



REPÚBLICA DE CUBA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO  
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

# TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

TITULO: DIAGNOSTICO A LA GESTIÓN EN EL SECTORIAL MUNICIPAL DE  
EDUCACIÓN.

AUTORA: Sahily Torres Oliveros  
TUTOR: Lic. Mireya Olivares Laurencio

MOA 2011  
“AÑO DEL 53 DE LA REVOLUCION”



**REPÚBLICA DE CUBA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO  
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

# TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de  
**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TITULO: TITULO: DIAGNOSTICO A LA GESTIÓN EN EL SECTORIAL  
MUNICIPAL DE EDUCACIÓN.**

**Autor: Lic. Sahily Torres Oliveros**

**Firma: \_\_\_\_\_**

**Tutor: Lic. Mireya Olivares Laurencio**

**Firma: \_\_\_\_\_**

**MOA 2011  
“AÑO DEL 53 DE LA REVOLUCION”**



### *PENSAMIENTO*

*“...Si no existe organización, las ideas, después del primer momento de impulso, van perdiendo eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el conformismo, y acaban por ser simplemente un recuerdo”*

*Ernesto Che Guevara*

## DEDICATORIA

- *A mis padres, por entregarme la vida y guiarme por la senda de la vida.*
- *A mí adorado hijo por ser la razón de mi vida.*
- *A mí querido esposo por su comprensión y ayuda.*

## *AGRADECIMIENTOS*

- *A mi tutora Mireya Olivares Laurencio por facilitarme la ayuda necesaria que posibilitaron la realización de este trabajo.*
- *A mis familiares y amigos por su preocupación y aliento en los momentos duros.*
- *A todas las personas que de una manera u otra me brindaron su ayuda para lograr mi objetivo.*

## RESUMEN

La economía nacional ha transitado por diferentes etapas de perfeccionamiento y en estos momentos se enfrenta al proceso de implementación del modelo de gestión económica, el cual se basa en la necesidad de perfeccionar nuestras entidades sobre la base de cambiar ideas, cultura y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia que tanto esta necesitando nuestro sistema social.

El Sectorial Municipal de Educación no es excepción en este sentido y como entidad presupuestada no busca obtener una rentabilidad económica, sino garantizar que los recursos asignados sean utilizados de forma eficiente en función del cumplimiento de sus objetivos, garantizando así una buena gestión.

La investigación titulada “Diagnóstico a la gestión en el Sectorial Municipal de Educación” pretende facilitar a los directivos de la entidad la toma de decisiones oportunas para alcanzar mayores niveles en la gestión de sus procesos.

Para lograrlo se planteó como objetivo general diagnosticar la gestión del Sectorial de Educación Municipal según la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión de la Resolución 26/06 del extinto MAC para medir su grado de economía, eficiencia y eficacia. Para dar cumplimiento al objetivo se adaptó la guía a las características generales del Sectorial Municipal de Educación y se aplicó.

El diagnóstico permitió conocer el grado de deterioro de las tres E en los procesos Sectorial de Educación Municipal, facilita la toma de decisiones oportunas para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, recomendando la adaptación continúa y cada vez más efectiva de la esta guía a las características de nuestro ministerio para su empleo sistemático como mecanismo de autoevaluación en la entidad.

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCION .....                                                                                                     | 1  |
| CAPÍTULO 1. ANALISIS TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA DE<br>GESTIÓN.....                                             | 5  |
| 1.1 ANALISIS TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN.....                                                                     | 5  |
| 1.1.1 Elementos de la gestión .....                                                                                    | 6  |
| 1.2 Surgimiento y desarrollo de la auditoría de gestión.....                                                           | 8  |
| 1.3 Caracterización de la auditoría de gestión .....                                                                   | 10 |
| 1.3.1 Elementos que componen la auditoría de gestión.....                                                              | 13 |
| 1.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN. ....                                                                             | 20 |
| 1.7 ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....                                                                             | 25 |
| 1.8 Guía Metodológica de Auditoria de Gestión para el Sectorial Municipal de<br>Educación en el territorio de Moa..... | 28 |
| CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN EN EL SECTORIAL MUNICIPAL DE<br>EDUCACION.....                                   | 33 |
| 2.1 Exploración y examen preliminar.....                                                                               | 33 |
| 2.2 Planeamiento .....                                                                                                 | 37 |
| 2.3 Ejecución.....                                                                                                     | 38 |
| 2.3.1 Estructura organizacional.....                                                                                   | 39 |
| 2.3.2 Políticas y metas .....                                                                                          | 40 |
| 2.3.3 Gestión de los recursos humanos .....                                                                            | 46 |
| 2.3.4 Gestión de los recursos energéticos .....                                                                        | 49 |
| 2.3.5 Gestión de la calidad .....                                                                                      | 52 |
| 2.3.6 Gestión logística.....                                                                                           | 61 |
| 2.3.7 Resultados económicos .....                                                                                      | 64 |
| 2.3.8 Control interno.....                                                                                             | 67 |
| CONCLUSIONES.....                                                                                                      | 70 |
| RECOMENDACIONES .....                                                                                                  | 71 |
| BLIBLIOGRAFÍA .....                                                                                                    | 72 |



## INTRODUCCION

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Una organización tiene la Meta de satisfacer de manera creciente y continua las necesidades del dueño a través de la satisfacción de otras personas y organizaciones. Para ello es importante que se logre según el conjunto de acciones desarrolladas en correspondencia con la misma. La Meta de cualquier sistema es la razón de ser del mismo y condiciona su estructura interna así como sus relaciones con el medio ambiente.

Cualquier organización, sea con fines de lucro o no, se explica su gestión primero por la función que cumple o debe cumplir en el sistema mayor en que está inmerso y después por la manera como cumple su propósito a través de la combinación de los medios con que cuenta para alcanzarlo.

Una poderosa herramienta para garantizar una adecuada evaluación de los sistemas de gestión en las organizaciones lo constituye "la auditoría de gestión" y a través de ella valoran las actividades que se realizan en la planificación, control y uso de los recursos y se comprueba la observancia de las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades y materias examinadas.



La Auditoría de Gestión permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo.

La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que si bien es cierto que se debe evaluar el logro de los objetivos en un periodo determinado también se debe evaluar la gestión actual y su impacto hacia el futuro. De forma tal que estas entidades puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

En nuestro país han sido grandes los esfuerzos realizados para mejorar y perfeccionar el desarrollo de la economía, lo cual garantizara el desarrollo socio-económico del país dentro de los principios éticos que se nos caracterizan, la economía nacional a pasado por diferentes y precisamente por asado por diferentes etapas y precisamente en estos momentos se enfrenta al proceso de implementación del modelo de gestiona economito ,el cual se basa en la nesecidad de perfeccionar nuestras entidades sobre la base de cambiar si es necesario, ideas, cultura y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia que esta necesitando tanto el país.

A partir del estudio y análisis realizado al Sector Municipal de Educación en el territorio de Moa se ha determinado que el mismo ha alcanzado a lo largo de su historia buenos resultados; pero en los últimos períodos se ha observado que de forma general existe ineficiencia e ineficacia a la hora de lograr sus objetivos y metas trazadas, este es el **hecho científico** que enfrenta esta investigación.

El **problema científico** al que se enfrenta la investigación plantea la ausencia de auditorías de gestión que de forma coordinada y sistémica garanticen en calidad y cantidad un sistema de información óptimo para el proceso de toma de decisiones en le Sectorial Municipal de Educación en el territorio de Moa.



El **objeto de estudio** lo constituye el Sistema de Gestión del Sectorial Municipal de Educación del Territorio de Moa.

Para dar solución al problema planteado se define como **objetivo general** diagnosticar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos del Sectorial Municipal de Educación a partir de la guía metodologica de auditoria de gestión para facilitar la toma de decisiones oportunas en aras de lograr una mayor gestión.

Para dar cumplimiento al cumplimiento al objetivo general se elaboraron los **objetivos específicos** siguientes:

- Estudio del marco teórico conceptual del objeto de estudio.
- Adaptación de la guía metodologica de auditoria de gestión a las características del Sectorial Municipal de Educación
- Implementación de la guía adaptada, a partir de las etapas de auditoria:  
Exploración, planeamiento y ejecución.

La **hipótesis** ideada supone que si se realiza un diagnostico que permita comprobar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos del Sectorial Municipal de Educación, empleando la guía metodologica de auditoria de gestión, la entidad conocerá si se gestionan de manera optima sus recursos en función del cumplimiento de sus objetivos, lo que facilitara la toma de decisiones acertadas. De lo anterior se derivan los procesos generales del Sectorial Municipal de Educación en el territorio de Moa como **campo de acción**.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos de investigación como:

- **Teórico- Histórico:** al analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado la auditoria de gestiona si como su evoluciona histórica, empleando la técnica análisis y síntesis, remisión bibliografica general y discriminativa.



- **Teórico- lógico:**

Hipotético – deductivo: utilizando las técnicas de inducción-deducción para la formulación de la hipótesis.

Sistémico –estructural –funcional: Empleando las tecnicas de análisis y síntesis, inducción-deducción, al adaptar la huya metodologica.

- **Empíricos**

Observación mediante la técnica de entrevista. Comparación a través de indicadores, aproximaciones sucesivas y paquete de Office.



## CAPÍTULO 1. ANALISIS TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

### 1.1 ANALISIS TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN

En la actualidad existe un consenso de criterios a la hora de definir la Gestión. Muchos son los países que abordan este tema para el eficaz funcionamiento de sus entidades, no quedándose atrás nuestro país, coincidiendo con sus homólogos al determinar los puntos importantes de la gestión.

Para la nación Argentina la Gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. comprendiendo además todas las actividades organizacionales que impliquen el establecimiento de metas y objetivos, el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Para Cuba la Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del establecimiento, de una estrategia operativa que garantice la supervivencia y desarrollo de la misma, según el sistema social correspondiente; para esto la administración debe ser capaz de conseguir que los bienes producidos o los servicios prestados se obtengan con eficacia y que lleguen oportunamente al cliente y a la comunidad para lo cual será necesario que administre los recursos disponibles con economía y eficiencia.

Estos conceptos son de naciones diferentes, donde imperan sistemas sociales opuestos, sin embargo, al definir la gestión de la empresa lo hacen utilizando los mismos puntos:

- El análisis y utilización de los recursos disponibles con economía,
- El establecimiento de metas y objetivo,
- El desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la organización.



### 1.1.1 Elementos de la gestión

La gestión está compuesta por los siguientes elementos:

1. Establecimiento de Objetivos y Metas: la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; debe determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.
2. Planeación y Organización: constituye la actividad más importante para una Gestión eficaz. Por lo general, las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de Gestión son las siguientes:
  - Anotar lo que debe hacerse;
  - Formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración, teniendo en cuenta su fecha de inicio y término;
  - Determinar los recursos y las habilidades necesarias y asignar responsabilidades.

La programación implica ordenar en forma secuencial las tareas por realizar y relacionarlas con los recursos necesarios para efectuar el trabajo o cumplir el objetivo establecido, de forma tal que se cumplan los plazos determinados.

La elaboración del presupuesto exige que la administración estime y asigne los recursos requeridos para la ejecución de cada una de las tareas planeadas.

Definidos los objetivos y las metas, formulados los planes, programadas las tareas y actividades y presupuestados los recursos, la administración necesita organizarlos.

