1. Cumplir las inversiones en la Televisión (TV) y Frecuencia Modulada (FM).

Criterios de medida:

- Funcionar un nuevo centro de Bajo Nivel de Televisión (TV) en la Comunidad de Arroyo Seco.
- Sustituir de la torre actual en el Centro Internacional de Transmisión de Televisión Salón por otra que soporta vientos de más de 200 Km/h.
- Desarrollar la red de Frecuencia Modulada para protección en Centro de Transmisión de Televisión Guanito.
- Instalar tres transmisores de Frecuencia Modulada en las cadenas Radio Rebelde, Radio Guamá y Radio Progreso.

2. Cumplir las inversiones en Onda Media.

Criterios de medida:

- Remodelar el Centro de Transmisión de Onda Media Los Palacios.

- Instalar un Transmisor de 5 KW de potencia en el Centro de Transmisión de Onda Media Bahía Honda que actualmente se encuentra dando servicio en el Centro de Transmisión de Onda Media.
3. Cumplir las inversiones en Grupos Empresariales Electrógenos.

Criterios de medida:

- Construir 7 Casetas comunitarias de Televisión y Frecuencia Modulada para Grupos Empresariales Electrógenos.
4. Cumplir las inversiones en Viales.

Criterios de medida:

- Reparar el vial de acceso al Centro Internacional de Transmisión de Televisión Salón.
 - Reparar el vial de acceso al Centro de Transmisión de Televisión de Bajo Nivel Niceto Pérez.
5. Cumplir las inversiones en red de transporte de señales de Radio y Televisión

Criterios de medida:

- Instalar decodificadores de audio para red de transporte de señales en los Centros de Transmisión de Onda Media:
 - 6 de San Juan.
 - Radio Reloj.
 - Bahía Honda.
 - Guane.
 - San Cristóbal
- Transporte de señales vía digital Tramo en los Centros de Transmisión de Onda Media:
 - Bahía Honda.
 - 1180 Pinar (Enciclopedia).
 - Los Palacios.
 - San Cristóbal.
 - Santa Lucia.

CAPITAL HUMANO Y ORGANIZACIÓN

2007-2012: Formación de los Recursos Humanos. Trabajo con los cuadros. Control interno

2010:

1. Garantizar una óptima composición, preparación y motivación de nuestro Capital Humano.

Criterios de Medidas:

- Lograr que la estructura del capital humano sea igual o mayor al 40% de universitarios.
 - Plantilla cubierta no excede los 70 trabajadores.
 - Composición de sexo femenino de un 15 %.
 - Composición de la fuerza laboral de un 65 % entre 25 y 45 años.
 - Categorizados un 60 % de nuestros profesionales.
 - Recibido el 100% de los trabajadores las acciones de capacitación acorde a las expectativas de la División.
2. Implementar las normas y Procedimientos que regulan los procesos de la División

Criterios de Medidas:

- Implementados todos los procedimientos existentes, en nuestra División.

Criterios de Medidas:

- Verificar semestralmente el estado de las Unidades de la División.
3. Mantener el Índice de accidentabilidad en cero.

Criterios de Medidas:

4. Impartir seminarios sobre Seguridad y Salud del Trabajo.

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

2007-2012: Lograr el fortalecimiento de la estructura de ingresos y la rentabilidad de la División.

2010: Alcanzar una mejor utilización de los recursos materiales y financieros

Criterios de Medida:

1. Mantener la calificación de Aceptable en las diferentes auditorias
2. Cumplir los presupuestos asignados de ingresos, gastos y utilidad
3. Sistematizar el ciclo de pagos con menos de 60 días de envejecimiento.
4. Actualizar las operaciones entre dependencias
5. Realizar mensualmente la entrega contable con la calidad requerida y en tiempo.
6. Crear un manual práctico para la correcta contabilización de las operaciones económicas.
7. Elevar la superación profesional del personal del área.
8. Garantizar un estricto control y utilización de los recursos materiales y financieros, así como de los inventarios, útiles y activos de nuestra división.
9. Implementar sistema de inventario automatizado.

GESTIÓN COMERCIAL

2007-2012: Lograr una eficiente gestión en la actividad comercial.

2010:

1. Garantizar el cumplimiento de los planes de Ingreso tanto en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible, y trabajar para el incremento del mismo.

Criterios de Medida:

- Mantener actualizados los contratos de los Servicios de Radiodifusión y controlar su ejecución.
- Garantizar la elaboración y entrega en tiempo y forma de las informaciones necesarias para el Consejo de Dirección, Consejillos, Empresa, profundizando en los análisis que se derivan de los datos.

- Sobre la base de la comunicación activa con la Dirección Técnica, Mantenimiento y Operaciones, controlar el cumplimiento de los servicios contratados.
 - Atención a los clientes.
2. Mantener el ciclo de cobro de la División en Moneda Nacional inferior a los 40 días y en Moneda Libremente Convertible inferior a los 60 días.

Criterios de Medida:

- Conciliación con clientes morosos.
 - Conciliaciones con el área contable de la empresa para la correcta contabilización de los ingresos.
 - Mantener control estricto de las cuentas por cobrar a partir de los partes semanales de manera que se puedan indicar soluciones oportunas.
 - Dar seguimiento de conjunto con el grupo jurídico si existieran entidades demandadas.
3. Mantener y mejorar los índices de tiempo de respuesta y calidad a las quejas de la población (Indicadores de la actividad).

Criterios de Medida:

- Mantener la ética profesional y una preparación política ideológica en correspondencia con las exigencias del trabajo de atención a la Población.
- Realizar visitas a los lugares de donde proceden las quejas.
- Mantener estrechos vínculos de trabajo con el área de operaciones y mantenimiento, que nos permita realizar las valoraciones correspondientes de los planteamientos de la población.
- Participar en investigaciones en el campo técnico –profesional y laboral así como dar respuestas adecuadas en los términos establecidos, a los planteamientos de la población.
- Emplear y desarrollar adecuadamente las interrelaciones personales durante el análisis, solución y seguimiento de los casos que se trabajen.

4. Aumentar la Información a la Población sobre nuestro sistema de atención a quejas y brindar la información requerida para disminuir las mismas.

Criterios de Medida:

- Incrementar la información a la población sobre la modernización de la red de Radiodifusión y Televisión de “RADIO PINAR” utilizando los medios masivos de Comunicación
- Preparar e informar oportuna a la población sobre cualquier variación en los servicios.
- Continuar e incrementar la realización de materiales educativos utilizando los medios de comunicación para lograr una cultura técnica en la población para el uso de las nuevas tecnologías.

LOGÍSTICA

2007-2012: Lograr una eficiente gestión en la actividad de Logística

2010:

1. Continuar trabajando en la atención sistemática al transporte

Criterios de Medida:

- Chapistear 2 equipos y pintar 2.
- Remotorización de 2 vehículo
- Obtener una calificación de bien en la inspección del transporte
- Mantener el coeficiente de disponibilidad técnica de los vehículos por encima del 90 %.
- Cumplidos los mantenimientos técnicos según kilometraje recorrido por vehículos, no permitiendo que estos circulen sin realizar el mismo.

2. Mantener la atención sistemática a las unidades

Criterios de Medida:

- Mantener Sede División Provincial con la terminación en el cambio de carpintería.

- Mantener el modulo mensual de limpieza

3. Mantener una adecuada atención a los trabajadores

Criterios de Medida:

- Mantener garantizados los niveles de logística necesarios
- Incrementar la logística técnica.
- Mantener el suministro de materiales de oficina y útiles de limpieza

SEGURIDAD, PROTECCIÓN Y DEFENSA

2007-2012: Continuar perfeccionando la preparación para la Defensa y el Sistema de Seguridad y Protección en la División.

2010: Continuar perfeccionando la preparación para la defensa de los trabajadores y dirigentes.

Criterios de Medida:

- Cumplir con dos los días de la defensa al 10
- Disminuidos los riesgos y vulnerabilidades del Sistema de Seguridad y Protección en relación con el Delito.
- Cumplir las medidas de Protección Contra Incendios, de contingencia y Seguridad Informática
- Chequear sistemático sobre la Protección a la Información Oficial Clasificada.
- Continuar automatizando los centros mediante los Sistemas Automáticos de Detección de Intrusos e Incendios

INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES

2007-2012: Lograr establecer la calidad y madurez de la informática y la automatización

2010: Lograr una eficiente gestión en la actividad de la informática y la automatización.

Criterios de Medida:

- Mantener estabilidad en la Red Informática y sus Servicios.
- Mantener la conectividad de la red local de la empresa.
- Actualizar sitio web de la División incorporándole nuevos servicios.
- Mantener en buen estado técnico los medios informáticos.
- Gestionar con el taller de la Oficina Central las roturas del equipamiento informático.
- Cumplir plan de mantenimiento sistemático al 100 %
- Continuar disminuyendo el gasto telefónico
- Continuar la evaluación sistemática del comportamiento de este gasto
- Aplicar las medidas que sean necesarias tanto en el servicio telefónico interno (Pizarra) como en los contratados con ETECSA.

ACTIVIDAD JURÍDICA

2007-2012: Lograr una gestión eficiente en la actividad jurídica.

2010: Lograr una eficiente gestión en la actividad jurídica

Criterios de Medida:

- Lograr la inscripción de los inmuebles en el registro de Propiedad a favor del Estado Cubano.
- Lograr una correcta aplicación de la Legislación vigente en el país en materia laboral, financiera mercantil e inmobiliaria.
- Lograr la correcta custodia y conservación del Universo de Protocolo de la División.
- Demandar todas las cuentas por cobrar en Moneda Libremente Convertible y Moneda Nacional que estén en los límites de los 60 días.
- Poner en vigor todos los manuales y procedimientos de las diferentes especialidades a fin de establecer un Régimen Jurídico por cada área de trabajo.

● **Expediente único de Auditoría:**

En los últimos cinco años fueron realizadas cinco auditorías donde: tres fueron evaluadas como aceptables (60%); una confiable (20%) y otra satisfactoria (20%)

| FECHA | TIPO DE AUDITORIA | CALIFICACIÓN | REALIZADO |
|--------------------|-------------------|---------------|-----------|
| Octubre del 2006 | Especial | Aceptable | CIH |
| 2 Julio del 2007 | Especial | Aceptable | UCAI |
| 23 Julio del 2007 | Informática | Confiable | OSRI |
| Noviembre del 2008 | Especial | Aceptable | CIH |
| Diciembre 2009 | Financiera | Satisfactoria | CIH |

Fuente: Expediente Único de Acciones de Control.

Principales deficiencias encontradas:

Auditoría correspondiente al periodo de Octubre del 2006:

Al subsistema de Caja se le presento fisuras en el Control Interno, a partir del uso de procedimientos incompleto y falta de una supervisión adecuada de las operaciones y los documentos que les dan origen detectando las siguientes deficiencias:

- No se realizan cuadros diarios de efectivo en Caja por depositar.
- No se realizan arqueos de efectivo por depositar.
- Falta de respaldo documental de los documentos que dan origen a los recibos de Efectivo.
- Se realizan cinco depósitos fuera de la fecha incumpliendo la Resolución N° 324/94 del Banco Central de Cuba.

Se detectaron incumplimientos del Control Interno establecidas para el subsistema de Activos Fijos se detecto que:

- Existen áreas que no cuentan con Actas de Responsabilidad Material, copia de los movimientos de los Activos Fijos en listados actualizados.

Auditoria correspondiente al periodo del 2 Julio 2007:

En este periodo se comprobó que existe un control de los recursos asignados, los resultados alcanzados fueron positivos pero se encontraron irregularidades de menor solución:

- Existen saldos envejecidos en Cuentas por Pagar al cierre de abril del 2007.
 - 410 Cuenta por Pagar Corto Plazo Moneda Nacional 14083,04 Moneda Libremente Convertible 4389,55
 - 425 Cuenta por Pagar para Inversiones Moneda Nacional 10781,23 Moneda Libremente Convertible 2607,43

Es significativo destacar que el financiamiento para la ejecución de estos pagos es por la oficina central. En esta deficiencia se incumple con la Resolución N° 297/03 del Ministerio de Finanzas Públicas (MFP), componente actividad de control referido a la norma acceso restringido a los recursos, activos y registros.

En revisión al combustible se comprobó que existe errores en suma de kilometraje de determinada hojas de ruta; lo que conlleva a que el índice de consumo por vehículo se exceda sobre el aprobado en la prueba del litro.