La organización de recursos comprende cuatro elementos principales:

- Orientación y capacitación;
- Dividir cada tarea en sub-tarea, asociadas con sus periodos de ejecución y sus presupuestos;
- Asignar a los subordinados la responsabilidad de las distintas tareas y sub-tareas; y
- Determinar los servicios de apoyo que se requerirán y hacer los arreglos necesarios para obtenerlos.



3. Control: el administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo debe actuar oportunamente para resolver las dificultades que surjan.

Para ejercer un control eficaz, el administrador deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realice.

El papel del administrador es controlar el trabajo de otros, lo cual conlleva a:

- Dirigir a los subordinados, por lo que debe supervisar su trabajo, cerciorarse de que este se ejecute conforme con los objetivos trazados y apoyarlos para facilitar el mismo y solucionar los problemas que surjan; y
  - Guiar la ejecución del trabajo mediante la aplicación de patrones de desempeño establecidos. Para ello, la administración deberá evaluar detenidamente los resultados y verificar que los resultados utilizados correspondan a los previstos. Esta actividad permitirá que el administrador detecte los problemas e identifique aquellas áreas que requieren más atención.
4. Supervisión: Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:
    - Obtener información;
    - Evaluar la información obtenida;
    - Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos; y
    - Tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad;
  - El programa; y
  - El presupuesto.
5. Informe y Evaluación: La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de su gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la gestión que continua incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la



forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

## **1.2 Surgimiento y desarrollo de la auditoría de gestión**

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción, el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros, pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes, se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen las industrias y se socialicen más, por lo que la auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen real de la situación financiera, de los cambios en esta y de los resultados de las operaciones. Así, la auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno y a las instituciones financieras.

Desde entonces la auditoría tradicionalmente se había orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables. Sin embargo el énfasis había venido cambiando a lo largo de los años, ahora respondía a una demanda mayor de información útil que no se podía encontrar tan solo en los estados financieros.

A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permitiera realizar una evaluación administrativa. Ya en los años 70 inversionistas, accionistas y entidades del gobierno en general, buscaban información con el fin de juzgar la calidad de la administración. Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de éstas, surgió un movimiento dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y sus directivos. (Guilarte, 2007).



El primer paso dado por los auditores para ofrecer a los directores de las entidades algo más constructivo que el solo informe de auditoría, fue la aparición de la carta de recomendaciones o de sugerencias para la mejora de los procedimientos contables y administrativos de la entidad.

La carta de recomendaciones no fue suficiente, el mercado pedía más y fueron apareciendo otra serie de servicios a los que la tendencia anteponía siempre la palabra auditoría; así surgió la auditoría operacional, utilizada para revisar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y procedimientos de la organización; la auditoría administrativa, se enfoca en la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. Todos estos nuevos servicios tenían un denominador común, revisar los procedimientos, pero no colaboraban de manera directa en la gestión de la entidad.

La tendencia a que las direcciones de las sociedades adquirieran una mayor responsabilidad frente al público inversionista, mediante el suministro de más información que permita evaluar mejor su gestión, era evidente. Si por una razón obvia de información veraz y objetiva se desarrolló la función de los auditores, ¿qué iba a impedir que ese requisito de veracidad y objetividad fuera solicitado para la gestión y su información? Siendo así como nace la Auditoría de Gestión, entendiéndola como el análisis permanente de la gestión de una entidad o de parte de ella con la finalidad de emitir un juicio profesional.

De esta forma la auditoría amplía su objeto de estudio, y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia, a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los directivos. Es necesaria como una herramienta que permita poner al descubierto las deficiencias que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y determinar las causas que la originan para poder corregirlos de manera eficaz, generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.



La auditoría de gestión surge como impulsora del control constructivo y la mejor gestión de las actividades empresariales, donde el auditor o el equipo de auditores que la lleva a cabo deben ser agentes de cambios, y a su vez, protagonistas con los ejecutivos y personal de la empresa, para el logro de una gestión de la más alta calidad. Actualmente es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presentes y futuras de la entidad, ayuda a la dirección a alcanzar los objetivos y a adaptarse a los cambios del entorno.

En Cuba este tipo de auditoría comienza a tener auge a principios de los 90, como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva, a lo que contribuye la apertura de las relaciones hacia un mundo hasta este momento, poco explorado en el país, y en el que se ha hecho necesario actuar. Se han promovido desde entonces talleres y otras vías de divulgación para impulsar esta labor.

### **1.3 Caracterización de la auditoría de gestión**

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

A partir de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Ya en los años 70, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscaban información con el fin de juzgar la calidad de la administración. A resultas de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los meritos de estas, surgió un movimiento dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y sus directivos.

El primer paso dado por los auditores para ofrecer a los directores de las entidades algo más constructivo que el solo informe de auditoría fue la aparición de la carta de recomendaciones o de sugerencias para la mejora de los procedimientos contables y



administrativos de la entidad. La carta de recomendaciones no fue suficiente, el mercado pedía más y fueron apareciendo otra serie de servicios a los que la tendencia anteponía siempre la palabra auditoría; así surgió la Auditoría Operacional: utilizada para revisar y evaluar la eficiencia y la economía de los métodos y procedimientos de la organización; la Auditoría Administrativa: tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización- etc.

Todos estos nuevos servicios tenían un denominador común, revisar los procedimientos, pero no colaboraban de manera directa en la gestión de la entidad.

La tendencia a que las direcciones de las sociedades adquirieran una mayor responsabilidad frente al público inversionista mediante el suministro de más información que permitiera evaluar mejor su gestión era evidente. Si por una razón obvia de información veraz y objetiva se desarrolló la función de los auditores ¿qué iba impedir que ese requisito de veracidad y objetividad fuera solicitado para la gestión y la información de la gestión?

Siendo así como nace la Auditoría de Gestión, entendiéndola como el análisis permanente de la gestión de una entidad o de parte de ella con la finalidad de emitir un juicio profesional.

Al igual que la Gestión, la Auditoría de Gestión es analizada por los países del mundo y nuestro continente, coincidiendo también en su definición, pues todos han enfocado su concepto en los mismos puntos.

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizada con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el rendimiento de la entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.



La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras; y.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño o rendimiento.

#### Evaluación del desempeño

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar el camino seguido por la entidad al conducir sus actividades con:

- a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y;
- b) otros criterios razonables de evaluación.

#### Identificación de oportunidades de mejoras

El incremento de las condiciones de eficacia, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

#### Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de gestión es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.



### 1.3.1 Elementos que componen la auditoría de gestión

Esta auditoría dirigirá su atención, en forma selectiva, a las actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere deba realizarse. Para lo cual se tomarán como base los siguientes elementos:

#### **Economía**

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la calidad y cantidad apropiada, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- Los recursos idóneos;
- En la calidad y cantidad correctas;
- En el momento previsto;
- En el lugar indicado; y
- Al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecte a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, sí:

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo;
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral; y
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.



## **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (normal). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

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

Entre otros, debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas;
- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- Que las normas de trabajo sean las correctas;
- Que se aproveche al máximo las capacidades instaladas;
- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la calidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

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

## **Eficacia**

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.



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

- Que la producción o el servicio se halla cumplido en la calidad y cantidad esperadas; y
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los periodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza y presentación del producto, si fuese el caso.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

### **1.3.2 Interrelación de las tres E**

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse entre si, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

Economía: insumo correcto al menor costo.

Eficiencia: insumos que producen los mejores resultados.

Eficacia: resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costehabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo. Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad sino que responde a un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficiente e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto de alcance de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia y como se expresan con relación a los



recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues solo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La Auditoría de Gestión es muy amplia y profunda, pues en ella se examina la gestión administrativa, teniendo en cuenta el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que se planifican, controlan y utilizan los recursos de todo tipo. En función de ello también se evalúa el desempeño del hombre, como elemento fundamental, para el logro de los objetivos de la entidad. A continuación de forma sintetizada, los aspectos a considerar:

- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos de los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempo y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos en las operaciones, con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Salvaguarda de activos: Contempla la protección contra sustracciones, obsolescencias y uso indebido.
- Calidad de la información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

### **1.4 EL CONTROL INTERNO EN CUBA.**

Con la implementación de la Resolución 60/2011 se considera que el **Control Interno** es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.



El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre si, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

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

El componente **Ambiente de Control** sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno.

El componente **Gestión y Prevención de Riesgos** establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

El componente **Actividades de Control** establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

El componente **Información y Comunicación** precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas,



financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

El componente **Supervisión y Monitoreo** está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias.

## 1.5 RIESGO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Desde que la profesión de auditoría se formó con la adopción de las normas de auditorías generalmente aceptadas, quedo establecido que no es necesario examinar todas y cada una de las partidas que integran los diferentes rubros o áreas de los Estados Financieros, por tal motivo al ejecutar una auditoría, esta lleva implícito el riesgo de que existan hechos que no se detecten. En tal sentido, la Auditoría de Gestión tiene implícito un riesgo mayor a la de cualquier otro tipo.

La importancia relativa es un punto que se debe situar dentro del riesgo, esta representa el importe acumulado de los errores y desviaciones que podrían contener una función, área, materia, Estados Financieros u otro tipo de información sin que, a juicio del auditor y a la luz de las circunstancias existentes, sea probable que se afecte el juicio o decisiones de las personas que confían en las mismas.

El auditor debe establecer el límite de la importancia relativa basado en su juicio profesional, considerando las necesidades o expectativas de un usuario normal y razonable.

El riesgo de la auditoría esta integrado por el efecto combinado de los tres diferentes riesgos que se explican a continuación:

1. Riesgo Inherente: representa el riesgo de que ocurran errores importantes en una función, área, materia o actividad, producto de las características o particularidades de la entidad, sin considerar los efectos de los procedimientos de control interno que pudieran existir.



2. Riesgo de Control: representa el riesgo de que los errores importantes que pudieran existir en una función, área, materia o actividad, no sean prevenidos detectados oportunamente por los sistemas de control interno contable y administrativo en vigor. El riesgo de control disminuye, aunque nunca desaparece, en la medida en que aumenta la efectividad con que el sistema de control interno alcanza los objetivos, tanto generales como específicos.
3. Riesgo de Detección: representa el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos del control interno.

El riesgo de detección disminuye en la medida en que aumenta la efectividad de los procedimientos de auditorías aplicados por el auditor.

Una parte del riesgo de detección se origina en el hecho de que normalmente no se examina la totalidad de las operación de una función, área, materia o actividad, y otra parte se origina por la posibilidad de seleccionar un procedimiento inadecuado, aplicar incorrectamente un procedimiento, o interpretar erróneamente los resultados obtenidos. Además, debe incluir el riesgo personal por el desconocimiento de la actividad.

Los riesgos inherentes y de control existen de forma independiente de la auditoría. La función del auditor consiste simplemente en evaluarlos, lo cual puede hacerse de forma separada o combinada. En el caso del riesgo de control el auditor debe aplicar las pruebas de cumplimiento necesarias para probar los controles en los que basó su evaluación.

El riesgo de detección se debe establecer en relación inversa a los riesgos inherentes y de control. A menor riesgo inherente y de control mayor puede ser el riesgo de detección que acepte el auditor. Sin embargo, para las operaciones fundamentales no se pueden eliminar totalmente las pruebas sustantivas aun cuando los riesgos inherentes y de control sean bajos.