Se incumple con la resolución N° 297 del Ministerio de Finanzas Públicas (MFP) componente de actividad de Control referido a la norma de documentación.

Auditoria correspondiente al periodo del 23 Julio 2007:

Las deficiencias encontradas al término de esta auditoría son:

- No se actualizan los registros de Incidencias.
- Existen maquinas sin la debida protección eléctrica (UPS rotos)

- Plan de seguridad informática tiene, clasificación de limitado por lo que no se logra la divulgación del mismo.

Auditoria correspondiente al periodo de noviembre del 2008:

Las deficiencias encontradas al término de esta auditoría son:

- No se realizan arqueos al efectivo por depósito, dejando de arquear un importe de 557,02; lo que afecta la norma de documentación del componente de Actividad de Control.
- No se confecciono correctamente el arqueo sorpresivo al fondo de pagos menores del mes de Enero; al existir en el momento de la verificación los vales N° 01, 02, 03 por importes de 100,00 mismos que no hacen referencia al arqueo realizado.
- Se incumple la Resolución N° 324 del Banco Central de Cuba al depositar fuera de fecha en el mes de Abril el recibo de efectivo N° 1420 por un importe de 18,00.

Detalladas las deficiencias encontradas en las Auditorias de los últimos cinco años, se establece que se relacionan con el componente de Actividad de Control, igualmente en lo referente a los Arqueos sorpresivos por depósito. Considerando que los problemas detectados son de fácil solución y no conlleva riesgos de importancia, por lo que es necesario emprender acciones con la finalidad de prevenir o detectar errores o irregularidades que estén relacionados con los Estados Financieros.

● Evaluación del Sistema de Control Interno:

Se aplicó la Guía sobre Control Interno por cada uno de los componentes, según Resolución 297/2003. **(Ver anexo N° 3)**

Ambiente de Control

Se revisó que la entidad posee las normas, procedimientos y disposiciones de carácter general necesarias para el cumplimiento de la resolución en su componente Ambiente de Control, en las que se encuentran entre otras:

- Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.
- Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.
- Resolución de constitución del Comité de Control Interno, Funciones y objetivos.
- Convenio colectivo de trabajo.
- Manual de Procedimientos y de Organización.
- Manual de Contabilidad General.
- Manual de Contabilidad de Costo.
- Reglamento interno, código de conducta y código de ética.
- Actas del Consejo de Dirección.
- Actas de las Asambleas Generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia.
- Principales contratos y obligaciones.
- Plantilla aprobada.
- Estructura y diagrama organizacional.
- Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente.
- Política sobre selección y captación del personal.
- Plan de Capacitación.
- Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida.
- Plan de Ingresos y Gastos.
- Estados financieros e indicadores económicos fundamentales.

Integridad y valores éticos.

En encuestas aplicadas a 29 trabajadores, lo que representan el 44 % de la plantilla, se constató que son conocedores del código de de ética, convenio colectivo y reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad, los cuales se encuentran debidamente firmados.

Se pudo observar que los trabajadores fomentan una cultura laboral creada sobre la base del respeto, conducta profesional, ética y responsabilidad, lo que no determina que se tomen medidas correctivas en respuesta a las violaciones de las políticas y

del código de conducta, comunicándose a todos los integrantes de la División Territorial “RADIO PINAR”.

Competencia profesional.

Comprobamos que existen procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los Recursos Humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo, actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos, se comprobó que la División Territorial “Radio Pinar” tiene elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones.

Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas.

Atmósfera de confianza mutua.

Revisamos que en la División Territorial “RADIO PINAR” se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, Despachos, Asambleas Sindicales, entre otros), que sí se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados, así como la verificación de los métodos y estilos de dirección, que los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente. Comprobamos que estas formas de reuniones sirven de canal de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

Los métodos y estilos de dirección que aplica la entidad están encaminados a crear una atmósfera de confianza mutua, basada en la difusión de una información veraz, la comunicación adecuada, la delegación de funciones y técnicas de trabajo participativo y cooperativo, dirigido a aumentar el sentido de pertenencia, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales.

● **Organigrama:**

En la exploración previa se mostró el organigrama que define la estructura organizativa de la empresa, y se verificó que esta se corresponde con la estructura aprobada por la División Nacional, encontrándose establecida las funciones y las responsabilidades de cada una de ellas, así como que responde a la misión y objetivos de la misma.

● **Asignación de autoridad y responsabilidad:**

Se comprobó que posee un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:

- Objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad;
- Autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo; y
- Las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad.

Se revisaron 10 expedientes laborales de los trabajadores, lo que representa un 66 %, y se comprobó que están definidos por escrito los deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia (diseño del puesto de trabajo).

● **Comité de Control:**

Se comprobó la constitución del Comité de Control. El mismo fue creado mediante la Resolución 29/06 emitida por la entidad. El comité de control está integrado por compañeros de reconocido prestigio y experiencia en la actividad que desarrollan de acuerdo a su desempeño profesional. Se pudo verificar además que dicho comité cumple con las funciones que le están asignadas con relación a la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de Control Interno, reuniéndose periódicamente para hacer análisis de su funcionamiento.

● **Evaluación de Riesgos:**

En este componente se comprobaron las normas referidas a: la Identificación y Evaluación del Riesgo, Determinación de los Objetivos de Control y Detección al

Cambio. Para ello se constató que estaban identificados los riesgos y las causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la entidad.

Se comprobó la existencia del Plan Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción, confirmándose en la revisión de las actas del Consejo de Dirección, el análisis mensual de los diferentes puntos vulnerables, y a partir de los controles realizados y las auditorías realizadas, su actualización sistemática.

Además, identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y de la entidad en general.

Se verificó que está definida la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, cuantificándose estos según las posibilidades de la empresa.

En encuestas realizadas, se constató el conocimiento que sobre estos temas tienen los trabajadores.

● **Actividades de Control:**

Para el análisis de este componente, se propone que su comprobación se realice en la etapa de ejecución de la auditoría, con la aplicación del método burbuja (flujograma de la información para evaluar las informaciones que entran y salen) y el cuestionario del control interno, para el análisis y evaluación en cada una de las áreas funcionales seleccionadas.

Se constató que las normas están recogidas en manuales que contienen los procedimientos referidos a: Control Interno, Contabilidad General.

En el período auditado se revisaron los niveles de autorización y aprobación de las operaciones operativas y contables, comprobándose que los documentos revisados contenían los datos de uso obligatorio incluyendo las firmas de los responsables.

Se revisó el control de la información emitida, existiendo un control de las principales informaciones que se generan en la División Territorial “Radio Pinar”, los responsables y fecha de entrega.

En el control de los indicadores de desempeño, se comprobó que se evalúa a los trabajadores cada mes, según los indicadores de la actividad laboral definida.

El resto de las normas se evalúan en la ejecución de la auditoría.

- Separación de tareas.
- Documentación.
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Control de la tecnología de información.

● **Información y Comunicación.**

Se revisó que en la entidad se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad. Verificamos que se le suministran a los directivos, técnicos a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.

En cuanto a: contenido, calidad, flujo de la información y flexibilidad al cambio, se comprobó que tiene diseñado su flujo de información y su contenido está debidamente actualizado.

Se constató el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referida a la detección, recepción y procesamiento de la información que debe emitir cada departamento, a quién se le deben entregar y con la periodicidad con que se confecciona.

● **Supervisión o Monitoreo:**

En este componente se comprobaron las normas referidas a: Evaluación; Eficacia; Auditorías del Sistema de Control Interno; y tratamiento de las deficiencias detectadas, donde para ello se verificó la existencia del Plan de Prevención diseñado, así como: el análisis, evaluación y revisión de su cumplimiento por los responsables y participantes designados. Se conciliaron los resultados de auditorías con los puntos vulnerables identificados en el Plan de Prevención y se corroboró el

cumplimiento de las medidas previstas por los responsables, Se evidenció en el análisis realizado, la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores externos sobre las medidas para fortalecer el Sistema de Control Interno, de acuerdo con los resultados que constan en el Expediente Único de Auditoría habilitado en la entidad.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se considera que el Sistema de Control Interno relacionado con los recursos materiales, financieros y humanos con que opera la entidad es **“ACEPTABLE”**.

3.2. Planeación de la Auditoría:

Partiendo del conocimiento adquirido en la ejecución de la exploración previa y de la evaluación del control interno, se determinó realizar la auditoría a las siguientes Áreas Funcionales: Dirección, Economía, Operaciones, Recursos Humanos. Se seleccionan estas áreas partiendo de que son las de más representativas que posee la empresa.

El objetivo de la auditoría es evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la División Territorial “RADIO PINAR” como herramienta de dirección para la toma de decisiones.

El Programa a utilizar y la determinación del tiempo, de acuerdo a los objetivos trazados se muestran en el **(ver anexo 4)**

3.3 Ejecución de la Auditoría.

3.3.1. Área de Dirección.

Es una organización económica con personalidad jurídica representada por la División Nacional, se realiza Balance de Saldo de las operaciones económicas, el que se consolida a nivel nacional.

Para su funcionamiento cuenta con un presupuesto independiente en Moneda Nacional y un subsidio en Moneda Libremente Convertible, el cual cubre sus principales insumos y necesidades.

Está representada por un jefe de división y cinco subdirectores o jefes de áreas que atiende la gestión económica, operaciones, comercial, técnica y aseguramiento. Forman parte de la dirección de la división un asesor jurídico y la secretaria del jefe de división.

En el **(anexo N° 5)** se puede apreciar el flujo de información que brindan las diferentes aéreas al jefe de la división.

A continuación se muestra una tabla donde se detalla el comportamiento de cumplimiento de los cargos Directivos.

| DIRECTIVOS | APROBADOS | % |
|------------|-----------|-----|
| 17 | 18 | 94% |

Fuente: Manuales de Organización, expedientes de perfeccionamiento.

En el área de Seguridad y Protección no existe un directivo; debido no es un área de importancia dentro de la empresa pero se está trabajando para cubrir esa plaza mediante cursos de capacitación, a través de una carta de confiabilidad.

Este Consejo de dirección examina y toma acuerdos sobre los asuntos más importantes que afectan al trabajo de la División Territorial, entre los cuales están los siguientes:

- Las decisiones de la Empresa Nacional, el Gobierno, el Partido y el Ministerio de Informática y Comunicación (MIC), relacionados con la actividad de la División Territorial.
- Los planes de desarrollo de las actividades a cargo de la División Territorial.
- Las principales decisiones del Director General de la empresa y propias del director de la División; Reglamentos, Resoluciones y otras Disposiciones.
- Las cuestiones relativas a la política de cuadros en la empresa, así como sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios de forma general.

- Garantizar el proceso de elaboración del plan técnico-económico y tomar las decisiones que sean más convenientes para la División Territorial que contribuyan a elevar el grado de especialización, concentración y cooperación de los servicios.
- Aprobar el plan técnico- económico de la División Territorial y analizar su cumplimiento anual.
- Controlar sistemáticamente la Ejecución del Plan, así como los indicadores que miden su eficiencia (costo, productividad del trabajo, consumo material productivo, rentabilidad y otros).
- Aprobar el movimiento de recursos en la Ejecución del Plan, con el propósito de hacerlo más eficiente sin que esto signifique una modificación en el mismo.
- Aprobar de acuerdo con lo establecido, la distribución de los recursos financieros provenientes de los fondos descentralizados; prestando especial atención a los gastos de cada centro de costo.
- Aprobar la centralización de determinados recursos materiales.
- Examinar el comportamiento de la calidad de los servicios, tomando las medidas correspondientes para la eliminación de las causas que inciden negativamente sobre ella y analizar las cuestiones relativas al cumplimiento de las medidas para la elevación sistemática de la calidad.
- Conocer y decidir sobre contratos, convenios y otros documentos suscritos con los principales clientes o referidos a las actividades fundamentales de la entidad.
- Cumple estrictamente la política de desarrollo de la empresa, sus prioridades y nivel de decisión, en particular con relación a la introducción del programa científico técnico, la ejecución de las inversiones, la reposición de los medio básicos, así como otros aspectos relativos a la economía material, todo ello dentro de los límites establecidos en el plan y la legislación vigente y en correspondencia con la magnitud de los fondos descentralizados y otros recursos financieros disponibles.
- Propone el presupuesto de gastos de la División Territorial.

- Examinar y tomar acuerdos en todos aquellos asuntos que se relacionen con el eficiente y racional funcionamiento de la entidad, que permitan instrumentar adecuadamente las decisiones superiores.
- Analizar los resultados de las auditorías realizadas a la entidad que hayan sido calificadas de mal o deficiente.
- Las cuestiones relativas a la formación, capacitación y ubicación del personal de niveles universitario y medio y de obreros calificados.
- Las cuestiones relativas a la organización científica del trabajo y la protección y seguridad de los trabajadores.
- El estricto cumplimiento de la legalidad socialista.

Cualquier otro asunto que apruebe el presidente del consejo de dirección por iniciativa propia o por la de cualquiera de sus miembros.

● **Revisión de las Actas de Consejo de Dirección:**

La empresa “RADIO PINAR” durante el año 2010, realizó 12 reuniones ordinarias las mismas son convocadas por el Director para tratar puntos de interés para el Consejo de Dirección.

En la primera reunión realizada en el año 2010 se plantearon cumplir con el Plan de inversiones aprobado para el año y cumplir las tareas pendientes del 2009, mismas que se detallan a continuación:

- Puesta en marcha de los equipos en Fibra Óptica en los 4 Centros de Transmisión Televisivo.
- Realizar el montaje de la nueva tarea en el Centro de Transmisión Televisivo.

En todas las reuniones realizadas constan de cinco puntos importantes que son permanentes:

- Análisis de los Acuerdos.
- Análisis de las quejas de la población.

- Análisis de las operaciones de la División.
- Análisis del mantenimiento de la División.
- Análisis del Proceso de Inversionistas.

Al realizar la revisión de las actas de las reuniones realizadas durante el año 2010 se puede apreciar que se cumplen con todos los acuerdos establecidos en cada una de las reuniones, así también que se toman medidas de corrección o se realiza un seguimiento en caso de no cumplir algún punto importante.

● Cumplimiento de la Planeación Estratégica:

En el año 2010 se puede apreciar que los objetivos de trabajo eran:

1. Cumplir con el programa inversionista en ejecución, con vistas a culminar el proceso de renovación tecnológica.
2. Potenciar la actividad de Capital Humano con alto rigor en la selección, formación, motivación y composición del personal, teniendo en cuenta las características de cada región, desarrollo tecnológico actual y futuro y observando que los mismos cumplen con los valores deseados por la organización
3. Fortalecer la estructura de ingresos y la rentabilidad de la Empresa.
4. Automatizar la gestión de la red, informatizar los procesos y desarrollar la transmisión de televisión digital satelital y terrestre.
5. Establecer un Sistema de Gestión del Control Interno que permita proporcionar una seguridad razonable de los recursos, confiabilidad en la información, eficiencia y eficacia en las operaciones y cumplimiento de las leyes, reglamento y política en la Empresa.

Concluido el análisis se puede determinar que los objetivos planteados fueron cumplidos con la calidad requerida, de una forma eficiente.

En el **(anexo N° 6)** se muestra el cumplimiento de los diferentes indicadores para medir el desempeño de las actividades en el Área de Dirección.

3.3.2. Área de Economía:

3.3.2.1 Subsistema de Caja:

Al analizar la cuenta de Efectivo en Caja se constato que la empresa inicia sus actividades con un fondo \$ 1100,00 para pagos por concepto de dietas; los fondos asignados para Caja para Pagos Menores son de \$100,00; dichos valores monetarios son manejados con responsabilidad y cautela por la señorita contadora. Igualmente existe un Acta de responsabilidad sobre los medios monetarios en Caja, para que en caso que exista un faltante de dicho dinero se proceda a cobrarle a la responsable del manejo de la cuenta Caja: o de otra forma dicho monto será descontado de su sueldo.

Se realizan arquezos de Caja sorpresivos 1 al mes por un especialista en Contabilidad y Finanzas. Los vales por concepto de Caja para Pagos Menores se emiten desde un valor de \$ 1,00 hasta \$ 100,00. **(Ver anexo N° 7,8).**

Control Interno:

- El lugar donde se encuentra la caja fuerte es un local apropiado y seguro.
- El cajero es el único que posee la combinación de la caja fuerte.
- Los arquezos al efectivo pendiente de depositar y revisión de los documentos que lo sustentan.
- Los desembolsos en efectivo sólo por los conceptos autorizados.
- Los arquezos periódicos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- El registro oportuno de los pagos en efectivo, de acuerdo con la legislación financiera y bancaria vigente.
- La custodia y archivo adecuado del efectivo y los registros contables correspondientes.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados. **(ver anexo N° 9)**

Aspectos contables.

- Se comprobó que se cumplen todas las regulaciones referentes a la emisión, aprobación, liquidación y control de los Anticipos de Gastos de Viaje.
- Se comprobó que se cumplen las regulaciones referentes al Control y Liquidación de los Vales Bonos de combustible.
- Se comprobó que el total de Anticipos Pendientes de Liquidar, cuadra con el saldo de la cuenta de igual título al final de cada mes.

3.3.2.2. Subsistema de Bancos:

Se efectuó un control sobre la elaboración de las Conciliaciones Bancaria por cada tipo de Cuenta, así como del movimiento de las cuentas de efectivo en Banco, no detectándose irregularidad alguna. **(Ver anexo N° 10, 11, 12).**

Control Interno:

- Se revisaron las conciliaciones bancarias no detectándose irregularidades
- Las conciliaciones bancarias de las cuentas habilitadas.
- El registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo, de acuerdo con los términos establecidos.
- El cumplimiento del calendario de pagos aprobado por la autoridad facultada.
- El cumplimiento de la política de cobros aprobada por la autoridad facultada.
- La evaluación de la utilización de fuentes de financiamiento y su impacto en la liquidez de la entidad. **(ver anexo N° 13)**

Aspectos contables.

- Se comprobó que son habilitados los registros y submayores relacionados con el control de los medios monetarios.
- Se comprobó que los movimientos en los registros y/o submayores de ésta operaciones, se efectúan por los modelos primarios verificados en el control interno.
- Se verificó que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas diariamente.

- Se comprobó que el registro contable de las cuentas de orden se realiza de acuerdo a lo establecido.
- Se verificó que las operaciones de débitos y créditos contabilizados en las cuentas relacionadas con los medios monetarios son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas.
- Se comprobó de haberse detectado faltantes y/o sobrantes de estos recursos, si han sido registrados en las cuentas correspondientes, se han confeccionado sus expedientes, y estos se encuentran dentro de los términos establecidos para su análisis.
- Se comprobó que los expedientes autorizados a cancelar se encuentran debidamente actualizados y aprobados por los funcionarios que correspondan y en los términos establecidos para su análisis.
- Se comprobó que el total de Anticipos Pendientes de Liquidar, cuadra con el saldo de la cuenta de igual título al final de cada mes.

3.3.2.3. Subsistema de Cuentas por Cobrar:

El manejo de las Cuentas por Cobrar en la División Territorial “RADIO PINAR”, se realiza de una manera eficiente, de tal forma que la empresa no tiene cuentas pendientes de cobro, lo que permite realizar sus actividades con mayor facilidad y mismas que se ven reflejadas en los resultados al finalizar un periodo económico.

Control Interno se verificó:

- La custodia y archivo de los modelos Factura en blanco y su numeración consecutiva.
- La custodia y archivo del control de las facturas canceladas y definición de la(s) causa(s).
- La confirmación de cobros con clientes seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.
- Las facturas comerciales emitidas se corresponden con los artículos enviados y recibidos por el cliente.
- El registro oportuno de las facturas comerciales, cuyos envíos estén autorizados por la autoridad facultada.

- El registro exacto de las devoluciones de ventas autorizadas por la autoridad facultada.
- Los saldos que muestran las cuentas por cobrar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente.
- Los cobros anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.
- La custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como evidencia documental de las gestiones de cobro (factura, informe de recepción de la mercancía, referencia del cobro ya sea al cheque o transferencia bancaria).
- El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados. **(ver anexo N° 14)**

Aspectos contables

- Se comprobó que están habilitados los registros y submayores relacionados con estas operaciones.
- Se verificó que existe un registro apropiado para la anotación de las partidas por cobrar que se toman de las copias de las facturas, sin ser alteradas y en caso de suceder esto, están debidamente justificadas y aprobadas.
- Se comprobó que se encuentran habilitados los submayores analíticos de las cuentas por cobrar diversas y se cuadran mensualmente con la cuenta control.
- Se verificó que no existan saldos contrarios a su naturaleza.
- Se verificó que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas en el momento en que se ejecutan las mismas.
- Se comprobó que los cobros en defecto por faltante de las mercancías facturadas son investigados, tramitados y expedientados correctamente.

- Se comprobó que los expedientes autorizados a cancelar se encuentran debidamente actualizados y aprobados por los funcionarios que correspondan y en los términos establecidos.
- Se comprobó que existen desgloses por débitos por cada factura o conduce emitido y crédito por cada cobro ejecutado de las partidas registradas en los submayores de estas cuentas y que las mismas están avaladas por los documentos justificativos.
- Se verificó que las operaciones de débitos y créditos contabilizados en estas cuentas son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas.
- Se comprobó que periódicamente se realizan análisis de las cuentas por cobrar por edades y se confrontan sus saldos con la cuenta control respectivo.
- Se comprobó que se opera correctamente la cuenta reserva para cuentas incobrables y que se ajusta al final de cada año cuando proceda su uso.

3.3.2.4. Subsistema de Inventarios:

Analizada el subsistema de Inventarios en la División Territorial “RADIO PINAR”, se encontró que existe un stock de Inventarios, porque hay productos que pertenecen al proceso de inversiones debido a que están en ejecución y el valor de los mismos es considerable, es decir hay valores muy altos que pertenecen a equipos; lo que origina que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones contraídas a corto plazo

| Activo circulante | (-) Inventario | / Pasivo Circulante | Coefficiente Racional de Liquidez |
|--------------------------|-----------------------|----------------------------|--|
| 730727,59 | (-) 108023,83 | 76055,02 | 8,18 |

Fuente: Estados Financieros

Control Interno

Se comprobó que la entidad:

- Se comprobó la compra de mercancías a los suministradores autorizados, de acuerdo con la legislación vigente y los contratos firmados entre las partes.
- Se evidencio que los precios acordados entre las partes se cumplen en correspondencia a legislación vigente.
- Se afirmo que la Información está actualizada sobre los suministradores.
- Se verificó la aprobación por la autoridad facultada de las compras, acorde con la legislación vigente.
- En la recepción de mercancías; que:
- Que su recepción es completa y oportuna de las mercancías recibidas en los almacenes.
- Se justifico que la documentación es adecuada de todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén.
- Se comprobó el registro contable oportuno de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.
- Custodia y salvaguarda adecuada de las mercancías puestas a disposición de los almacenes.
- Se ejecuta actas de responsabilidad firmadas por las personas responsables de custodiar las mercancías.
- Se desarrolla conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos están autorizados, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
- Su actualización de la información vinculada con los documentos primarios relacionados con el control de los inventarios de mercancías es oportuno y correcto.
- Las condiciones seguras de trabajo en las áreas de almacenamiento, acordes con la legislación vigente.

En el despacho de mercancías, se verificó que:

- Si se procesan sólo las solicitudes debidamente aprobadas por la autoridad facultada.
- Su Protección es adecuada de las mercancías almacenadas.
- La Manipulación y almacenamiento de las mercancías, de acuerdo con las normas aplicables.
- Los Registros primarios adecuados de los productos almacenados y disponibles para la producción, servicios, clientes u otras áreas. **(ver anexo N° 15)**

Aspectos contables verificados.

- Se verifica que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas diariamente.
- Se comprueba que los movimientos en los registros y/o submayores de ésta operaciones, se efectúan por los modelos primarios verificados en el control interno.
- Se comprobó que el registro contable de las cuentas de orden se realiza de acuerdo a lo establecido.
- Se verificó que las operaciones de débitos y créditos contabilizados en las cuentas relacionadas con los medios monetarios son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas.
- Se comprobó de haberse detectado faltantes y/o sobrantes de estos recursos, si han sido registrados en las cuentas correspondientes, se han confeccionado sus expedientes, y estos se encuentran dentro de los términos establecidos para su análisis.
- Se comprobó que los movimientos en los submayores de inventario tienen solamente origen por: Transferencia entre almacenes, Entradas por Informes de Recepción o devolución, Vales de salida de productos a la producción o entrega a los clientes, Ajustes por conteo físicos, Bajas de productos por mermas y/o deterioro.