Las pruebas de cumplimiento tienen por objetivo verificar que los controles en los que se basa la evaluación del riesgo de control estén operando efectivamente.



Por otra parte las pruebas sustantivas con que se establece el riesgo de detección, tiene por objeto detectar posibles errores en las operaciones.

El auditor debe considerar los conceptos de importancia relativa y riesgo de auditoría, tanto en las etapas de exploración y examen preliminar, de planeamiento y en el diseño de los procedimientos a aplicar, como en el proceso de aplicación de dichos procedimientos y en la evaluación de los resultados obtenidos.

## **1.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

### **Observación**

La observación es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de las instalaciones, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

### **Confirmación**

Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

La confirmación se hace frecuentemente por correo, y generalmente se aplica al efectivo, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, inventarios e instalaciones, limitándose a verificar la exactitud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

### **Verificación**

Está generalmente asociada con el proceso de auditoría, es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser.

Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente.

Se podrán verificar operaciones del período que se auditan y otras que tendrán su culminación en períodos posteriores.



## **Investigación**

Es una de las técnicas más importantes y consiste en examinar acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.

Esta investigación puede ser interna o externa por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todos aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación.

En esta técnica se pueden emplear cualquiera de las otras técnicas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

## **Análisis**

Consiste en analizar la diversa documentación de la Empresa, analizando tanto la documentación interna como la externa.

Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos.

El análisis involucra la separación de las diversas partes de la organización o de las distintas influencias sobre la misma y después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.

## **Evaluación**

Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor.

Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión o de las 3E.

Pueden identificarse con una o más fases o pasos, ya que sería poco probable delimitar el trabajo del auditor y eliminar el necesario vínculo entre ellas.



## EVIDENCIA Y HALLAZGOS

La evidencia será suficiente, cuando por los resultados de una sola prueba o por la concurrencia de resultados de varias pruebas diferentes, se ha obtenido ésta en la cantidad indispensable, para que el auditor llegue a la convicción de que los hechos que está tratando de probar dentro de un universo y los criterios cuya corrección está juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

Es imposible en cualquier trabajo de auditoría llegar a obtener la certeza absoluta, sin embargo, dentro de la formación de juicios de una persona, existe un grado de seguridad en el cual puede afirmar las cosas con plena confianza de que no está haciendo una afirmación audaz o arriesgada, aún cuando no tenga la certeza absoluta de ellas. A este grado de seguridad, dictado por la prudencia y que es la guía que rige la mayor parte de las actividades humanas, se le llama certeza moral. Es esa certeza la que el auditor debe alcanzar para que le sea posible dar su opinión profesional de una manera objetiva y cumpliendo con las finalidades y deberes de su actividad profesional.

El resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría debe ser suficiente para suministrar al juicio del auditor, ese grado de seguridad llamado certeza moral.

La evidencia es competente cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa dentro de lo examinado y las pruebas realizadas son válidas y apropiadas.

La evidencia comprobatoria debe ser competente, es decir, debe referirse a aquellos hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen importancia en relación con lo examinado.

La simple acumulación de datos, comprobaciones y elementos que no tienen relación con los objetivos fundamentales e importantes de la auditoría no califican como evidencia competente.

La unión de estos dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la



convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen. La evidencia suficiente y competente se debe consignar en los papeles de trabajo.

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación realizado entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de los recursos en la entidad bajo examen y, que por su naturaleza merecen ser comunicados en el informe.

Los hallazgos de auditoría están relacionados con asuntos significativos e incluyen evidencia suficiente, competente y pertinente, que emerge de la evaluación practicada en la entidad bajo examen. Generalmente, los hallazgos corresponden a cualquier situación deficiente que se determina como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría.

Los hallazgos esta comprendidos por los siguientes elementos:

- Condición: comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área.
- Criterio: comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual.
- Causa: representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma.
- Efecto: constituye el resultado adverso o potencial de la condición encontrada.

## COMUNICACIÓN.

La comunicación exige atención, concentración, análisis, reflexión, respuesta y conclusión, así como no juzgar previamente.

También como cumplimiento del diálogo es necesario en ocasiones paciencia y tolerancia, lo que posibilita de forma persuasiva el intercambio de criterios en aras de eliminar las fallas que se detecten en la entidad, de manera que exista cooperación e ideas que permitan mejorar operaciones futuras.



En la Auditoría de Gestión la comunicación permite, que los auditores en algún momento fueran considerados "policías", organización, pues el hecho de abordar asuntos que tienen un impacto directo sobre el éxito de la entidad, aumenta la credibilidad y la relevancia de los auditores con la Gerencia Superior.

Si no existe intercambio de ideas entre los integrantes del equipo y si no se busca el entendimiento, no es posible la comunicación y el éxito con el auditado.

Entre miembros del equipo es necesario entender lo que sus colegas en el departamento están haciendo y cómo integran mejor el proceso de auditoría, es importante que los auditores se mantengan actualizados y se trasmitan las diferentes experiencias que se adquieren en las relaciones con los auditados y otros colegas.

Constituye una capacitación para los auditores tener acceso a las observaciones y hallazgos de otros equipos no sólo para utilizar las técnicas de facilitación para obtener concurso sobre estos temas, sino para reducir el ciclo de tiempo y mejorar la calidad en el trabajo de campo y del informe de auditoría.

También la comunicación entre auditores internos y externos constituye la clave de un manejo efectivo del riesgo.

La experiencia práctica en Cuba, ha demostrado que cuando en la ejecución de una auditoría de gestión se convoca al Consejo de Dirección con la participación y examen preliminar, se informan los objetivos propuestos y el beneficio que representará para la entidad, la información fluye con claridad desde el comienzo del trabajo y se obtienen criterios que posibilitan la detección de causas y efectos y las ideas para solucionarlos.

También en la práctica, se han llevado a cabo intercambios y colaboraciones entre los auditores de diferentes provincias asumiendo auditorías de conjunto en territorios seleccionados con resultados muy positivos.

#### **TIEMPO.**

Las Auditorías de Gestión, por su complejidad, tienden a consumir tiempos prolongados en comparación con otros tipos de auditorías.



El jefe de la auditoría debe tener en cuenta que el costo de esta auditoría no debe exceder los beneficios y escoger sólo las áreas, funciones o materias críticas, agilizando así su ejecución.

La Auditoría de Gestión debe ser dinámica, con objetivos concretos y hallazgos específicos, permitiendo exponer los resultados oportunamente y de forma convincente, posibilitando a las administraciones adoptar las medidas necesarias que coadyuven a mejorar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia existentes en la entidad.

El jefe de la auditoría, con la aprobación del supervisor y el jefe de la unidad de auditoría, en conjunto y atendiendo a los distintos factores tanto del personal encargado para realizar la auditoría como las características particulares o experiencias que se tengan sobre la actividad a auditar, programará el tiempo correspondiente en cada caso para la ejecución de las diferentes etapas.

A continuación se exponen algunas medidas que tienden a reducir el tiempo de la auditoría, a saber:

- una adecuada exploración y planeamiento, así como una sistematicidad en el trabajo de supervisión;
- gran importancia tiene la especialización del personal y composición del grupo;
- selección de las áreas, funciones y/o materias críticas; y
- correcta aplicación de las técnicas de auditoría.

## **1.7 ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Para la realización de las auditorías se tienen en cuenta cinco etapas fundamentales que facilitan el trabajo del auditor y permiten el cumplimiento de sus objetivos, a continuación se detallan aspectos a tratar en cada una de ellas.

### **Exploración y Examen Preliminar**

Comprende el estudio que se debe realizar de la entidad antes de la ejecución de la auditoría, para conocer entre otros los siguientes aspectos:

- Características generales del centro.



- Misión, visión y objeto social.
- Caracterización de los recursos humanos.
- Estructura organizativa y funciones.
- Centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Revisar las informaciones que obran en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Evaluación del Sistema de Control Interno.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

### **Planeamiento**

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría que deberá incluir, entre otros el análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deben conducir a:

- Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Definición de los objetivos específicos de la auditoría.
- Definir alcance de la auditoría.

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que de su aprobación. Atendiendo a los propósitos establecidos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará el tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría.

### **Ejecución**

En esta etapa, como indica su título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, se debe verificar toda la información obtenida verbalmente, obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Se deben tener en cuenta que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones; pueden ser externas si se considera necesaria. Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del



incumplimiento. Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado y determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

### **Informe**

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramienta de dirección. Deberá considerarse lo siguiente:

- **Introducción:** los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- **Conclusiones:** se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación.
- **Cuerpo del Informe:** hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- **Recomendaciones:** éstas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producirse en la entidad.
- **Anexos:** se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- **Síntesis:** en ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.



## Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres "E", realizar una comprobación entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

### 1.8 Guía Metodológica de Auditoria de Gestión para el Sectorial Municipal de Educación en el territorio de Moa.

La enseñanza cubana se organiza mediante el **Sistema Nacional de Educación**, a través de un conjunto de subsistemas articulados de forma orgánica. Los subsistemas son Círculos Infantiles y Educación Pre-escolar, primaria, secundaria básica, preuniversitario, educación técnico profesional, educación especial, universidad y educación de adultos.

En el caso particular de esta investigación resulta necesario definir que dentro de las categorías definidas anteriormente esta investigación solo abarcará aquellos subsistemas que gestiona el Sectorial Municipal de Educación en Moa.

En Moa en la actualidad el Sectorial Municipal de Educación gestiona 53 Centros Educativos, de ellos 6 son Círculos Infantiles, 31 Escuelas Primarias. De la Enseñanza Media existen 7 Secundarias Básicas, 3 Preuniversitarios, 1 Escuela de enseñanza Especial, 1 Centro Politécnico, y 2 centros para la Superación Integral de jóvenes y 2 casitas de la infancia.

Para la realización de esta investigación ha sido necesario adaptar la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión contenida en la Resolución 26/06 del Ministerio de Auditoría y Control teniendo en consideración la actividad política – socioeconómica que desempeña el sectorial Municipal de Educación en el Territorio de Moa.



### 1.1 CUESTIONARIO No. I EVALUACION DE LA GESTION.

El Cuestionario I para la guía de auditoría de gestión asume las subdivisiones que ya brindaba la Resolución 26/2006 del Ministerio de Auditoria y Control para las Guías de Auditorias de Gestión, en los epígrafes siguientes:

**Estructura Organizacional:** Verificación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.

En este punto también se brinda el organigrama del Sectorial Municipal de Educación. **(Anexo No. 2.2).**

**Políticas y Metas:** Verificación de los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas en cualquier organización perteneciente al sector público y la evaluación de su cumplimiento.

**Gestión de Recursos Humanos:** Verificación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

**Gestión de Recursos Energéticos:** Verificación de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización.

En este caso para el Ministerio de la Educación se establece en la Resolución ministerial 10/2006 las Instrucciones e Indicaciones para el control, análisis, evaluación y la toma de medidas que eviten el despilfarro de energéticos y agua.

En la misma se establece que cada institución educacional tomará las medidas que considere oportunas que permitan disminuir los consumos actuales de electricidad hasta un 50 %, sin dejar de realizar las actividades con calidad y la eficiencia exigidas. Así como un conjunto de medidas y normas que regulan el consumo de combustibles y aguas en el Sistema Nacional de Educación.

Por lo que esta subdivisión debe ser actualizada a partir de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación.