- Se verificó que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas en el momento en que se originan las mismas y por los modelos primarios verificados en el control interno.
- Se verificó que las operaciones de débitos y créditos contabilizadas en estas cuentas son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas.
- En las Entidades de Comercio Minorista y Mayoristas de Bienes de Consumo.
- Se verificó el correcto uso de la cuenta de Descuento Comercial e Impuesto.
- Se verificó que se efectuó conciliación y cuadro diario de la existencia entre las tarjetas de estiba y los submayores de inventario y de detectarse diferencias, estas son analizadas y depuradas inmediatamente.
- Se comprobó que se realiza el cuadro de los saldos de los submayores de inventarios, con la cuenta control correspondiente.
- Se comprobó que existe un control eficaz de los útiles y herramientas en uso, que permite aplicar la responsabilidad material.

3.3.2.5. Subsistema de Activos Fijos:

En la comprobación de los activos fijos se verificaron cuatro áreas que representa el 33% del total de las áreas de la empresa, como muestra para realizar las comprobaciones físicas, con el objetivo de comprobar que cada activo tiene el número de inventario que lo identifica, así como su correcta descripción que identifica la legalidad del mismo. **(Ver anexo N°16, 17, 18,19)**

Las actas de responsabilidad material se encuentran actualizadas y existe evidencia documental de los chequeos periódicos realizados. Se verificaron los débitos y créditos de esta cuenta pudiéndose constatar que están amparados por los movimientos de medios básicos con el correspondiente nivel de aprobación. También se analizó la corrección de las tasas de depreciación aplicadas

En el Control Interno se verificó:

- El registro exacto de las compras y movimientos de los activos fijos tangibles, debidamente sustentado por la documentación primaria correspondiente.

- El conteo físico por muestra de los activos fijos.
- El cumplimiento de las Actas de Responsabilidad material ante la posible pérdida del activo fijo.
- Las actas de Responsabilidad firmadas por los responsables de estos medios.
- El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Los conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados. **(ver anexo N°: 20)**

Aspectos contables

- Se comprobó que están habilitados los registros y submayores relacionados con estas operaciones.
- Se verificó que el correcto registro de los activos fijos adquiridos directamente por la entidad en divisa.
- Se verificó que existen copias actualizadas de los controles de activos fijos tangibles de cada área.
- Se verificó que se cuenta con la información mínima indispensable de los activos fijos tangibles, para su correcta identificación.
- Se comprobó que las bajas por ventas o retiros, los traslados y traspasos están correctamente registrados.
- Se verificó que se compara periódicamente las existencias de estos medios en los submayores, con los modelos de control de cada área de responsabilidad.
- Se verificó que se realizan los aportes al Presupuesto u Organismo Superior Cuando proceda por concepto de amortización.
- Se comprobó que de existir reservas de reparación capital verificar que la misma se encuentra debidamente registrada y que las Reparaciones efectuadas se registran correctamente

- Se comprobó que de haberse detectado faltantes y/o sobrantes de estos recursos, han sido registrados en las cuentas correspondientes, así como que los expedientes en investigación se encuentran dentro de los términos establecidos para su análisis y en el caso de los expedientes cancelados verificar su correcta aprobación
- Se comprobó que la suma de los submayores de activos fijos se compara en los saldos de las cuentas de control (Mayor).
- Se comprobó que en los registros u hojas de trabajo habilitados para el cálculo de la depreciación, se aplican las tasas establecidas de acuerdo a lo regulado.

3.3.2.6. Subsistema de Cuentas por Pagar:

La División Territorial “RADIO PINAR” tiene Cuentas por Pagar a corto plazo, lo que permite una rapidez en su rotación.

Además se realizó el análisis comparativo igualmente se realizó un análisis de antigüedad de cuentas comprobándose que todas están en el rango de 30 días. **(Ver anexo N° 21, 22)**

Control Interno se verificó:

- La confirmación de pagos con proveedores seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.
- El registro exacto y oportuno de las facturas de compras debidamente aprobadas por la autoridad facultada.
- Los pagos anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.
- El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados. **(ver anexo N° 23)**

Aspectos contables

- Se comprobó que están habilitados los registros y submayores relacionados con estas operaciones.
- Se verificó que las anotaciones en los registros para estas operaciones son realizadas en el momento en que se originan las mismas y por los documentos primarios verificados en el control interno.
- Se verificó que las operaciones de débitos y créditos contabilizados en estas cuentas son correctas y se corresponden con los contenidos económicos de las mismas.
- Se comprobó si existen submayores independientes por cada suministrador y la suma de sus saldos se cuadra con los de la cuenta control.
- Se comprobó si existen partidas por pagar envejecidas.
- Se comprobó si existen submayores de suministradores con saldos contrarios a su naturaleza y que para su ajuste se requiere la aprobación de personas autorizadas.
- Se verificó que cada submayor detalla cada partida recibida y cada pago efectuado.
- Se comprobó que tienen establecida la verificación de la recepción, en cuanto a precios, cálculos, descuentos o recargos y sumas.
- Se verificó la correcta contabilización de los impuestos y contribuciones efectuadas.

3.3.2.7. Subsistema de Costos y Gastos:

Analizada el área económica se establece que los Ingresos son mayores que los Gastos por tanto existe una utilidad esto se debe a que el real del 2010 supera a lo planificado en un 0,2 %; debido a que los gastos disminuyeron con relación a lo planificado.

INDICADORES ECONÓMICOS.

| INDICADOR | REAL 2010 | PLAN 2010 | % | 2010 / 2009 |
|------------------|------------|------------|-------|-------------|
| Ingresos totales | 6270212.28 | 6267022.4 | 100.1 | 101.5 |
| Gastos totales | 3608861.99 | 3611798.73 | 99.9 | 98.8 |
| Utilidad general | 2661350.29 | 2655223.67 | 100.2 | 105.3 |

Fuente: Estados Financieros

3.3.3. Área de Operaciones:

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCCIÓN

El plan para el año 2010 se sobre cumplió en Ondas medias en un porcentaje de 122 %; por otra parte en lo que respecta a frecuencia modula se incumple en un 38 % y televisión en un 22 % a causa de las interrupciones generadas por:

- Variación brusca del voltaje.
- Mal funcionamiento del equipo.
- Dificultades en la manipulación de los equipos.

| SERVICIOS | PLAN | REAL | PORCENTAJE |
|---------------------|------------|------------|------------|
| Onda media OM | 1212389,23 | 1485985,88 | 122 |
| Frecuencia Modulada | 540129,87 | 206024,10 | 38 |
| Televisión Tv | 3404588,95 | 773364,65 | 22 |
| Total | 5157108,05 | 2465373,75 | 47 |

- Problemas de clima (descargas eléctricas).

Fuente: Reportes de Servicios

3.3.4. Área de Mantenimiento:

Al analizar la eficiencia de la red podemos apreciar que durante el año 2010 se cumplió el real del 2010, en el mes de junio, septiembre, octubre, noviembre y diciembre mientras que en los otros meses no se cumple el plan debido a las interrupciones por causas anteriormente mencionadas, es decir la eficiencia de la red real es de 53% por debajo del plan que es del 55 %.

Con respecto la Productividad de la red se observa que en el mes de junio, septiembre, octubre, noviembre y diciembre, existe un aumento en la cantidad de transmisores, mientras que en el mes de julio y agosto disminuye la cantidad de transmisores a pesar de ese aumento y disminución obtienen una productividad en la red en un 101,8 %, cumpliendo el real del plan del año 2010. **(Ver anexos N° 24, 25)**

| SERVICIOS | PLAN | REAL | PORCENTAJE |
|---------------------|------------|------------|------------|
| Onda media OM | 1212389,23 | 1485985,88 | 122 |
| Frecuencia Modulada | 540129,87 | 206024,10 | 38 |
| Televisión Tv | 3404588,95 | 773364,65 | 22 |
| Total | 5157108,05 | 2465373,75 | 47 |

3.3.5. Área de Recursos Humanos:

● Análisis de la Plantilla:

Existen 66 plazas de las cuales están cubiertas solamente 65, es decir el 98% debido; debido a que en estos momentos está congelada la plantilla y no se puede cubrir plazas por el proceso de disponibilidad que atraviesa el país es decir por situación económica del mismo. **(Ver anexo N°26).**

Al cierre del mes de diciembre 2010 en forma general se cumplen con todos los indicadores analizados.

- Fondo de salarios se incumple en 21.78%.
- El promedio de trabajadores está por debajo de lo planificado.
- El Valor Agregado Bruto se cumple 101,01 %.
- La productividad se sobre cumple en un 9,34%.
- Por cada peso de ingreso se gastan 0,84 centavos.
- La producción/trabajadores se sobre cumple en 6,65%.
- La correlación Salario Medio/Producto se incumple en 20,56% pero con respecto a igual periodo del año anterior se mantiene a un 89,65 % de 0,94% se cerró diciembre 0,89 %
- Se cumplen con los indicadores generales para la obtención del pago por resultado en Moneda Nacional, al igual que en la Estimación en Moneda Librementemente Convertible.

Los resultados de los índices expuestos anteriormente de debe a que en el 2010 se aplica la resolución N°9 del mismo año, que establece que les pagara a los trabajadores estimulación por el buen desempeño de sus labores.

● **Planes de Capacitación y Adiestramiento**

El Plan de capacitación para el empleado se hace todos los años con la finalidad de entrenarlos en sus puestos de trabajo o elevar los conocimientos técnicos profesionales bajo la resolución N°28 del año 2006.

El Plan de Adiestramiento en la unidad se le hace por etapas; desde una visión panorámica de la institución, constitución de la empresa, el mismo que consiste en ir rotando a los adiestrados por las diferentes áreas o puestos de trabajo por espacio de 2 o 3 años, realizado según la resolución N°9 del año 2007.

Con el objetivo de prepararlos para desempeñar un determinado puesto de trabajo.

● **Cuadros y Reservas**

Mediante el plan de trabajo y su cumplimiento se verifica el resultado de las evaluaciones de desempeño mensual y anual de los empelados de la empresa.

Existen reservas para cada cuadro y dirigente. Es decir se preparan bajo un plan de preparación de reserva, que consta de cuatro vertientes de preparación técnica, económica, dirección y política. El Movimiento de los cuadros. Se realiza bajo la resolución N° 106 del año 2006.

3.4. Presentación del informe:

A partir del análisis del cumplimiento de los objetivos de las áreas de Dirección, Economía, Operaciones, Mantenimiento y Recursos Humanos, así como las pruebas obtenidas en las verificaciones realizadas en las mismas, se procedió a la evaluación hasta el cierre del mes de diciembre de los criterios de medida que tienen establecidos, de acuerdo con las Normas de Auditoría, determinándose que la entidad no presenta limitaciones en el cumplimiento de su misión, no afectándose los objetivos relacionados con la observancia de las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados y por consiguiente los servicios prestados por la División Territorial “RADIO PINAR” han sido desempeñados con la calidad requerida, lo que ha motivado el cumplimiento de los criterios de medida que se evalúan en dichos objetivos, y como consecuencia, los niveles de Economía, Eficiencia y Eficacia con que la dirección realiza su gestión se evalúan de “**ACEPTABLE**”. (Ver anexo N° 27)

CONCLUSIONES

El estudio bibliográfico acerca de las diferentes metodologías existentes para la realización de Auditorías de Gestión, nos permitió constatar que los procedimientos utilizados eran muy generales y no estaban acordes a las características de la entidad seleccionada, de forma tal que el personal disponible en la misma no podían autoevaluarse con la calidad requerida..

Se rediseñó la metodología de Auditoría de Gestión acorde a las características específicas de la División Territorial “RADIO PINAR”.

Con la aplicación de este trabajo hemos podido comprobar que es factible la metodología propuesta, ya que permitió a la División Territorial “RADIO PINAR”, evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el control y adecuado uso de los recursos a su disposición , igualmente sirvió de herramienta a la Dirección para la toma de decisiones oportunas.

Después de aplicado el examen de auditoría y teniendo en cuenta lo establecido en la Resolución 353/08, vigente en el período analizado, evaluamos de **ACEPTABLE el grado de economía, eficiencia y eficacia** existente en la misma.

No obstante se aprecian las siguientes regularidades:

- No está cubierta la plantilla aprobada debido a proceso de disponibilidad que atraviesa la empresa, debido a la situación económica del país.
- Existe un stock de Inventarios, porque hay productos que pertenecen al proceso de inversiones debido a que están en ejecución y el valor de los mismos es considerable.
- Incumplimiento del plan de producción en frecuencia modulada y la televisión, a causa de las interrupciones generadas.

RECOMENDACIONES

- Rediseñar la plantilla de acuerdo a las nuevas regulaciones establecidas en el país.
- Crear un plan de acciones para agilizar el proceso inversionista de la División u de esta manera disminuir el stock de inventarios existente actualmente.
- Actualizar el mapa de riesgos de la división, para minimizar las interrupciones que en el futuro pudiesen afectar la calidad en la prestación de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

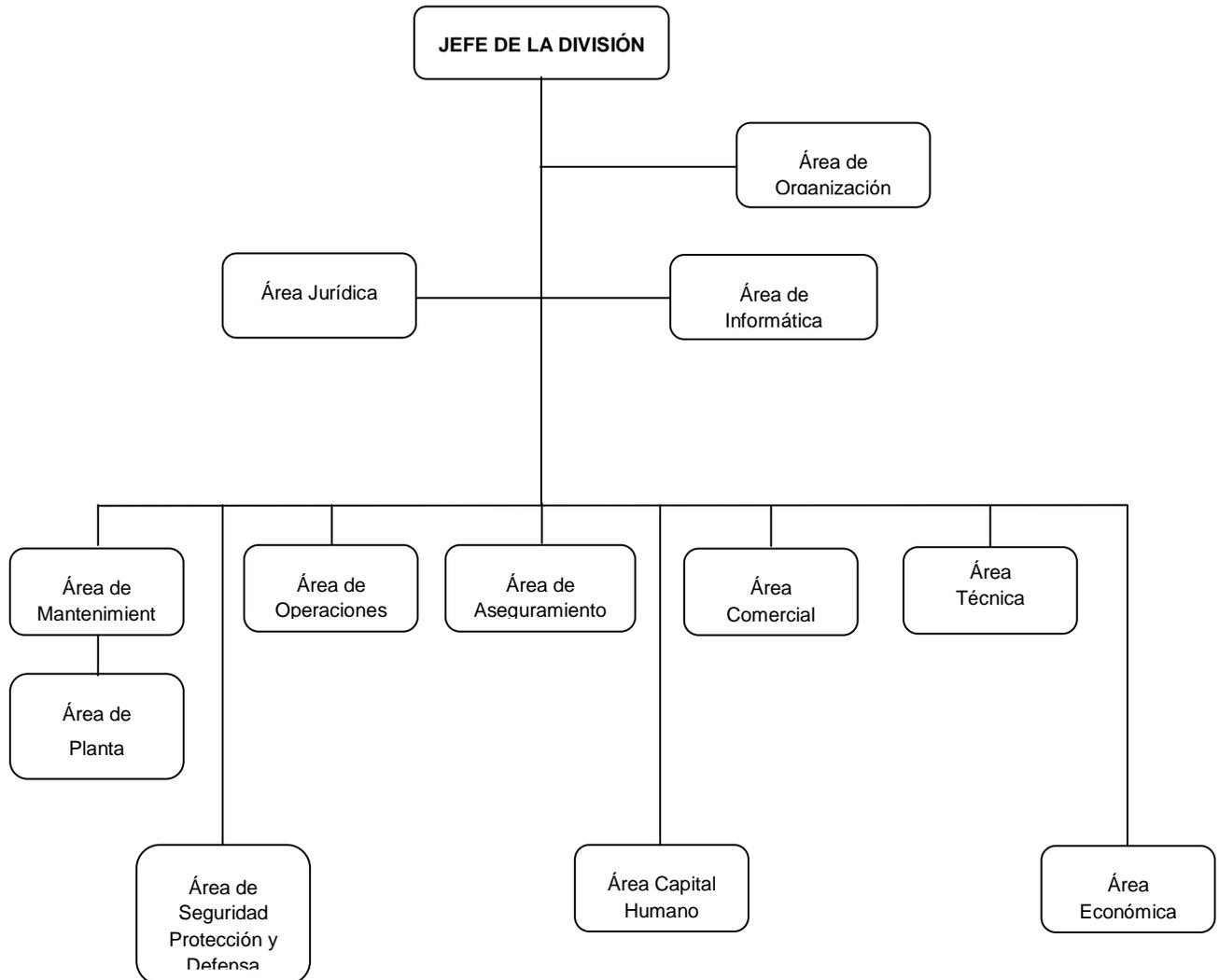
- ✓ Allen, R., 1996, Managing internal audit conflicts, Internal auditor, vol:53, , págs. 58-61.
- ✓ Almela, B., (1987) Control y Auditoría Interna de la Empresa, Colegio de Economistas de España, pág. 151
- ✓ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Professional Standards, vol 1, AU section 150 (SAS No.1), Generally Accepted Auditing Standards.
- ✓ Banco Nacional de Cuba. Resolución No. 324/2004, Regulaciones Bancarias sobre el depósito, extracciones, tenencia y control del efectivo en Moneda Nacional., 21 de noviembre de 1994 43p.
- ✓ Bodnar, G., 1994, Business reengineering projects, Internal Auditing, Vol: 9 Iss:4, págs. 59-63
- ✓ Carmona González, Mayra.(1998). La auditoría Interna de Gestión. Aspectos teóricos. El caso particular Cubano. U.P.R Trabajo presentado para la obtención del grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.
- ✓ Collins, L., Valin, G., 1979, Audit et controle interne, Principes, objectifs et pratiques, París, Dalloz.
- ✓ Contraloría General de la Republica de Cuba. Ley N° 107 de la del 1 de Agosto del 2009, 52p.
- ✓ Cook and Winkle. Auditoría . Tomo I, 313p.
- ✓ Cook and Winkle. Auditoría . Tomo II, 316p..
- ✓ Meigs , W., B., (1987), Principios de Auditoría, , 6ta Edición, México, Editorial Diana, pág. 26

- ✓ Ministerio de Auditoría y Control (2005), Ley No 159/95 de la Auditoría, La Habana, Cuba, 320 p.
- ✓ Ministerio de Auditoría y Control (2006), Resolución No. 26/2006, Anexo No.1 Guía Metodológica para la evaluación del Control Interno, La Habana, Cuba, 50 p.
- ✓ Ministerio de Auditoría y Control (2008), Resolución No. 353/2008, Sobre Evaluación de la Auditoría, La Habana, Cuba, 50 p.
- ✓ Ministerio de Finanzas y Precio (2003), Resolución No. 297/2003, Sistema de Control Interno, La Habana, Cuba, 60 p.
- ✓ Ministerio de Finanzas y Precio (2005), Resolución No. 235/2005, Normas de Contabilidad Cubanas, La Habana, Cuba, 260 p.
- ✓ Ministerio de Finanzas y Precio (2005), Resolución No. 294/2005, Normas de Contabilidad Cubanas, La Habana, Cuba, 262 p.
- ✓ Miranda, A., de, Torras, O. , González, J., (1982) , Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I, Cuba, Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello, 150p.
- ✓ Miranda, A., de, Torras, O. , González, J., (1982) , Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo II, Cuba, Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello, 156p.
- ✓ Porter, W. T., Burtón , J., (1980) , Auditoría: Un análisis conceptual, México, Diana , pág. 71
- ✓ Riebold, G., La evolución de la auditoría en EE.UU., Revista Técnica , año x , número 1, 1977, pág. 47 ; Almela, B., (1987) . Control y Auditorías internos de la empresa, Colegio de economistas de España, op. cit . pág, 153,

ANEXOS

ANEXO N°1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”



Fuente: Tomado de la División Territorial “RADIO PINAR”

ANEXO N°2

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | | | | | AMENAZAS | | | | | |
|--------------|---------------|---|---|---|-----------|--------------|--------------|---|---|---|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| TOTAL | | | | | 47 | TOTAL | | | | | 20 |
| DEBILIDADES | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| | TOTAL | | | | | 12 | TOTAL | | | | |

Fuente: Elaboración Propia mediante la información recopilada de la entidad en el Mapa de Riesgos de la División Territorial “RADIO PINAR”.

ANEXO N°3
DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”
AMBIENTE DE CONTROL

| <u>INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS</u> | | | |
|--|---|-----------|-------------------|
| DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DEL ASPECTO | Implementación de la Resolución 297/03 MFP | | |
| | SI | NO | NO PROCEDE |
| 1.- Los preceptos del código de ética de los cuadros y profesionales y otras políticas de la entidad relativa a lo ético y moral. | X | | |
| 2.- Se toman medidas correctivas en respuestas a las violaciones de las políticas y del código de conducta, comunicándose a todos los integrantes de la entidad. | X | | |
| 3.- Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por y cada integrante del colectivo de trabajadores. | X | | |
| 4.- Los dirigentes y trabajadores tienen una actitud positiva y de apoyo hacia el control interno y eficiente gestión económica. | X | | |

| MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN | | | |
|--|---|-----------|-------------------|
| DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DEL ASPECTO | Implementación de la Resolución 297/03 MFP | | |
| | SI | NO | NO PROCEDE |
| 1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera y del control interno, por las áreas correspondientes. | X | | |
| 2.- Se celebran regularmente los Consejos de Dirección, se levantan Actas y se controlan los acuerdos. | X | | |
| 3.- El Contador de la entidad es miembro del Consejo de Dirección. | | X | |
| 4.- Están establecidos los temas económicos financieros, de control interno, incluyendo los de prevención a ser analizados en los Consejos de Dirección. | X | | |
| 5.- Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad. | X | | |
| 6.- Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada uno. | X | | |
| 7.- Esta establecido las actividades a desarrollar por los diferentes Comités o Comisiones (Control, Cuadro, Calidad, de Auditoría) y su atención directa por el Consejo de Dirección. | X | | |
| 8.- La Dirección y el Consejo de Dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros. | X | | |

| ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | | | |
|---|---|-----------|-------------------|
| DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DEL ASPECTO | Implementación de la Resolución 297/03 MFP | | |
| | SI | NO | NO PROCEDE |
| 1. La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada por su organismo superior y da respuesta a las necesidades de la entidad. | X | | |
| 2.- Existe un mecanismo que permita adoptar la estructura organizativa según lo requieran por los cambios ocurridos o que prevean. | X | | |
| 3.- Están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad. | X | | |
| 4.- La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia. | X | | |
| 5.- Están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad. | X | | |
| 6.- La estructura organizativa garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativos a sus propias operaciones. | X | | |
| 7.- La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción. | X | | |
| 8.- Esta establecido la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad para objetivos específicos. | X | | |
| 9- Se ha probado el Comité de Control de su estructura, objetivos y personal que lo integra. | X | | |

| <u>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL PERSONAL</u> | | | |
|--|---|-----------|-------------------|
| DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DEL ASPECTO | Implementación de la Resolución 297/03 MFP | | |
| | SI | NO | NO PROCEDE |
| 1.- Esta elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros. | X | | |
| 2.- Esta elaborada e implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores. | X | | |
| 3.- Existe un adecuado sistema de registro y control de la asistencia y del tiempo y trabajo realizado. | X | | |
| 4.- Los trabajadores cuentan con su expediente laboral debidamente actualizado. | X | | |
| 5.-. Están establecidos los requisitos mínimos de idoneidad para cada puesto de trabajo de la entidad. | X | | |
| 6.- Esta establecida la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador. | X | | |
| 7.- En la evaluación de los dirigentes se toma en consideración el resultado del desempeño. | X | | |
| 8.- Cada empleado de la entidad tiene definido por escrito sus deberes y derechos. (muestra representativa) | X | | |
| 9.-Esta establecida la rotación del personal en actividades claves o de alto riesgo. | X | | |
| 10.- Cada empleado de la entidad tiene definido por escrito sus deberes y derechos. (Convenio Colectivo y Reglamento Disciplinario entre otros.) | X | | |
| 11.- Esta elaborado un Plan de Superación y Entrenamiento para los trabajadores, especificando los correspondientes a las diferentes áreas. | X | | |

EVALUACIÓN DEL RIESGO

| <u>OBJETIVOS DE LA ENTIDAD</u> | | | |
|---|---|-----------|-------------------|
| <u>DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DEL ASPECTO</u> | Implementación de la Resolución 297/03 MFP | | |
| | SI | NO | NO PROCEDE |
| 1.- Están fijados los objetivos y metas de la entidad y por las diferentes áreas que la integran. | X | | |
| 2.- Los objetivos y metas representan guía de la dirección de la entidad, tanto por el Consejo de Dirección como por los dirigentes y trabajadores. | X | | |
| 3.- Se han considerado los objetivos inducidos que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales | X | | |
| 4.- La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos fijados. | X | | |
| 5.- Se han identificado los objetivos fundamentales (factores críticos de éxito), para conseguir los objetivos globales de la entidad. | X | | |
| 6.- Participan todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y si están comprometidos con el logro de éstos. | X | | |

| IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS | | | |
|---|---|-----------|-------------------|
| DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO DEL ASPECTO | Implementación de la Resolución 297/03 MFP | | |
| | SI | NO | NO PROCEDE |
| 1.- Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas. | | X | |
| 2.- Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas. | X | | |
| 3.- Se han identificados los riesgos y las causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la entidad. | X | | |
| 4.- Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos así como las medidas necesarias para neutralizarlos. | X | | |
| 5.- Se ha realizado el análisis de la pérdida que podría resultar por la existencia del riesgo. | X | | |
| 6.-Si como parte de los riesgos identificados se encuentran, los de dirección, informática, producción, comercial, recursos humanos, etc. | X | | |
| 7.- Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados. | X | | |
| 8.- El Plan de Prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y tomado las medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia. | X | | |
| 9.- Los trabajadores conocen sus responsabilidades y las tareas que le corresponden en casos de desastres naturales. | X | | |

Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno.