**Gestión de Calidad:** Verificación de las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, a partir de la obtención, mantenimiento y mejora continua del desempeño global y de las capacidades de cualquier organización.

La instauración del sistema educativo con el triunfo de la Revolución condicionó la creación de numerosas escuelas y la organización del trabajo escolar desde una concepción participativa y democrática que conseguiría orientar la gestión de sus principales dirigentes hacia el perfeccionamiento continuo del sistema en función de lograr la **calidad educativa**. Es en este marco que la política educativa concede una importancia primordial a la dirección educacional y promueve las reflexiones teóricas y las decisiones política acerca de qué, quiénes y cómo enfrentar la labor directiva en la escuela.

El proceso continuo de perfeccionamiento en el Sistema Nacional de Educación asumió el trabajo metodológico como la piedra angular para lograr una alta calidad en la formación permanente del personal docente y del aprendizaje de los alumnos, por tanto la dirección escolar debía centrar su atención en este aspecto y asumir un carácter flexible, sistemático en lo que a su ejecución se refiere. Se intentaba así combinar la gestión y dirección del trabajo metodológico con la investigación científica.

La dirección educacional y escolar a través de los años de Revolución ha venido haciendo énfasis en el carácter metodológico de la labor del director en la escuela, él ha sido la figura más importante en el trabajo docente – educativo, pues en él descansa la responsabilidad de optimizar el proceso y obtener calidad en los aprendizajes al conseguir una mayor preparación de los docentes: la evolución histórica del rol del director ha transitado, de un contenido esencialmente administrativo hacia una tarea metodológica relacionada directamente con el perfeccionamiento continuo del proceso docente educativo y de su papel protagónico como principal pedagogo del colectivo de profesores y directivos con que comparte la misión de dirección.

Vale apuntar que al asumir el enfoque metodológico de la dirección escolar se ha conseguido un proceso de dirección mas participativo dejando detrás la postura



autoritaria para hacer énfasis en la participación democrática de sus colegas y subordinados, cambia así no solo el estilo de dirección sino, además, la concepción general de la enseñanza y de la dirección educacional, con ajuste a las tendencias más contemporáneas que valoran el papel del colectivo en la gestión de la dirección.

Es política del sistema de gestión e la calidad en el sectorial Municipal de Educación las siguientes líneas de trabajo: el trabajo político- ideológico, el proceso de dirección educacional, la dirección de la fuerza laboral, la formación y superación del personal docente, dirección del proceso educativo, trabajo preventivo y comunitario y aseguramiento técnico- material y financiero.

Por lo que resulta importante que la gestión de la calidad se desarrolle desde este punto de vista en la guía metodológica para la auditoría de gestión.

**Gestión de Logística:** Verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, así como la identificación, segmentación y análisis de los clientes o beneficiarios.

### **Cuestionario Nro. II Sistema de indicadores de rendimiento y la evaluación del precio de incumplimiento. (ANEXO 2.3)**

Los propósitos fundamentales para este cuestionario, especificados en la guía original están referidos a proponer un marco general para un sistema de indicadores de rendimiento que permita facilitar la determinación del precio del incumplimiento, visto éste como la combinación de los efectos producidos por los incumplimientos y prácticas inadecuadas que se comprueban en la aplicación de los principios de la Auditoría de Gestión Pública (economía, eficiencia , eficacia) que repercuten de manera negativa en la obtención de los objetivos y metas previstos en la entidad, objeto de la auditoría de gestión.

Tomando en consideración lo antes expuesto, los indicadores evaluados fueron los establecidos por el propio Ministerio de Educación para su aplicación en el Sectorial Municipal para evaluar la efectividad de sus procesos fundamentales, tomando en cuenta sus criterios de medida que permiten la determinación del incumplimiento. Los indicadores necesarios para el proceso de evaluación de la gestión en el Sector



Municipal de Educación en Moa se definen en el Anexo No. 2.3. Además que se tendrán en cuenta aquellos indicadores que se establecen para las áreas de resultados claves (ARC) dentro del Sectorial Municipal de Educación en el territorio de Moa.

Se recomienda que los indicadores sean evaluados según el modelo declarado en el anexo No. 2.4. De no proceder diseñar alguno que contribuya al sistema de información con la calidad requerida.



## CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN EN EL SECTORIAL MUNICIPAL DE EDUCACION.

Para el desarrollo del diagnóstico se aplica la guía metodológica de auditoría de gestión adaptada, a partir de las siguientes etapas:

- Exploración y examen preliminar.
- Planeamiento.
- Ejecución.

Los períodos que se tomaron en cuenta para la investigación fueron las operaciones hasta el cierre del año 2009, 2010 y cierre de marzo del presente año.

### **2.1 Exploración y examen preliminar.**

La dirección de Educación de Moa fue creada centralmente en el año 1976, en ocasión de la reorganización del Aparato Central del Estado, que tuvo lugar con la nueva División Político Administrativo del País en virtud de lo cual no obra resolución individual de creación por resultar este un mecanismo administrativo puesto en vigor con posterioridad a esta fecha. Está ubicado en la ciudad de Moa, municipio de la provincia de Holguín, su dirección exacta es avenida Primero de Mayo # 44.

La red educacional del municipio de Moa cuenta con 54 centros escolares y una matricula de 14 450 estudiantes de las diferentes educaciones y regimenes de estudio, atendidos por 1 812 docentes.

Del total de centros 1 es mixto, existen 7 Secundarias Básicas, 2 Pre-Universitarios, 1 Centro Politécnico, 6 Círculos Infantiles. Para la Educación Primaria funcionan 34 escuelas en la Educación Especial. Se cuenta con un potencial de 95 estudiantes para la Reserva Especial Pedagógica.



En actualidad cuenta con un total de 2521 trabajadores, de los cuales 1812 son docentes y 709 no docentes. Para atender toda la matricula se necesitan educadores, maestros y profesores.

### **Misión**

La Dirección Municipal de Educación en el municipio Minero Metalúrgico de Moa asume la Misión de dirigir científicamente, de conjunto con los organismos, organizaciones e instituciones de este territorio la formación integral comunista de las actuales y las futuras generaciones, así como del personal docente.

### **Visión**

Somos un sector distinguido por la formación integral de estudiantes y jóvenes con gran reconocimiento social por los valores que desarrollamos en los momentos actuales que vive nuestra nación.

### **Objeto Social.**

Mediante Resolución número 502 del Ministerio de Economía y Panificación, se define el siguiente objeto social: Elaborar y controlar la ejecución de planes de desarrollo de la Educación Preescolar, Educación Especial, la de Adultos y la Técnica Profesional. Ejecutar las acciones relacionadas con la orientación profesional y la formación de vocacional, así como hacer cumplir los lineamientos que regulan las correctas relaciones hogar-escuela-comunidad. Planificar, organizar, controlar, adquirir y distribuir la Base Material de Vida y Base Material de Estudio necesarias en el territorio y asegurar sistemáticamente los centros educacionales a través del método de Entrenamiento Metodológico Conjunto.

La Dirección Municipal de Educación cuenta con una estructura dirigida por la directora como máxima autoridad en la entidad Master. Doraida Sánchez Pérez según Resolución Ministerial No 2/2008 se subordinan a ella los subdirectores, subdirector general, subdirector económico, subdirector docente y subdirector de Preescolar y Especial. (Ver organigrama en el anexo I).



Al cierre de 2010 la entidad contaba con un total de 2 543 trabajadores de una plantilla aprobada de 2593 encontrándose cubierta en un 98 por ciento. De ellos 1825 docentes; más del 90 por ciento de ellos evaluados de bien. 97 sus cuadros fueron evaluados de bien para un total de 103.

Como abastecedores de la entidad según los contratos registrados en el área de finanzas se pueden identificar a Copextel S.A, MINCIN, EMBER, Empresa de Productos Lácteos Holguín, Acopio, Avícola entre otros.

La relación de firmas autorizadas es un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de revisión de documentos. Se verificó la actualización de las resoluciones al respecto. Según resolución No.80/2010 con fecha 24 de septiembre del 2010, las personas designadas con firmas autorizadas para tramitar documentos a través de la cuenta de gastos en el Banco de Crédito y Comercio (BCC) sucursal 7281 con No. 0672808107800411 son: Doraida Sánchez Pérez, directora; Dixán Morena Arsuaga, subdirector docente; Florencio Duran Góngora, subdirector económico y Carlos Brown Montero, director económico.

El centro reportó un total de ingresos al cierre del año 2010 de 724 872.14 CUP. Con relación al presupuesto asignado para gastos corrientes fue ejecutado en un 99.99 por ciento. Posee un total de 54 centros de costo y 522 áreas de responsabilidad material con un total de 38240 Activos Fijos Tangibles para un importe de 14223878.90 pesos al cierre de diciembre. Cuenta con una Dirección Económica integrada por 11 trabajadores todos con sus funciones definidas. Utiliza el Sistema de Gestión Económica VERSAT, para el registro de sus transacciones económicas.

Los estados financieros principales llevados en la entidad al cierre de cada período son, el balance de comprobación por saldos, estado de situación y estado de resultado.



El Sectorial cuenta con 4 almacenes, entre ellos Base Material de estudio y Base Material de vida, Útiles y Materiales, Reserva Movilizativa y Gas Licuado, con un total de 498 renglones.

La entidad posee un expediente de **Control Interno** organizado por componentes y cronogramas de implementación de la resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios certificado por la Dirección Municipal de este ministerio. Se verificó que el ambiente de Control se ha diseñado e implementado, de acuerdo a sus normas y que garantizan su adecuado funcionamiento. Se comprobó la existencia de documentos como Reglamento Disciplinario, Convenio de Colectivos, Código de Ética de los Cuadros, Evaluación del desempeño, los cuales están en correspondencia con los objetivos propuestos.

**El Plan de Prevención** de la institución esta debidamente confeccionado según la Resolución 13/06 del Ministerio de Finanzas y Precios presenta un total de 14 puntos vulnerables para un total de 70 medidas existe evidencia de su actualización sistemática y existen los correspondientes a cada departamento.

### **Expediente Único**

La entidad cuenta con su expediente único confeccionado según la Resolución 276 de extinto Ministerio de Auditoria y Control, presenta un total de 23 acciones de control al cierre de 2010. La ultima Auditoria realizada al sistema de control interno según verificaciones efectuadas lo permiten evaluar de Aceptable , no obstante de haberse detectado las siguientes deficiencias.

- Contabilización incorrecta en las cuentas Materiales y Artículos de Consumo e Inversión Estatal por un importe de 313.71 CUP y 375.00 CUP respectivamente.



- Para el mes de enero no desagregaron cifras para pagos de bienes y servicios y gastos capitales, indicadores que muestran una ejecución de 53526.76 CUP , aunque si tienen para el año.
- Incumplimiento de la norma registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos del componente Actividades de Control, establecido en la Resolución 297/03 de Ministerio de Finanzas y Precios.
- Contabilización incorrecta en la cuenta Inversión Estatal de un importe de 375.00 CUP que corresponde a Sobrantes en Investigación.

Contabilización incorrecta en la cuenta Materiales y Artículos de Consumo de 313071 CUP debiendo ser a la cuenta Piezas de Respuestos.

## **2.2 Planeamiento**

Una vez realizada la exploración se realiza el planeamiento del trabajo a realizar en el diagnóstico. Los objetivos principales se basan en verificar la estructura organizacional, la gestión de los recursos energéticos, calidad, y logística, priorizando el cumplimiento de las políticas y metas, la situación económica del centro, la gestión de los recursos humanos y el Sistema de Control Interno. Las principales técnicas de auditoria a utilizar son la observación, verificación, investigación y análisis. A continuación se muestra la organización del trabajo a realizar:



| Tareas                              | Días | Horas |
|-------------------------------------|------|-------|
| Investigación preliminar.           | 5    | 40    |
| Planeamiento.                       | 2    | 16    |
| Estructura organizacional.          | 3    | 24    |
| Políticas y metas                   | 15   | 120   |
| Gestión de recursos humanos         | 15   | 120   |
| Gestión de recursos energéticos     | 8    | 64    |
| Gestión de calidad                  | 8    | 64    |
| Gestión logística                   | 10   | 80    |
| Situación económica                 | 15   | 120   |
| Control Interno de sus operaciones. | 10   | 80    |

Tabla 2.1 Planeamiento del diagnóstico.

### 2.3 Ejecución

En esta etapa se aplica la guía metodológica de auditoría de gestión, adaptada, de acuerdo a las características del centro, facilitando el diagnóstico a la gestión de la entidad, de acuerdo a los objetivos propuestos.

A continuación se exponen los resultados más importantes obtenidos en los análisis realizados según la guía, haciendo mayor énfasis en las deficiencias detectadas durante la investigación, en la que se consideraron también los indicadores establecidos por el Ministerio de Educación. El cuestionario que se muestra en el anexo IIó expone todos los aspectos considerados.



### 2.3.1 Estructura organizacional

#### Estructura formal e informal

Durante la investigación se verificó el diseño correcto de los puestos de trabajo y la descripción de sus funciones. Se comprobó que están definidos los responsables por departamentos y sus atribuciones. El ambiente de trabajo permite el desarrollo y la organización de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo. En cambio existen problemas en cuanto a:

El organigrama de la institución está desactualizado, debido a algunos cambios de personal que han ocurrido en la entidad, hace cuatro meses. Se comprobó que esta situación se encuentra en análisis por parte de la dirección del centro para darle solución.

No se le da cumplimiento a la rotación del personal por los diferentes puestos de trabajo.

No existe un auditor interno que realice la verificación del resultado de los planes de medidas y su cumplimiento.

La descripción de las funciones no están firmadas por cada trabajador como constancia de su conocimiento.

No existe estructura en los centros para atender las Actividades - Científica e Investigativa. La persona designada para esta actividad radica en el Sectorial Municipal de Educación.



### 2.3.2 Políticas y metas

Este aspecto se considera fundamental en el diagnostico a la gestión, para evaluarlo la guía metodológica establece 3 términos fundamentales referidos a los objetivos, planes y estrategias.

En cuanto a los objetivos de la institución se pudo determinar una jerarquía que expresa los objetivos generales, principales e individuales. Existen manuales de procedimientos en las áreas principales de la entidad y los procedimientos diseñados establecen las tareas a realizar. Los planes y estrategias están en correspondencia con los objetivos, políticas, procedimiento y normas. Durante la investigación los problemas detectados estuvieron referidos al incumplimiento de algunos de sus objetivos previstos:

Se comprobó que no existe comprensión en todos los casos de la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad, al detectar incumplimientos de muchas actividades que inciden negativamente en este sentido.

El incumplimiento en periodos anteriores de muchos de los objetivos previstos.

No se revisan periódicamente las estrategias de forma que reflejen nuevas necesidades, y no existe evidencia de su actualización sistemática

Se verifico que los canales de comunicación no son efectivos en su totalidad en tanto no permiten que la dirección trasmita de manera clara las políticas y procedimientos aprobados a su personal subordinado.

A continuación se muestra el cumplimiento de metas fundamentales en los procesos sustantivos de la entidad.



## Formación del profesional

La formación del profesional es un aspecto clave en la organización, al evaluar el cumplimiento de sus objetivos. En este aspecto los resultados alcanzados, no reportan avances de un periodo a otro en algunos indicadores, actualmente no se logra la satisfacción plena en tres de los cinco evaluados. La tabla 2.2 muestra el desglose de su cumplimiento

| Indicadores, en %                           | Curso 2008-2009 |      |      | Curso 2009-2010 |       |      |
|---------------------------------------------|-----------------|------|------|-----------------|-------|------|
|                                             | Plan            | Real | Cump | Plan            | Real  | Cump |
| Satisfacción con los proyectos educativos.  | 94              | 98   | 104  | 96              | 90.40 | 94   |
| Satisfacción con la docencia que reciben    | 95              | 95   | 100  | 95              | 96.60 | 102  |
| Satisfacción con la preparación profesional | 90              | 95   | 105  | 91              | 92.70 | 102  |
| Satisfacción aseguramiento bibliográfico.   | 95              | 90   | 94.7 | 92              | 82.50 | 90   |
| Satisfacción con la computación             | 96              | 72   | 75   | 97              | 84.20 | 87   |

Tabla 2.2 Formación del profesional.

Los resultados en la formación del profesional arrojan que en solo tres de los aspectos analizados se logra ser eficaz, en tanto se cumplen las metas establecidas, es el caso de la satisfacción con los estudiantes con la docencia que reciben y con su preparación profesional. En el caso de la satisfacción con la computación y con el aseguramiento bibliográfico se reportan resultados inferiores con respecto a periodos anteriores, lo que evidencia que disminuyen los niveles de eficacia.

## Postgrado y capacitación de cuadros

En la educación de postgrado la formación de Master tiene un papel relevante en el Sector Educacional. En el año 2009 se realizaron 200 defensas dando cumplimiento al plan previsto sin embargo en el 2010 de 287 previstas en los planes solo 135 de ellas fueron realizadas. En el diagnostico realizado sobre el comportamiento de este indicador en el presente año, se determinó que persisten los problemas y se pronostica que tampoco se les da cumplimiento a las metas trazadas, lo que indica



que existe ineficiencia en este sentido. La tabla 2.3 refleja los resultados alcanzados, a continuación se detallan las principales deficiencias:

- No se explotan todas las figuras del postgrado para la superación, como es el caso de los entrenamientos que después pasan a ser parte de diplomados y del postgrado académico.
- Faltado de objetividad y mayor rigor en el control desde la base a los profesores implicados en la maestrías.
- En muchos casos existe la deserción de personal.

| Postgrado y capacitación de cuadros.                                                                                                              | Plan | Real | Plan | Real |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Indicadores                                                                                                                                       | 2009 |      | 2010 |      |
| Defensas de doctorado exitosas                                                                                                                    | 1    | 1    | 7    | 5    |
| Profesores que cumplen bien su plan de superación incluyendo su preparación político - ideológica y metodológica.,( profesores a tiempo completo) | 100  | 100  | 100  | 100  |
| Participan en programas académicos. (profesores a tiempo parcial )                                                                                | 20   | 22   | 30   | 28   |
| Cantidad de profesionales superados                                                                                                               | 2000 | 2200 | 2250 | 2300 |
| Maestrías en total                                                                                                                                | 200  | 200  | 287  | 135  |
| Maestrías certificadas                                                                                                                            | 60   | 58   | 49   | 49   |

Tabla 2.3 Postgrado y capacitación de cuadro.

### Actividad Científica e Investigativa

La actividad científica educacional es, en síntesis el sistema de acciones de gestión de la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación educativa. Es un término que por su amplitud y generalidad nos permite abarcar los procesos de investigación, orientados por el uso de métodos científicos, como sus resultados en forma de sistemas de conocimiento.

Los educadores moenses enfrascados en la trayectoria que siguen las transformaciones educacionales, desarrollan el evento Pedagogía cada dos años, espacio excepcional para el intercambio de los temas relacionados con la



Educación y su calidad, participan también en eventos de Forum de Ciencia y Técnica y Forjadores del futuro.

La Dirección Municipal de Educación en coordinación con la Sede Pedagógica, el consejo científico, y la estructura de dirección garantizan el desarrollo del exitoso del evento, este constituye la antesala al Congreso Internacional donde Cuba exhibe lo mas valioso en materia de Educación. Este Evento de Pedagogía se desarrolla cada dos años, se evidencian avances en el 2010 con respecto al 2008 en cuanto a :

1. Se ha incrementado la cantidad de trabajos de investigación vinculados a los problemas más apremiantes del territorio, así como en la generalización de los mismos.
2. La realización de talleres científicos con carácter municipal y provincial en el municipio para la exposición de los resultados investigativos de los maestrantes.
3. El desarrollo de jornadas científicas de maestros del sector rural y del Plan Turquino.

El principal problema que existe en la Actividad Científica e Investigativa es el siguiente:

No se utilizan de manera eficiente los resultados de las investigaciones científicas por falta de preparación de los cuadros y funcionarios para la dirección de la actividad científica educacional, con énfasis en el proceso de introducción de resultados, lo que ha limitado la solución de los problemas detectados en las prácticas educativas.

### **Cumplimiento del presupuesto.**

La planificación del presupuesto constituye un plan importante a cumplir, en el desarrollo de todas las actividades del centro, atendiendo al hecho de ser esta una entidad presupuestada. A continuación se realiza un análisis de su cumplimiento en distintos períodos.



| Concepto                   | EJECUCIÓN ACUMULADA |             |         |
|----------------------------|---------------------|-------------|---------|
|                            | Plan                | Real        | Cump. % |
| Gastos de personal         | 14972700.00         | 14943399042 | 100.21  |
| Bienes y servicios         | 4606800.00          | 4599875.59  | 98.92   |
| Transferencias corrientes  | 2534700.00          | 2531684.56  | 100.18  |
| Total de gastos corrientes | 22114200.00         | 22074959.57 | 99.99   |

Tabla2.5 Ejecución del presupuesto en CUP al cierre del año 2009

| Concepto                   | EJECUCIÓN ACUMULADA |             |         |
|----------------------------|---------------------|-------------|---------|
|                            | Plan                | Real        | Cump. % |
| Gastos de personal         | 18528199.24         | 18566900.46 | 100.02  |
| Bienes y servicios         | 4159329.49          | 4114464.67  | 98.92   |
| Transferencias corrientes  | 2421971.27          | 242639.10   | 100.02  |
|                            |                     |             |         |
| Total de gastos corrientes | 25109500.00         | 25107760.23 | 99.99   |

Tabla 2.6 Ejecución del presupuesto en CUP al cierre del año 2010.

En el análisis de las tablas anteriores correspondientes al cierre de los años 2009 y 2010 se pudo comprobar que la entidad dejó de ejecutar 39240.43 CUP y 1739.77 CUP respectivamente, de gastos corrientes. En lo anterior incide de manera particular el hecho de ser el centro como entidad presupuestada presenta algunas limitaciones para la adquisición de algunos insumos, alimentos etc. Lo cual limita objetivamente esta problemática. No obstante el centro debe buscar alternativas más efectivas para una mejor gestión de su presupuesto.



En las investigaciones realizadas hasta el momento se puede apreciar que el por ciento de ejecución del año 2009 con respecto al 2010 se mantienen al mismo nivel aunque existen en algunos casos una gestión ineficiente de estos recursos en función del cumplimiento de las metas del centro.