ANEXO N°4

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

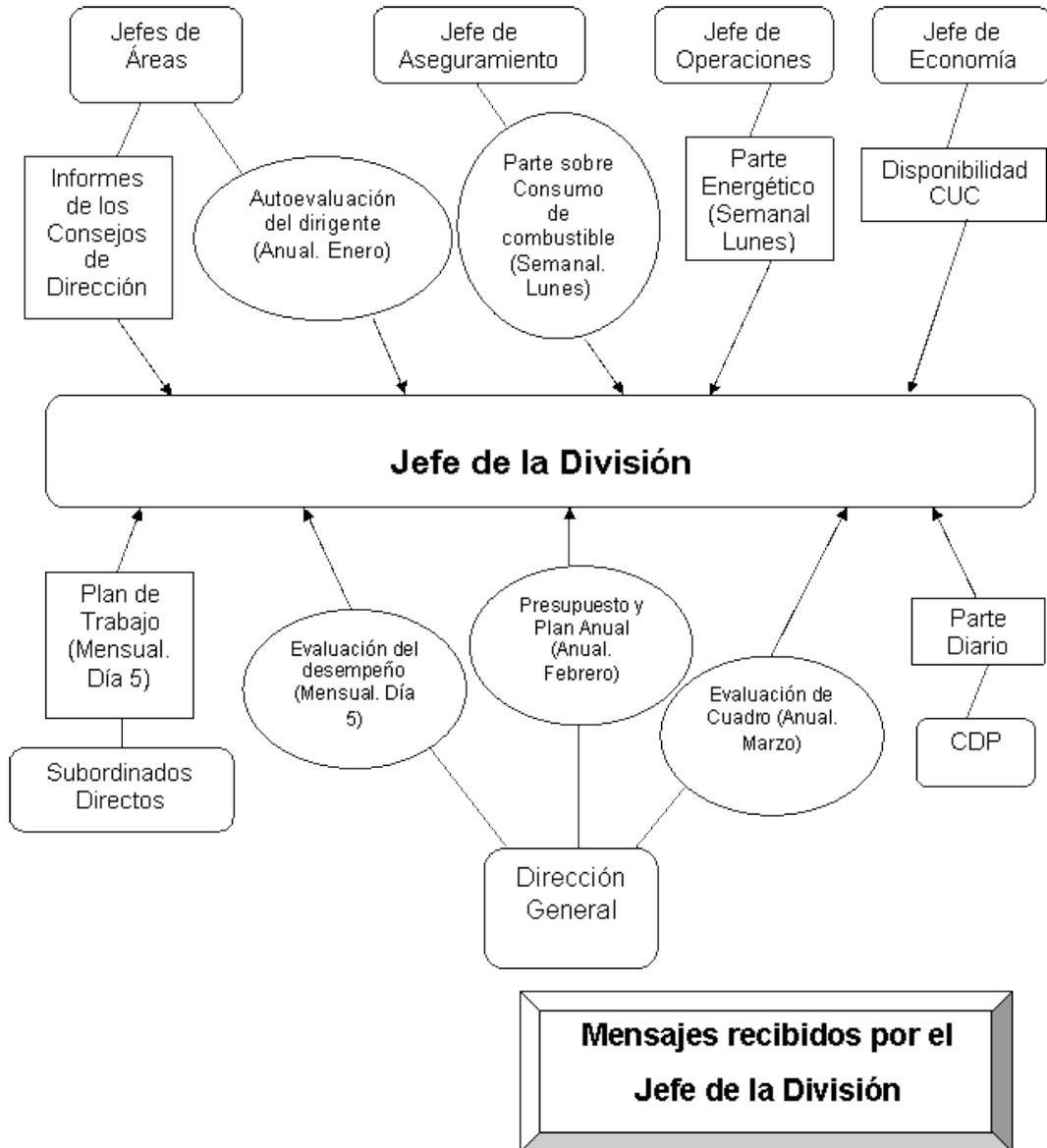
PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

| No. | TAREAS | FECHA | | OBSERVACIÓN |
|-----|--|------------|------------|-------------|
| | | INICIO | FINAL | |
| 1 | Realización del cuestionario de exploración previa | 01-11-2010 | 02-11-2010 | - |
| 2 | Planeamiento de la Auditoría | 03-11-2010 | 05-11-2010 | - |
| 4 | Revisión de las operaciones en el Área de Dirección | 08-11-2010 | 10-11-2010 | - |
| 3 | Revisión de las operaciones en el Área de Economía: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Subsistema de Caja y Bancos ➤ Subsistema de Activos Fijos ➤ Subsistema de Inventarios ➤ Subsistema de Cuentas por Cobrar ➤ Subsistema de Cuentas por Pagar | 10-11-2010 | 30-11-2010 | - |
| 5 | Revisión de las operaciones en el Área Operaciones y Mantenimiento | 06-12-2010 | 17-12-2010 | - |
| 6 | Revisión de las operaciones en el Área de Recursos Humanos | 20-12-2010 | 23-12-2010 | - |
| 8 | Realización y Discusión del Informe de Auditoría | 18-01-2011 | 18-01-2011 | - |

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N°5

**DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”
FLUJO DE INFORMACIÓN DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN**



Leyenda:

- Mensaje por e-mail
- Mensaje por vía oral
- Documento escrito
- Correo oficial

Fuente: Departamento de Dirección

ANEXO N°6

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

INDICADORES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL AREA DE DIRECCIÓN

| ÍNDICE DE AVANCE | PLAN | REAL | PORCENTAJE |
|----------------------|------|------|------------|
| Objetivos 2010 | 5 | 5 | 100 |
| Reuniones Ordinarias | 12 | 12 | 100 |
| Acuerdos | 68 | 68 | 100 |

Fuente: Actas de los Consejos de Dirección.

ANEXO N°7

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

ARQUEO DEL EFECTIVO EN CAJA PARA PAGOS MENORES

Siendo las 10:20 del 1 de Noviembre del 2010 se inicia el Arqueo de caja Chica en presencia de la señorita Isis Gonzales.

| CONCEPTO | CANTIDAD | DENOMINACIÓN | PARCIAL | IMPORTE |
|--|----------|--------------|---------|---------------|
| Billetes | 1 | 50,00 | 50,00 | |
| | 2 | 20,00 | 40,00 | |
| | 3 | 3,00 | 9,00 | |
| | | | | |
| Total | | | | 99,00 |
| Monedas | 4 | 0,20 | 0,80 | |
| | 4 | 0,05 | 0,20 | |
| | | | | |
| Total | | | | 1,00 |
| Total Efectivo | | | | 100,00 |
| Documentos de valor en caja | | | | |
| Vales Liquid. Pend. De Reembolsar del--- al--- | | | | |
| Anticipos de gastos de viaje liquidados pend. de rembolsar | | | | |
| Anticipos de gastos de viaje pendientes de liquidar | | | | |
| Total de documentos de valor | | | | - |
| Total Arqueado | | | | 100,00 |
| Monto del Fondo | | | | 100,00 |
| Diferencia | | | | 0 |

Realizado

Aprobado

Fuente: Departamento de Economía.

ANEXO N°8

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

ARQUEO DEL EFECTIVO EN CAJA PARA DIETAS

Siendo las 10:30 del 1 de Noviembre del 2010 se inicia el Arqueo de caja Chica en presencia de la señorita Isis Gonzales.

| CONCEPTO | CANTIDAD | DENOMINACIÓN | PARCIAL | IMPORTE |
|--|----------|--------------|---------|-----------------|
| Billetes | 4 | 100,00 | 400,00 | |
| | 11 | 50,00 | 550,00 | |
| | 2 | 20,00 | 40,00 | |
| | 1 | 5,00 | 5,00 | |
| | 9 | 1,00 | 9,00 | |
| Total | | | | 1004,00 |
| Monedas | 24 | 3,00 | 72,00 | |
| | 480 | 0,05 | 24,00 | |
| Total | | | | 96,00 |
| Total Efectivo | | | | 1 100,00 |
| Documentos de valor en caja | | | | |
| Vales Liquid. Pend. De Reembolsar del--- al--- | | | | |
| Anticipos de gastos de viaje liquidados pend. de rembolsar | | | | |
| Anticipos de gastos de viaje pendientes de liquidar | | | | |
| Total de documentos de valor | | | | - |
| Total Arqueado | | | | 1100,00 |
| Fondos asignados | | | | 1100,00 |
| Diferencia | | | | 0 |

Realizado

Aprobado

Fuente: Departamento de economía

ANEXO N°9

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO EN CAJA

| No | EFECTIVO EN CAJA | Si | No | NP |
|----|---|----|----|----|
| 1. | El efectivo y documentos de valor equivalentes (sellos de timbre, valores, etc.) se guardan en la caja fuerte. | X | | |
| 2. | La caja fuerte se encuentra en lugar apropiado y seguro. | X | | |
| 3. | El cajero es el único que posee la combinación de la caja fuerte y existe copia de la combinación en sobre lacrado en poder de la Dirección. | X | | |
| 4. | El cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha Acta se guarda en el Área Económica. | X | | |
| 5. | El total del efectivo depositado en caja se arquea por lo menos una vez al mes, sorpresiva y sistemáticamente, por algún empleado del Área Económica. | X | | |
| 6. | Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elabora inmediatamente el expediente correspondiente y éste se contabiliza correctamente. | X | | |
| 7. | Los Recibos de Ingresos son numerados previamente por el Área Económica y se controlan en ésta los que se encuentran en poder del cajero. | X | | |
| 8. | El cajero custodia únicamente recursos monetarios de la entidad y otros documentos autorizados. (no talonarios de cheques en blanco) | X | | |
| 9. | En los registros contables del efectivo se prohíbe acceso al cajero. | X | | |

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| 10. | Se verifica que los modelos de Anticipos para Gastos de Viaje y los Vales para Pagos Menores están debidamente autorizados por los funcionarios competentes, de acuerdo con el documento emitido por la dirección de la entidad contentivo de sus nombres y firmas. | X | | |
|-----|---|---|--|--|

Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno.