En las tablas 2.9 y 2.10 se realizan comparaciones de la ejecución al cierre del primer trimestre 2010 y el cierre de 2011 del mismo período. Se puede apreciar que en la mayoría de los conceptos del presupuesto no se ejecutó el 100 por ciento de lo planificado, independientemente de que han existido sobregiros significativos en muchas subpartidas, como la de viáticos, alimentación, energía y especialmente el referido al transporte. Esto denota que se debe trabajar en base a la mejora continúa de la planificación y aunque se han logrado avances al respecto. Es responsabilidad de la entidad lograr un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en función del cumplimiento de sus objetivos.

| Concepto ( CUP)            | Ejecución del mes |            |         | Ejecución acumulada. |            |         |
|----------------------------|-------------------|------------|---------|----------------------|------------|---------|
|                            | Plan              | Real       | Cump. % | Plan                 | Real       | Cump. % |
| Gastos de personal         | 1660984.44        | 1635227.06 | 98.45   | 4982953.34           | 4939977.65 | 99.13   |
| Bienes y servicios         | 435150            | 426686.25  | 98.05   | 1092290.88           | 1080869.63 | 98.95   |
| Transferencias corrientes  | 219876.92         | 215027.70  | 97.79   | 659630.76            | 650505.52  | 98.57   |
| Total de gastos corrientes | 2316011.36        | 2276941.01 | 98.31   | 6734874.98           | 6671352.80 | 99.05   |

Tabla 2.7 Ejecución del presupuesto en CUP al cierre de marzo 2010.

| Concepto ( CUP)            | Ejecución del mes |            |       | Ejecución acumulada. |            |       |
|----------------------------|-------------------|------------|-------|----------------------|------------|-------|
|                            | Plan              | Real       | %     | Plan                 | Real       | %     |
| Gastos de personal         | 1797179.21        | 1790630.39 | 99.63 | 5458105.44           | 5442432.22 | 99.71 |
| Bienes y servicios         | 476200.00         | 467512.38  | 98.17 | 1341398.99           | 1327232.82 | 98.94 |
| Total de gastos Corrientes | 2273379.21        | 2258142.77 | 99.33 | 6799504.43           | 6769665.04 | 99.56 |



Tabla 2.8 Ejecución del presupuesto en CUP al cierre de marzo 2011.

Referente a los aspectos analizados hasta el momento sobre el cumplimiento de objetivos y la ejecución del presupuesto, se determina que se han logrado mayores niveles de eficiencia no siendo así, en otros que se consideran relevantes en el desarrollo de los procesos de la entidad, como la formación del profesional y postgrado donde en su mayoría se registra que disminuyen los niveles de eficiencia. El por ciento de ejecución del presupuesto en el año 2009 con respecto al 2010 se mantienen al mismo nivel sin embargo en algunos casos existe una gestión ineficiente de estos recursos en función del cumplimiento de las metas del centro.

### **2.3.3 Gestión de los recursos humanos**

El Sectorial Municipal de Educación al cierre de marzo 2011 cuenta con una plantilla aprobada de 2593 plazas, se encuentra cubierta por 2521 trabajadores, para un 97.22 por ciento de cumplimiento, cifra inferior a años anteriores, atendiendo a que al cierre de 2009 esta misma plantilla estaba cubierta en un 99 por ciento y al cierre de 2010 en un 98. Todavía afecta el desempeño de muchas actividades en el centro la falta de personal en algunos centros.

El análisis de la pirámide edades constituye un aspecto importante en el análisis de los recursos humanos de la entidad. La tabla 2.9 muestra su comportamiento al cierre de marzo de 2011, considerándose aceptable en el rango de 21 a 40 se agrupa en un 57.3 por ciento de la plantilla, lo que indica que más del 50 por ciento de los trabajadores de la entidad son jóvenes.( Ver en el anexo 5 cálculos de indicadores para la caracterización de los recursos humanos.)



| Edades    | Por ciento |
|-----------|------------|
| 17 a 20   | 7.9        |
| 21 a 30   | 33.8       |
| 31 a 40   | 23.5       |
| 41a 50    | 27.8       |
|           |            |
| 51 a 60   | 6.6        |
| Más de 60 | 0.4        |

Tabla 2.9 Pirámide de edades.

La entidad posee un manual de normas y procedimientos que organiza el trabajo a realizar para la selección y evaluación del nuevo personal a contratar, se rigen para la selección y organización de los Recursos Humanos por la Resolución 8/05 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La evaluación de los cargos y ocupaciones se norman en los p2 que se elaboran según lo establecido en la Resolución 36/11 y los lineamientos recogidos en la Resolución 18/05 para todo el personal docente, y no docentes con la creación de la comisión de idoneidad o del comité de expertos. Se comprobó que se cumple con lo establecido en la Resolución 9/2007 los procedimientos para el trabajo con los adiestrados.

### **Evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación de profesores en un aspecto importante a considerar. El 97 y 95 por ciento de ellos fueron evaluados de bien o muy bien al cierre del curso 2008- 2009 y 2009-2010 respectivamente. Se debe señalar que aunque existe una ligera tendencia al acercamiento de la correspondencia entre los resultados obtenidos y las evaluaciones, aún no se logra esta necesaria e imprescindible relación, atendiendo a que en los análisis anteriores se determinó que la entidad presenta dificultades en el cumplimiento de muchos de sus objetivos, sin embargo más del 90 por ciento del personal docente es evaluado de bien y muy bien.



## Cuadros

En la entidad está constituida la comisión de cuadros, para la cual está establecido un procedimiento para la selección de sus miembros, se comprobaron actas que avalan su funcionamiento, sin embargo en algunos centros existen insuficiencias en cuanto:

- Falta orientación de la estructura para la implementación de la política de cuadros.
- Los planes de desarrollo no poseen una caracterización adecuada que declaren las potencialidades y necesidades de las reservas para el de las acciones de preparación.
- No se les da salida al cumplimiento de las tareas de los planes de desarrollo a través de la planificación por lo que no se evalúa el cumplimiento de las mismas en el desempeño de las reservas.

Al cierre de 2009 fueron evaluados todos los cuadros, de ellos el 87.9 por ciento resultaron evaluados de bien, mientras que al cierre de 2010 solo se evaluó el 97. Por ciento, de ellos solo el 94.1 por ciento obtuvieron resultados favorables, lo que indica un descenso de un año a otro en relación a la efectividad de los cuadros en sus puestos, sin embargo existe correspondencia entre estos resultados y el cumplimiento de las metas previstas, lo anterior apunta a la calidad del proceso de evaluación de los cuadros, no siendo así en los profesores.

## Fluctuación laboral.

Los índices de fluctuación laboral no fueron calculados debido a la poca información contenida en el sistema VERSAT, en relación a las bajas y altas, según el sistema, al cierre de 2009 habían causado baja 119 trabajadores y al cierre de 2010;.22 Independientemente de que los datos no muestren la realidad, la situación anterior indica que el centro no puede contar con esta información para realizar sus análisis permanentes en aras de trazar estrategias para lograr niveles superiores al respecto.



### **Protección e higiene del trabajo**

La institución cuenta con un sistema de protección e higiene del trabajo. Sin embargo el Sectorial Municipal de Educación no cuenta con una satisfacción plena en la seguridad e higiene del trabajo. Existen problemas con la ventilación de muchos locales que se encuentran afectados por las medidas de ahorro energético, se reportan dificultades en algunos centros con la iluminación en aulas y pasillos, y no se realizan exámenes médicos periódicos.

### **Indicadores para evaluar la gestión de los recursos humanos en el Sectorial de Educación.**

El anexo 6 muestra el comportamiento de los indicadores utilizados por nuestro ministerio para la evaluación de esta actividad. La composición de grados científicos es un aspecto clave tomado en cuenta por el ministerio en la evaluación de los recursos humanos, aspecto este ya analizado anteriormente reportando bajos niveles de eficiencia.

En este sentido es valido señalar la situación crítica de algunos centros los cuales inciden de forma destacada en estos parámetros, cuestión esta que es señalada en las evaluaciones externas que recibe el centro.

Existen plazas que están aprobadas y no se han ocupado por decisión de la Dirección del Centro.

Los resultados revelan que la gestión de los recursos humanos de la entidad no es eficiente. De 14 aspectos evaluados (anexo 6) solo en 8 de ellos se logra ser eficaz, otros por su parte no muestran mejorías sino retrasos con respecto al curso anterior. La fluctuación laboral afecta propiamente el desarrollo eficiente de este proceso, el número de bajas en el 2009 fue superior al 2010.

#### **2.3.4 Gestión de los recursos energéticos**

Al revisar los valores promedios anuales de consumo de los diferentes centros se puede comprobar que los que representan mayor consumo son, el Centro Mixto



Antonio López Fernández por tener un transformador exclusivo al que la Empresa Eléctrica le cobra una tarifa por encima, otro centro que incide es la instalación de Guajimero ya que allí permanecen cuatro viviendas que están colgadas al metro contador y aun no se ha logrado ponerle un metro contador a esas viviendas, esta misma situación se encuentra dada en las escuelas primarias Julio Antonio Mella y Carlos Baliño teniendo estas una vivienda colgadas cada una.

Se verificó la aplicación y cumplimiento en la entidad de algunas medidas técnico organizativo para elevar la eficiencia energética las cuales aseguran hasta cierto punto el ahorro de este portador, ejemplo de ello es el Plan de Medidas para el ahorro de energía para el año 2010 (ver anexo).

Los centros que más afectaron en los años 2009- 2010 en el consumo de electricidad fueron los siguientes:

Secundarias Básicas

- Carlos Baliño
- Diosdado Samón.

Escuelas Primarias

- José Antonio Echeverría
- José Martí
- Abel Santamaría
- Viet-Nam Heroico
- Revolución Socialista

Semi-Internados

- Camilo Cienfuegos
- Máximo Gómez

Centro Politécnico

- José Antonio Boizán

Existen sobregiros en tres albergues de maestros en Farallones.

**Análisis del comportamiento del consumo de energía eléctrica**

|            | Diferencia  | Diferencia  | Diferencia  |
|------------|-------------|-------------|-------------|
| Meses      | 2009( Kw/h) | 2010 (Kw/h) | 2011( Kw/h) |
| Enero      | 11180       | -7679       | 1949        |
| Febrero    | 13960       | -6003       | 1784        |
| Marzo      | 6770        | -5873       | 2860        |
| Abril      | 9950        | -3760       | 4192        |
| Mayo       | 3500        | -446        | 0           |
| Junio      | -10800      | -346        | 0           |
| Julio      | -7630       | -473        | 0           |
| Agosto     | -7460       | 4162        | 0           |
| Septiembre | 2600        | -2887       | 0           |
| Octubre    | 1850        | -1434       | 0           |
| Noviembre  | -2020       | 148         | 0           |
| Diciembre  | 310         | 935         | 0           |

Tabla 2.10 Consumo de electricidad

El cumplimiento de algunas medidas como las antes mencionadas no ha sido suficiente para lograr la eficiencia necesaria en el cumplimiento de los planes de consumo de energía.

El comportamiento de este portador energético (electricidad) en el 2009 se comportó de forma deficiente. En relación al plan se consumieron 27910 Kw/h por encima y al cierre de 2010 ,23761 Kw/h. Desde el mes de noviembre del 2010 no han existido sobre giros. Hasta el cierre de abril del presente año de un plan de 80000 se han consumido 69215 Kw/h para un ahorro de 10843 por encima de los planes.