ANEXO N°10

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

CONCILIACIÓN BANCARIA

| Descripción | Importe |
|---------------------|---------|
| Saldo según Banco | 2407,51 |
| Cheques en Tránsito | 0,00 |
| Saldo según Libro | 2407,51 |

Fuente: Área de Economía

ANEXO N°11

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

CONCILIACIÓN BANCARIA

| N°. Documento | Descripción | Fecha | Importe |
|-----------------------------------|---------------------------|------------|------------------|
| Saldo Según Banco | | | 78906,46 |
| Menos: Cheques en Tránsito | | | -15864,17 |
| 200304 | Cont. Reg. Cheques Trans. | 22/12/2010 | -1123,26 |
| 200305 | Cont. Reg. Cheques Trans. | 23/12/2010 | -8965,2 |
| 200307 | Cont. Reg. Cheques Trans. | 28/12/2010 | -13,89 |
| 200309 | Cont. Reg. Cheques Trans. | 30/12/2010 | -3915,15 |
| 200311 | Cont. Reg. Cheques Trans. | 30/12/2010 | -1842,69 |
| 200312 | Cont. Reg. Cheques Trans. | 30/12/2010 | -3,9 |
| Saldo Según libro | | | 63042,29 |

Fuente: Área de Economía

ANEXO N°12
DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”
CONCILIACIÓN BANCARIA

| N°. Documento | Descripción | Fecha | Importe |
|-----------------------------------|----------------------------|------------|------------------|
| Saldo Según Banco | | | 17149,39 |
| Menos: Cheques en Tránsito | | | -11032,61 |
| 17950046 | Cont.Reg. Cheques Emitidos | 30/11/2010 | -1031,50 |
| 17950063 | Cont.Reg. Cheques Transito | 22/12/2010 | -161,23 |
| 17950064 | Cont.Reg. Cheques Transito | 22/12/2010 | -1342,92 |
| 17950065 | Cont.Reg. Cheques Transito | 22/12/2010 | -1042,60 |
| 17950067 | Cont.Reg. Cheques Transito | 28/12/2010 | -474,60 |
| 17950068 | Cont.Reg. Cheques Transito | 22/12/2010 | -5955,68 |
| 17950075 | Cont.Reg. Cheques Transito | 28/12/2010 | -21,14 |
| 17950076 | Cont.Reg. Cheques Transito | 28/12/2010 | -39,75 |
| 17950077 | Cont.Reg. Cheques Transito | 28/12/2010 | -121,40 |
| 17950079 | Cont.Reg. Cheques Transito | 28/12/2010 | -808,29 |
| 17950080 | Cont.Reg. Cheques Transito | 30/12/2010 | -34,50 |
| Saldo Según libro | | | 6116,78 |

Fuente: Área de Economía

ANEXO N°13

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA BANCOS

| No | BANCOS | Si | No | NP |
|----|---|----|----|----|
| 1. | Existe control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados y se registran correctamente. | X | | |
| 2. | Existe un adecuado control sobre los talonarios de cheques en blanco. | X | | |
| 3. | Se controla el saldo de cada cuenta bancaria por las operaciones de cobro, reintegro y pago. | X | | |
| 4. | Verifican que se concilian mensualmente y se dejan evidencias de las conciliaciones de todas las cuentas de Bancos. | X | | |
| 5. | Se realizan conciliaciones periódicas, al menos mensualmente, de los depósitos que se efectúan por las unidades subordinadas. | X | | |

Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno.

ANEXO N°14

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA CUENTAS POR COBRAR

| No | CUENTAS POR COBRAR | Si | No | NP |
|----|--|----|----|----|
| 1. | Los modelos en blanco de Facturas, Ordenes de Compras y de Servicios se controlan en el Área Económica por persona ajena a la que las confecciona, y las mismas están pre numeradas y se controlan en ésta las numeraciones de las emitidas. | X | | |
| 2. | Existe separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúa la entrega de productos, el que confecciona la Factura y el que contabiliza la operación, así como del que efectúa el cobro. | X | | |
| 3. | Se concilian las Facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes. | X | | |
| 4. | Se registran contablemente en orden numérico las Facturas y se mantienen al día el submayor de clientes. | X | | |
| 5. | Se mantienen al día los Submayores de Cuentas por Cobrar Diversas. | X | | |
| 6. | Los saldos de los Pagos Anticipados, se mantienen dentro de los términos pactados para su liquidación. | X | | |
| 7. | Se elaboran expedientes por la cancelación de Cuentas por Cobrar y se registran correctamente. | X | | |

Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno.

ANEXO N°15

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

GUÍA DE CONTROL INTERNO PARA REVISAR INVENTARIOS

| No | INVENTARIOS | Si | No | NP |
|-----|--|----|----|----|
| 1. | Se cuentan, miden y pesan, según corresponda, los productos recibidos en el almacén. | X | | |
| 2. | El encargado del almacén no tiene acceso al documento del suministrador, o sea, hace la Recepción a Ciega. | X | | |
| 3. | El personal del almacén no tiene acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios. | X | | |
| 4. | Las tarjetas de estiba están actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren. | X | | |
| 5. | Se controlan las existencias en unidades físicas de los productos en el almacén, a través de la Tarjeta de Estiba. | X | | |
| 6. | Los Submayores de Inventario del área contable están al día. | X | | |
| 7. | El almacén informa las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, después de anotados los movimientos. | X | | |
| 8. | Las existencias de cada producto en los modelos de entradas y salidas, son cotejadas diariamente con las de los Submayores de Inventario, para localizar las diferencias. | X | | |
| 9. | Cuenta el almacén con listados de los cargos y nombres del personal con acceso. | X | | |
| 10. | Están establecidos los nombres, cargos y firmas | X | | |

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| | del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos. | | | |
| 11. | Está elaborado el Plan Anual para efectuar los conteos periódicos de los productos almacenados. | X | | |
| 12. | Se efectúan conteos periódicos de los productos almacenados, de acuerdo con el plan aprobado. | X | | |
| 13. | El personal de los almacenes tiene firmadas las Actas de Responsabilidad Material. | X | | |
| 14. | Se controlan los Útiles y Herramientas en Uso y estos son verificados sistemáticamente. | X | | |
| 15. | El área Contable revisa los precios y cálculos de los productos recepcionados. | X | | |
| 16. | Los almacenes tienen las condiciones de seguridad, orden y limpieza requeridas. | X | | |
| 17. | En los almacenes tienen las condiciones de pesaje y medición necesarios y éstos están certificados. | X | | |
| 18. | A los productos que se reciben en los almacenes, procedentes de otras entidades o proveedores, se les elabora el modelo Informe de Recepción. | X | | |
| 19. | Son excepcionales las compras en que no media contrato. | X | | |
| 20. | Se entregan los productos terminados al almacén, bien sean con destino a la comercialización o al insumo, provenientes de las áreas de producción, a través del modelo de Entrega de Productos Terminados al Almacén. | X | | |
| 21. | Se utiliza el modelo de Solicitud de Entrega para pedir los productos con destino al consumo dentro de la entidad. | X | | |
| 22. | Se amparan los despachos de productos por el almacén, con destino al consumo, o su devolución, a través del modelo Vale de Entrega o Devolución. | X | | |

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| 24. | Se formalizan las ventas de productos y prestaciones de servicios mediante factura. | X | | |
| 23. | Se realizan los ajustes que corresponden a partir de los resultados de los inventarios físicos realizados, cuando proceden. | X | | |
| 24. | Se realizan conciliaciones entre las áreas y la contabilidad para identificar las diferencias. | X | | |
| 26. | Se actualizó el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este tema. | X | | |
| 27. | Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones. | X | | |

Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno.

ANEXO N°16

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”
PRUEBA FÍSICA DE LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Entidad: RADIO PINAR

Departamento: DIRECCIÓN

Fecha: 30 de noviembre del 2010

Resultado: Satisfactorio

| Sub mayor No. | Inventario No. | Descripción | Verificado | | Valor | | Departamento | Observación |
|---------------|----------------|--------------------------------|------------|----|----------|----------|--------------|-------------|
| | | | Si | No | Sobrante | Faltante | | |
| 1 | 0021-1 | ordenador de escritorio | x | | - | - | Dirección | Verificado |
| 2 | 0025-1 | juego llave combinada 8 piezas | x | | - | - | Dirección | Verificado |
| 3 | 0026-1 | set herramientas 58 piezas | x | | - | - | Dirección | Verificado |
| 4 | 0028-1 | caja de herramientas | x | | - | - | Dirección | Verificado |
| 5 | 0101-1 | multimetro profesional | x | | - | - | Dirección | Verificado |
| 6 | 0007-1 | cesto p/basura | x | | - | - | Dirección | Verificado |
| 7 | 0024-1 | destornillador punta fina | x | | - | - | Dirección | Verificado |
| 8 | 0029-1 | linterna de mano r/f 500 | x | | - | - | Dirección | Verificado |
| 9 | 0018-1 | arreglo c/sede recten | x | | - | - | Dirección | Verificado |
| 10 | 0007-1 | cesto p/basura | x | | - | - | Dirección | Verificado |

Fuente: Control de Activos Fijos por áreas y Actas de Responsabilidad Material.

ANEXO N°17

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR” PRUEBA FÍSICA DE LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Entidad: RADIO PINAR

Departamento: ECONOMÍA

Fecha: 30 de noviembre del 2010

Resultado: Satisfactorio

| Sub mayor No. | Inventario No. | Descripción | Verificado | | Valor | | Destino o Procedencia | Observaciones |
|---------------|----------------|------------------------------|------------|----|----------|----------|-----------------------|---------------|
| | | | Si | No | Sobrante | Faltante | | |
| 1 | 0034-1 | Caja Fuerte Eléctrica/Llave | x | | - | - | Economía | verificado |
| 2 | 0060-2 | Calculadora de mesa | x | | - | - | Economía | verificado |
| 3 | 0057-2 | Canon WS-1201 HI | x | | - | - | Economía | verificado |
| 4 | 011506 | Gabinete Bajo | x | | - | - | Economía | verificado |
| 5 | 011537 | Aire Acondicionado LG | x | | - | - | Economía | verificado |
| 6 | 011679 | Estabilizador Voltaje Mustek | x | | - | - | Economía | verificado |
| 7 | 30169 | Impresora Laser JET 3050 HP | x | | - | - | Economía | verificado |
| 8 | 012713 | Monitor 17” | x | | - | - | Economía | verificado |
| 9 | 011942 | Fotocopiadora Panasonic | x | | - | - | Economía | verificado |
| 10 | 012000 | Fax Modem Multitech | x | | - | - | Economía | verificado |

Fuente: Control de Activos Fijos por áreas y Actas de Responsabilidad Material.

ANEXO N°18
DIVISIÓN TERRITORIAL "RADIO PINAR"
PRUEBA FÍSICA DE LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Entidad: RADIO PINAR

Departamento: MANTENIMIENTO

Fecha: 30 de noviembre del 2010

Resultado: Satisfactorio

| Sub mayor No. | Inventario No. | Descripción | Verificado | | Valor | | Destino o Procedencia | Observaciones |
|---------------|----------------|------------------------------|------------|----|----------|----------|-----------------------|---------------|
| | | | Si | No | Sobrante | Faltante | | |
| 1 | 0084-1 | llaves Ajustables 12" | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |
| 2 | 0085-1 | juego llave Allen | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |
| 3 | 0086-1 | cautín de 60w | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |
| 4 | 0087-1 | machete sable 18" | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |
| 5 | 0088-1 | multímetro digital | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |
| 6 | 0089-1 | juego destornillador 6 pzas. | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |
| 7 | 0090-1 | ordenador de escritorio | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |
| 8 | 0091-1 | juego llave combinada | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |
| 9 | 0166-1 | juego de llave español | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |
| 10 | 0167-1 | caja de herramientas | x | | - | - | Mantenimiento | verificado |

Fuente: Control de Activos Fijos por áreas y Actas de Responsabilidad Material

ANEXO N°19

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR” PRUEBA FÍSICA DE LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Entidad: RADIO PINAR

Departamento: RECURSOS HUMANOS

Fecha: 30 de noviembre del 2010

Resultado: Satisfactorio

| Sub mayor No. | Inventario No. | Descripción | Verificado | | Valor | | Destino o Procedencia | Observaciones |
|---------------|----------------|----------------------------|------------|----|----------|----------|-----------------------|---------------|
| | | | Si | No | Sobrante | Faltante | | |
| 1 | 0045-1 | Capas de Agua | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |
| 2 | 0046-1 | Ponchadora Ajustable | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |
| 3 | 0047-1 | Portafolio Lona Negro | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |
| 4 | 0082-2 | Capas de Agua | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |
| 5 | 0086-2 | Organizador de buro | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |
| 6 | 0087-2 | Botiquín Primeros Auxilios | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |
| 7 | 012604 | Bicicleta Eléctrica | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |
| 8 | 011719 | Silla Confidente | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |
| 9 | 041589 | Monitor LCD 15” | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |
| 10 | 041589 | Teclado/Mouse | x | | - | - | Recursos Humanos | verificado |

Fuente: Control de Activos Fijos por áreas y Actas de Responsabilidad Material

ANEXO N°20

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

GUÍA DE CONTROL INTERNO PARA REVISAR LOS ACTIVOS FIJOS

| No. | ACTIVOS FIJOS TANGIBLES | Si | No | N P |
|-----|--|----|----|--------|
| 1. | Cada responsable de área tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles que está bajo su custodia. | X | | |
| 2. | Las Actas de Responsabilidad Material están actualizadas por áreas. | | X | |
| 3. | Están establecidos por áreas los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles. | X | | |
| 4. | Están actualizados los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles de cada área. | X | | |
| 5. | Existe evidencia de todos los movimientos de Activos Fijos Tangibles. | X | | |
| 6. | Los movimientos de baja de Activos Fijos Tangibles tienen el dictamen técnico en los casos que corresponde. | | X | |
| 7. | Se conoce el destino final de los Activos Fijos Tangibles dados de baja. | X | | |
| 8. | Existe autorización por los niveles competentes para el desarme de Activos Fijos Tangibles destinados para chatarra | X | | |
| 9. | Está establecido un mecanismo para controlar los Activos Fijos Tangibles enviados a reparar | X | | |
| 10. | Está elaborado el Plan Anual para la realización de chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles. | X | | |
| 11. | Se realizan chequeos periódicos y sistemáticos de los Activos Fijos Tangibles. | X | | |
| 12. | Está habilitado el Registro de Depreciación. | X | | |
| 13. | Está actualizado el Registro de Depreciación. | X | | |

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| 14. | Los valores de los Activos Fijos Tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y sobre la base de las tasas establecidas para su reposición. | X | | |
| 15. | Las bajas, ventas y traslado de Activos Fijos Tangibles están aprobados por los funcionarios autorizados | X | | |
| 16. | Los Activos Fijos Tangibles se controlan en Submayores habilitados al efecto y están actualizados | X | | |
| 17. | Están conciliados los Activos Fijos Tangibles de todas las áreas de la entidad, con el área de Contabilidad. | X | | |
| 18. | Se actualizó el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este tema. | X | | |
| 19. | Se proveen posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones. | X | | |

Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno.