Por otra parte la tabla muestra el comportamiento de dos portadores energéticos importantes en la estructura de consumo, no presentan sobre consumos por encima



del plan, reportándose avances respecto al período anterior, señalando que estamos en presencia de cifras directivas.

|                              |    | 2009   |        |    | 2010   |        |    |
|------------------------------|----|--------|--------|----|--------|--------|----|
| Portador                     | UM | Plan   | Real   | %  | Plan   | Real   | %  |
| Gasolina Regular (83Octanos) | L  | 20 000 | 18 995 | 94 | 17200  | 15 980 | 93 |
| Combustible Diesel Regular   | L  | 24 000 | 23 760 | 99 | 20 000 | 19 590 | 98 |

Tabla 2.11 Consumo de Gasolina y Diesel al cierre 2009 y 2010

En la gestión de los recursos energéticos, teniendo en cuenta como principal portador a la electricidad, el centro no presenta economía pues se demostró que no gasta lo estrictamente necesario para maximizar sus resultados. No logra ser eficiente ni eficaz, en tanto los resultados analizados demuestran que existen sobre consumos en los diferentes períodos, independientemente de que se evidencian avances, no siendo así en el consumo de gasolina regular y combustible diesel donde lo consumido por encima de los planes en el año 2009 fue superior al 2008. Todavía se incumplen algunas medidas de ahorro incluidas en los programas.

### 2.3.5 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad fue adaptada a las características de nuestro organismo, como se analizó en el capítulo anterior, a partir de lo que se puede concluir que los aspectos a tener en cuenta para la evaluación de la calidad en el Sectorial de Educación están asociados fundamentalmente a los resultados en evaluaciones externas, la formación y superación del Personal Docente, los resultados de la gestión de los recursos humanos. Se consideró además a partir de la guía original tener en cuenta el trabajo con los planes de mejoras en la entidad. En relación a los resultados en evaluaciones externas en marzo del pasado curso se logro la calificación de aceptable en la Auditoria al Sistema de Control Interno, después de una anterior evaluada de deficiente, lo cual constituye un logro importante para el centro.



Sin embargo en las evaluaciones externas que ha tenido el centro, se revisaron los últimos informes determinando que los avances entre una y otra no son significativos, ya que muchas de las debilidades señaladas permanecen de un periodo a otro. Podemos citar:

- No se logran los resultados deseados en el trabajo de formación en valores.
- Las insuficiencias en la dirección trabajo metodológico no han permitido alcanzar los niveles deseados en la calidad del aprendizaje en los estudiantes.
- Falta de control a la implementación desde los órganos de dirección y técnicos de la Evaluación Escolar.
- No se utilizan todas las formas de evaluación existentes que permitan un adecuado control a los resultados del aprendizaje de los alumnos.
- Insuficiencias en la aplicación coherente de la Evaluación Escolar han incidido negativamente en la enseñanza de los estudiantes.

## **OBJETIVO 1. TRABAJO POLÍTICO- IDEOLÓGICO**

### **Fortaleza:**

- El desarrollo de actividades patrióticas en el marco de la conmemoración de las efemérides más significativas de la historia patria que contribuyen a la formación y desarrollo del valor patriotismo, las Aulas Martianas se mantuvieron activadas durante todo el curso y se realizó el evento municipal con alta calidad; dichas actividades y obras llegaron en su inmensa mayoría a las comunidades del municipio y se realizó el tradicional Desfile Martiano con un gran colorido.
- Se fortaleció la educación patriótica y la preparación para la defensa evidenciado en la calidad con que se desarrolló el Concentrado Militar de los estudiantes de la Enseñanza Media Superior, la creación de 65 sociedades científicas y 5 destacamentos de ceremonias, la inscripción de los 412 jóvenes en el SMG de forma voluntaria en el plazo establecido, el compromiso de 12 féminas para el SMAV, la participación del 99.6 % de los estudiantes de Secundaria Básica en las prácticas del tiro deportivo masivo y el 99.1 % de la Educación Media Superior,



así como la categorización de los pioneros en el Movimiento de Pioneros Exploradores.

### **Debilidades:**

Falta de integralidad en la dirección del trabajo político ideológico debido al insuficiente tratamiento metodológico a las principales direcciones en las que se desarrolla el sistema de influencias educativas en la escuela, con énfasis en el sistema de preparación político – ideológica, la enseñanza de la historia en su articulación con la historia local y la clase como vía esencial para el desarrollo de la labor educativa; por lo que no se logra la aspiración deseada en la labor formativa, manifestado en las normas de comportamiento de los educandos y en menor cuantía de los docentes, así como en la carencia de conocimientos y argumentos sobre la historia de nuestra patria y la actualidad nacional e internacional.

Centros que inciden: Educación Preescolar, Escuela Especial, Escuela Primaria Aracelio Iglesias, Elías Corniaux, Pedro Lantigua, José Maceo (Yaguaneque), Secundaria Básica, Preuniversitario y el Politécnico.

Evaluación: Regular

## **OBJETIVO 2. PROCESO DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL**

### **Fortaleza**

Se instrumentó la Escuela de Directores a nivel Municipal, la cual se desarrolla en la última semana del sistema de trabajo. Los contenidos están en correspondencia con las necesidades de aprendizaje de los directores. Se prioriza la preparación del director y Consejo de Dirección del Centro Mixto y de los directores de la zona rural y el Plan Turquino.

Se alcanzan resultados favorables en los indicadores de la Política de Cuadros: 95.5 % de estabilidad de los directores de centros, el 100% de los cuadros promovidos procedan de la reserva se promueve el 87,5 % de la RET y se alcanza el 68, 8% de la cantidad de mujeres en cargos de cuadros con relación al total de cuadros.



Se ha logrado el funcionamiento del comité de prevención y control en todos los centros, la aplicación de la guía de autocontrol al sistema de control interno emitida por la CGR y el seguimiento sistemático a las problemáticas detectadas durante su aplicación en los consejos de dirección

**Debilidades:**

No se ha logrado la preparación integral de los metodólogos y funcionarios de la Dirección Municipal de Educación para el asesoramiento y control de los directivos de los centros para la aplicación consecuente de la política educacional, por la inadecuada concepción de la superación y del trabajo metodológico en las semanas 1 y 4 del sistema de trabajo en la Dirección Municipal de Educación, lo que ha limitado el desempeño de estos durante las visitas a los centros, en lo relacionado con la detección oportuna de las desviaciones negativas en la dirección de los procesos y la demostración de modos de actuación para el ejercicio de la actividad profesional de dirección.

Inciden todas las educaciones

Evaluación: Bien

**OBJETIVO 3. DIRECCIÓN DE LA FUERZA LABORAL.**

**Fortaleza**

El comportamiento de los indicadores relacionados con la fuerza laboral: la asistencia del personal docente alcanza el 99.4%, superior en 0.3% comparado con igual etapa del curso anterior; la retención de los docentes alcanza el 100% y el 100% de nuestros trabajadores no docentes poseen el título idóneo para el puesto que desempeñan.

Desde la Dirección Municipal y hasta cada uno de las instituciones educativas se ha diseñado un plan de atención y estimulación a los trabajadores del sector, sustentado en el programa del municipio para enaltecer la labor del maestro, en el que se integran acciones a desarrollar por diferentes organismos, organizaciones e



instituciones, como vía de reconocer el trabajo del maestro o profesor en particular y del trabajador de la educación en sentido general.

La revisión y análisis de las plantillas del sector ha posibilitado la disminución de 9 docentes en la estructura municipal. Para la reducción del personal no necesario se ha desarrollado el proceso de disponibilidad laboral de acuerdo con las indicaciones recibidas en los plazos establecidos.

Se ha logrado mayor objetividad en el proceso de evaluación profesoral al hacer corresponder los resultados del trabajo con la categoría otorgada en la evaluación.

**Debilidades:**

La inactividad de docentes no laborando alcanza el 0.12%, con 2 trabajadores inactivos. Esto representa 10 trabajadores menos que el curso anterior, es inferior en 0.7 %. Y además inciden negativamente los certificados médicos temporales, los cuales oscilan entre 30 y 40 mensualmente, aspecto que afecta la dirección del proceso pedagógico y los gastos del presupuesto en el pago de seguridad social a corto plazo.

Centros que inciden: Pequeños Industriales, Dulces caricias, Escuela Especial, Semi-Internado Camilo Cienfuegos, Máximo Gómez, y Diosdado Samón.

Evaluación: Bien

**OBJETIVO 4. FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE**

**Fortaleza**

La atención sistemática a la Escuela Pedagógica, posibilitó que se alcanzara el 100% de retención y el cumplimiento del plan de carreras pedagógicas para el próximo curso.

El desarrollo de las sesiones establecidas para la preparación de los docentes de Secundaria Básica en los contenidos y la metodología de los programas de estudio



para asumir la dualidad de asignaturas el próximo curso y la graduación del 98.3 % de los maestrantes de la 1era edición.

**Debilidades:**

No se utilizan de manera eficiente los resultados de las investigaciones científicas por falta de preparación de los cuadros y funcionarios para la dirección de la actividad científica educacional, con énfasis en el proceso de introducción de resultados, lo que ha limitado la solución de los problemas detectados en las prácticas educativas.

Centros que inciden: En todas las educaciones

Evaluación: Bien

**OBJETIVO 5. DIRECCIÓN DEL PROCESO EDUCATIVO**

**Fortaleza.**

Las acciones desarrolladas en la dirección del proceso pedagógico permitieron alcanzar los siguientes resultados en la asistencia escolar por educaciones: Preescolar: 85,3 %, Especial: 99.6%, Primaria: 99.5 %, Secundaria Básica: 99.2%, Preuniversitario: 99.2 %, Técnica: 98.8 %, y Adultos: 96.8 % y la retención se comporta en un 100 %.

El cumplimiento de los planes y programas de estudio en todos los niveles educacionales, el funcionamiento de las aulas anexas en el politécnico y del centro mixto.

La diversificación de las actividades dirigidas al desarrollo de la Educación Física y la práctica del deporte evidenciadas en los juegos municipales con la participación de todos los centros y en la búsqueda de alternativas para solucionar los problemas ocasionados con los implementos deportivos.



Funcionamiento de la comisión municipal de FVOP y dirección de la continuidad de estudios de noveno grado, hacia la captación de alumnos a especialidades de obreros calificados.

**Debilidades:**

Son insuficientes las acciones desarrolladas con el fin de preparar a los docentes en los componentes de la didáctica y el dominio del contenido, la aplicación del proceso de evaluación escolar, el seguimiento al diagnóstico de los alumnos y la materialización de las acciones dirigidas al trabajo con el programa director de la Lengua Materna, por la falta de conocimientos y habilidades de las estructuras de dirección para la planificación, ejecución y control del sistema de trabajo metodológico, lo que no ha posibilitado que se obtengan los resultados deseados en la calidad de la clase y el aprendizaje de los estudiantes.

Débil trabajo desarrollado en los preuniversitarios para la captación de estudiantes de 11no grado para optar por las carreras de Matemática, Física, Química y Biología.

Centros que inciden: Julio Antonio Mella, José Antonio Echeverría, Abel Santamaría, Fito Maceo, Ángel Romero, José Maceo (Yaguaneque), Mártires de la Patria, la Educación Secundaria Básica y preuniversitario.