ANEXO N°: 21

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

ANALISIS DE LA ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR PAGAR

| CUENTA | HASTA 30 DIAS | DE 30 – 60 DIAS | DE 61 – 90 DIAS | MAS DE 90 DIAS |
|--|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Cuentas por Pagar Corto plazo | 17851,01 | - | - | - |
| Cuentas por Pagar del Proceso de Inversionista | 0,00 | - | - | - |

Fuente: Submayores, Expedientes por Proveedores

ANEXO N°: 22

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

ANALISIS COMPARATIVO DE LAS CUENTAS POR PAGAR

| CUENTA | 2009 | 2010 | AUMENTO | DISMIMUCIÓN |
|--|----------|----------|---------|-------------|
| Cuentas por Pagar Corto plazo | 27497,66 | 17851,01 | | 9646,65 |
| Cuentas por Pagar del Proceso de Inversionista | 3406,07 | 0,00 | | X |

Fuente: Expedientes por Proveedores

ANEXO N°23

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA CUENTAS POR PAGAR

| No | CUENTAS POR PAGAR | Si | No | NP |
|----|--|----|----|----|
| 1. | Se encuentran separadas las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de la firma del cheque para su liquidación. | X | | |
| 2. | Se concilian los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores. | X | | |
| 3. | Se elaboran Expedientes de Pago por proveedores contentivos de cada Factura, su correspondiente Informe de Recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia al documento de pago. | X | | |
| 4. | Las facturas pagadas se identifican con la palabra pagado. | X | | |
| 5. | . Se mantienen al día los Submayores de Cuentas por Pagar a Suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados. | X | | |

Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno.

ANEXO N°24
DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”
INDICADORES PARA MEDIR LA EFICIENCIA

| MES | EFICIENCIA DE LA RED | | | | | |
|---------|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| | PLAN | | | REAL | | |
| | CONS KwH | Cant kW/Hrs | % Efic.Plan | CONS KwH | Cant kW/Hrs | % Efic.Real |
| ENERO | 324848,00 | 205914,87 | 0,63 | 336.733,7 | 173.089,8 | 0,51 |
| FEBRERO | 314105,00 | 185791,93 | 0,59 | 298.460,68 | 157.787,96 | 0,53 |
| MARZO | 355902,00 | 205884,13 | 0,58 | 350.473,00 | 192.491,22 | 0,55 |
| ABRIL | 347744,00 | 199385,37 | 0,57 | 346.212,00 | 186.264,52 | 0,54 |
| MAYO | 362363,00 | 201707,67 | 0,56 | 363.559,80 | 194.565,02 | 0,54 |
| JUNIO | 383982,00 | 199003,53 | 0,52 | 347.971,00 | 180.719,61 | 0,52 |

Fuente: Departamento de Mantenimiento.

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”
INDICADORES PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD

| PROVINCIA | PRODUCTIVIDAD DE LA RED | | | | | | Prod.de la Red |
|------------|-------------------------|----------|--------------|-------------|---------|--------------|----------------|
| | PLAN | | | REAL | | | |
| | INGRESOS | CANT. TX | Product.Plan | INGRESOS | CANT.TX | Product.Real | |
| ENERO | 432.451,3 | 104 | 4158,19 | 442945,0 | 104 | 4259,09 | 102,4% |
| FEBRERO | 390.489,81 | 104 | 3754,71 | 398.046,91 | 104 | 3827,37 | 101,9% |
| MARZO | 432.327,00 | 104 | 4156,99 | 444.159,90 | 104 | 4270,77 | 102,7% |
| ABRIL | 418.543,01 | 104 | 4024,45 | 424.998,75 | 104 | 4086,53 | 101,5% |
| MAYO | 428.766,30 | 104 | 4122,75 | 439.323,64 | 104 | 4224,27 | 102,5% |
| JUNIO | 417.664,73 | 104 | 4016,01 | 432.765,33 | 105 | 4121,57 | 102,6% |
| JULIO | 443.457,64 | 106 | 4183,56 | 443.388,37 | 105 | 4222,75 | 100,9% |
| AGOSTO | 444.646,40 | 106 | 4194,78 | 444.245,15 | 105 | 4230,91 | 100,9% |
| SEPTIEMBRE | 429.999,34 | 106 | 4056,60 | 438.731,93 | 107 | 4100,30 | 101,1% |
| OCTUBRE | 444.685,04 | 106 | 4195,14 | 452.828,82 | 107 | 4232,05 | 100,9% |
| NOVIEMBRE | 429.441,61 | 106 | 4051,34 | 439589,55 | 107 | 4108,31 | 101,4% |
| DICIEMBRE | 443642,05 | 106 | 4185,30 | 457.829,87 | 107 | 4278,78 | 102,2% |
| TOTAL | 5156114,3 | 1260 | 4092,2 | 5.258.853,2 | 1263 | 4163,78 | 101,8% |

Fuente: Departamento de Mantenimiento.

DIVISIÓN TERRITORIAL “RADIO PINAR”

ANÁLISIS DE LA PLANTILLA

| Categoría ocupacional | Plan | Real | % |
|------------------------------|-------------|-------------|-----------|
| Dirigentes | 18 | 17 | 94 |
| Técnicos | 35 | 38 | 92 |
| Servicios | 3 | 3 | 100 |
| Operarios | 9 | 8 | 88 |
| Total | 66 | 65 | 98 |

Fuente: Plantilla de personal por Cargos y Funciones.

INFORMDE AUDITORÍA

Introducción

La División Territorial de “RADIO PINAR”, se constituyó el 26 de septiembre del año 1985, según Resolución No. 328/85 dictada por el Ministerio de Comunicación y su objeto social se basa en:

1. Brindar servicio de radiocomunicaciones, radiodifusión, transmisión de señales de televisión y de valor añadido en el territorio nacional y del exterior, en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible.
2. Prestar servicios de instalación, operación, mantenimiento y comercialización mayoristas de equipos propios de su actividad en Moneda Libremente Convertible.
3. Prestar servicios de arrendamientos de equipos y medios tecnológicos asociados a su actividad y facilidad técnica para la prestación de servicios de telecomunicaciones en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible.
4. Brindar servicios de ejecución de proyectos de ingeniería en la rama de telecomunicaciones en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible.
5. Brindar servicios de consultoría técnica en Moneda Nacional.
6. Prestar servicios de alquiler de locales a otras empresas de telecomunicaciones en Moneda Nacional.

La auditoría tuvo como objetivo fundamental: evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la División Territorial “RADIO PINAR”, como herramienta de dirección para la toma de decisiones.

Se consideraron las operaciones comprendidas en el año 2010. En el trabajo realizado se cumplieron las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y los objetivos de trabajo sin limitaciones.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en las comprobaciones realizadas, se evalúa la Gestión de la División Territorial “RADIO PINAR”, Pinar del Río, Cuba,

de **ACEPTABLE** y evaluamos su gestión que la misma trabaja con Economía, Eficiencia, Eficacia, Calidad e Impacto en correspondencia con los objetivos de la misión encomendada, calificación otorgada de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 353/08, del extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), toda vez que las deficiencias detectadas no influye en el cumplimiento de los objetivos y la solución de las mismas no depende del accionar de la entidad auditada, no obstante se detectaron las siguientes irregularidades:

- No está cubierta la plantilla aprobada debido a proceso de disponibilidad que atraviesa la empresa, por a la situación económica del país.
- Existe un stock de Inventarios, porque hay productos que pertenecen al proceso de inversiones debido a que están en ejecución y el valor de los mismos es considerable.
- Incumplimiento del plan de producción en frecuencia modula, televisión a causa de las interrupciones generadas.

Resultados

A continuación se detallan las deficiencias detectadas:

- En revisión al subsistema de Inventarios en la División Territorial “RADIO PINAR”, detectamos que existe un stock de Inventarios voluminoso, porque hay productos que pertenecen al proceso de inversiones debido a que están en ejecución y el valor de los mismos es considerable, es decir hay valores muy altos que pertenecen a equipos; lo que puede originar que la empresa no pueda ,hacer frente a sus obligaciones contraídas a corto plazo
- En el área de recursos humanos tienen 68 plazas de las cuales están cubiertas solamente 63, es decir el 93% debido; debido a que en estos momentos está congelada la plantilla y no se puede cubrir plazas por el proceso de disponibilidad que atraviesa el país es decir por situación económica del mismo.

- En el área de Operaciones se comprobó que el plan para el año 2010 se sobre cumplió en Ondas medias en un porcentaje de 122 %; por otra parte en lo que respecta a Frecuencia Modula se incumple en un 38 % y Televisión en un 22 %, las causas y condiciones objetivas que provocaron las interrupciones fueron:
- Variación brusca del voltaje.
 - Mal funcionamiento del equipo.
 - Dificultades en la manipulación de los equipos.

Además existen problemas subjetivos relacionados con eventos climatológicos que también pudieron influir (descargas eléctricas).

- En revisión efectuada en el área de Mantenimiento, al analizar la eficiencia de la red pudimos detectar que durante el año 2010 se cumplió el real del 2010, en el mes de junio, septiembre, octubre, noviembre y diciembre mientras que en los otros meses no se cumple el plan debido a las interrupciones por causas anteriormente mencionadas, es decir la eficiencia de la red real es de 53% por debajo del plan que es del 55 %.

Recomendaciones.

Tomar de inmediato las medidas que procedan, con vista a erradicar en breve plazo la deficiencia reportada por la auditoría, la que deberá reflejarse en un Plan de Medidas elaborado al efecto. Que la entidad tome las medidas necesarias para resolver las deficiencias detectadas.

Despedida

Este informe fue analizado con el Consejo de Dirección de la entidad de acuerdo con el Decreto Ley No.159, de la Auditoría, el mencionado Consejo, debe discutir el resultado de la auditoría, siendo el Jefe de la entidad el máximo responsable de adoptar las medidas que permitan erradicar las deficiencias consignadas en el informe. Nos sentiríamos complacidos en proporcionar cualquier ayuda que pudieran requerir para implementar las recomendaciones.

De existir alguna discrepancia con el contenido del informe, la entidad auditada debe comunicar sus descargos a los auditores actuantes, en un término que no excederá los 10 días naturales a partir de la recepción del informe final, teniendo en cuenta el procedimiento establecido en el Anexo único de la Resolución No. 453/06 del MAC.

De acuerdo con la Resolución No 24/2006 del Ministerio de Auditoría y Control, la entidad deberá informar en un término no mayor de 30 días a partir de la fecha de recepción del informe, el Plan de medidas elaborado para erradicar las deficiencias detectadas.

Asimismo, de acuerdo con el decreto Ley No 159 “De la auditoría”, capítulo IV, artículo 7, inciso K, la entidad debe informar al grupo de auditores en un término no mayor de 180 días a partir de la fecha de terminación de la auditoría, la situación que presentan las deficiencias detectadas.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a los dirigentes y trabajadores de la entidad, la colaboración prestada durante el desempeño de la auditoría.

Atentamente,

Auditora

Auditora

Fuente: Elaboración propia