Evaluación: Regular

**OBJETIVO 6. TRABAJO PREVENTIVO Y COMUNITARIO**

**Fortaleza**

La atención especializada a las once familias de los niños y niñas con necesidades educativas especiales en la edad temprana a partir de la designación de especialistas de la Educación Especial.

Se ubicó laboralmente al 100% de los 318 egresados de la Educación Especial en correspondencia con los oficios en que fueron preparados.



### **Debilidades.**

El Consejo de Escuela no se ha convertido en el órgano rector del trabajo preventivo para la atención a los menores, evidenciado en la no planificación de acciones para su incidencia desde los análisis que se promueven en los consejos de dirección y en el desarrollo de su propia reunión, debido a la falta de habilidad de los directivos para integrar todos los factores que deben intervenir en la labor preventiva.

Es débil el trabajo educativo para garantizar el cumplimiento consciente del reglamento escolar, por falta de control y exigencia de los principales directivos, lo que genera causas y condiciones para la ocurrencia de incidencias. Por esta razón ocurrió un hecho de carácter grave en la Secundaria Básica José Martí consistente en la violación de una estudiante por el administrador de la escuela.

No se ha logrado una correcta identificación de los alumnos que incumplen los deberes escolares por falta de preparación de directores y docentes para caracterizar a los estudiantes y sus familias, así como para la utilización de los estudios de casos, aspectos que limitan la eficacia de la respuesta pedagógica.

Centros que inciden: Clodomiro Acosta, Armando Mestre, Juan George Soto, José Martí y Diosdado Samón.

Evaluación: Mal

### **OBJETIVO 7. ASEGURAMIENTO TÉCNICO MATERIAL Y FINANCIERO.**

#### **Fortaleza**

El trabajo desarrollado con el objetivo de promover una conducta consistente en el cuidado de la propiedad social propicio la disminución considerable de las pérdidas y deterioros de la Base material de vida y Base material de estudio

El cumplimiento del plan de ingreso al presupuesto y el ahorro en partidas tales como agua, teléfono, así como el pago de todas las deudas a los suministradores en el plazo establecido.



El cumplimiento de las acciones previstas en el plan de mantenimiento y reparación de los centros.

**Debilidades:**

- Las acciones desarrolladas para fomentar una cultura económica y de ahorro no han sido totalmente eficaces, puesto que no se ha logrado ahorrar el 10 % del plan de energía eléctrica (inciden los centros José Antonio. Echeverría, Viet Nam Heróico, Politécnico José Antonio Boizán, Y en cuanto al presupuesto no se ha sido consecuente con las indicaciones establecidas para disminuir los gastos por concepto de merienda escolar en las Escuelas José Martí y Diosdado Samón.

Evaluación: Bien

La tabla 2.12 resume el cumplimiento del objetivo general que se persigue en cada uno de los procesos analizados.

|   | Indicadores de actuacion                    |   |   |   |
|---|---------------------------------------------|---|---|---|
|   |                                             | B | R | M |
| 1 | .Trabajo Político-Ideológico                |   | x |   |
| 2 | Proceso de Dirección Educacional            | x |   |   |
| 3 | Dirección de la Fuerza Laboral              | x |   |   |
| 4 | Formación y Superación del Personal Docente | x |   |   |
| 5 | Dirección del Proceso Educativo             |   | x |   |
| 6 | Aseguramiento Técnico Material y Financiero | x |   |   |
| 7 | Trabajo Preventivo y Comunitario            |   |   | x |
|   | Total General                               | 4 | 2 | 1 |

Tabla 2.12 Resumen del cumplimiento.

En la evaluación a la gestión de la calidad, que se realiza en el Sectorial Municipal de Educación se puede determinar que de siete objetivos a evaluar, cuatro de ellos son evaluados de bien, dos de regular y uno de mal. Por lo que se puede apreciar que el centro es eficiente a la hora de lograr sus objetivos y metas trazadas aunque existen deficiencias en algunos casos.



### 2.3.6 Gestión logística.

Para esta actividad se verificaron los procesos asociados al aseguramiento material oportuno de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, a partir de la guía metodológica.

#### **Inventario**

En las revisiones que se realizaron se comprobó que existe el sistema de revisión e inspección de las mercancías recibidas. Se cuenta con las actas de responsabilidad material, se revisaron informes de recepción con las facturas correspondientes no detectándose diferencias en las mismas. Cada almacén tiene confeccionadas las tarjetas de estiba para el control de las existencias, éstas están ubicadas exactamente junto a los recursos, al respecto

Se detectaron las siguientes irregularidades:

- No se hace énfasis en la calidad de los productos, en el sistema de revisión e inspección de las mercancías recibidas.
- Los inmuebles donde se encuentran los inventarios no garantizan un mínimo de deterioro y pérdidas.
- El almacén de útiles y Materiales existen renglones sin movimientos que están en tramites para declararlos ociosos y mientras tanto permanecen en el almacén cuando deben estar ubicados en otro sitio.
- La relación de firmas autorizadas a solicitar los productos del almacén, en algunos casos esta desactualizada ya que en el documento existen personas que no están trabajando en la entidad.
- Existen inventarios cerca de la puerta del almacén cuando no deben estar cerca de estas.
- No tienen programa de control de plagas.
- No presentan un sistema contra incendio.
- En el almacén existen productos depositados en el piso por falta de estantes.



- En el almacén de Base Material de libros y Base Material de Vida no se están realizando las actas de verificación del 10% de los inventarios mensuales, incumpliendo la norma de documentación del componente Actividades de Control de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Transporte.**

El área de transporte está correctamente estructurada, dejándose constancias de todas las visitas que se han efectuado, por las diferentes instancias gubernamentales, inspectores estatales, y de otras organizaciones, hay evidencias claras del control de combustible, por los autorizados y otros documentos que establecen las resoluciones del ministerio de educación, el centro cuenta con una tabla de distancia certificada por Geocuba, donde es comprobado eficientemente el índice de consumo de cada carro en correspondencia de los kilómetros recorridos.

Se aprecia que el plan de mantenimiento está estructurado por los kilómetros disponibles, en reparaciones generales, medianas y grandes, evidenciado en los planes de mantenimiento.

### **Mantenimiento**

Se verificó el plan de mantenimiento confeccionado para 51 escuelas de un total de 54 para un 95 %. Comportándose de la forma siguiente:



| Tipo de Mueble             | Plan<br>Unidad | Real Unidad | %     |
|----------------------------|----------------|-------------|-------|
| Silla plástica y de Madera | 2295           | 1749        | 76    |
| Mesas                      | 1158           | 826         | 71    |
| Pupitres                   | 79             | 71          | 89    |
| Literas                    | 10             | 3           | 30    |
| Archivos                   | 6              | 6           | 100   |
| Estantes                   | 2              | 2           | 100   |
| Buró                       | 5              | 5           | 100   |
| <b>Total General</b>       | 3555           | 2662        | 80.85 |

Tabla 2.13 Mantenimiento y Reparación de Muebles.

El Sectorial Municipal de Educación no cuenta con un área de Mantenimiento de Reparación de Muebles los propios centros son los encargados de esta actividad cuando ocurre este tipo de problema .La dirección de las escuelas en coordinación con los padres son los encomendados para ejercer dicha actividad. Por lo que se puede comprobar que existe una gestión ineficiente a la hora de lograr sus objetivos. Ya que para este tipo de actividad a la entidad no se le asigna presupuesto. El presupuesto es asignado para la compra de materiales y no para reparación de ellos.

La tabla que se muestra a continuación presenta el comportamiento del mantenimiento constructivo en el año 2009 y 2010.

|             | Cantidad de tareas |                | Valores Plan     |                  |
|-------------|--------------------|----------------|------------------|------------------|
|             | Plan<br>Unidad     | Real<br>Unidad | Plan en<br>Valor | Real en<br>Valor |
| <b>2009</b> | 6                  | 1              | 653 000          | 93 400           |
| <b>2010</b> | 9                  | 2              | 97 600           | 47 600           |

Tabla 2.14 Mantenimiento constructivo



En la gestión de logística en general el centro no logra ser eficiente, en tanto los mantenimientos no cumplen con los planes establecidos, como es el caso de los constructivos. Esta situación se encuentra limitada por la escasez de recursos, ejemplo carpintería, pintura, iluminación cemento, entre otros. Por otro lado la tabla 2.14 muestra que el presupuesto asignado para estos fines no se ejecuta en su totalidad, por lo que se deben seguir buscando alternativas al respecto. Las deficiencias reportadas en relación al mantenimiento de reparación de muebles denotan falta de eficiencia en el trabajo por parte de la Dirección Municipal, lo que repercute significativamente en los resultados. Se detectaron irregularidades en los inventarios que indican que el centro no garantiza un mínimo de obsolescencia y deterioro, existe un número significativo de renglones sin movimiento en algunos almacenes, como el de libros, sin embargo se comprobó el deterioro de los libros en algunos centros.

### **Compras**

En la entidad el sistema de compras identifica las necesidades y la consideración de los contratos de compra venta .las compras de mercancías a suministradores están autorizadas de acuerdo a lo establecido. Los expedientes de los suministradores y los de pagos contienen la documentación y cumplen con lo establecido .Se verificò la existencia de una Comisión Económica Financiera donde se analizan las compras a realizar, posee como miembros a la Directora, subdirector económico, jefe de abastecimiento y director de contabilidad. La comisión se reúne sistemáticamente y existe evidencia de ello.

### **2.3.7 Resultados económicos**

#### **Activos Fijos Tangibles (AFT)**

Se comprobó el 100 por ciento de los activos fijos del departamento de Estadística y Planificación con un total de 30 activos fijos donde se encontraron las siguientes irregularidades:



- Existen números de inventarios con tachaduras y Activos Fijos con dos números de inventarios.
- Se encuentran fuera del local el acta de responsabilidad material y el listado de activo fijo tangible sin embargo se encuentran firmados por las autoridades correspondientes.
- Existen en local dos activos fijos correspondientes a otro local y no contaban con los modelos de movimientos correspondientes.

Se incumple con la norma Registro Oportuno de las transacciones y hechos de la Norma Actividades de Control según la resolución 297 de Ministerio de Finanzas y Precios, esto se evidencia en los aspectos antes mencionados.

## **Contratos**

La Dirección Municipal de Educación cuenta con un total de 42 contratos, 17 de servicios y 25 de compra, de ellos se revisaron 15 el cual representa el 36 por ciento de total, verificándose que se cumple con lo establecido en la resolución 2253/05 del Ministerio de Economía y Planificación obstante existen algunas deficiencias:

- Existen contratos que no especifican el número del contrato.
- Hay contratos donde la información no se encuentra legible.
- Documentos dentro de los contratos que no precisan las fechas.
- El contrato de compra venta de productos terminados para el empleo en obras de construcción no especifican el numero de contrato.
- En el contrato de la Empresa Constructora Integral perteneciente al GECH faltan datos como fecha y número de resolución que aprueba al director general de la empresa.



### Cuentas por pagar.

La entidad realiza análisis de las cuentas por pagar por edades verificándose que no tienen saldos envejecidos y realizan conciliaciones con los suministradores mensualmente. Los pagos anticipados se encuentran en fecha y conciliados.

Por otra parte se inspeccionaron los Estados Financieros comprobándose que:

La entidad no cuenta con un sistema de indicadores diseñados para realizar un permanente análisis de sus Estados Financieros que pueda servir de base para el proceso de toma de decisiones efectivas a corto y mediano plazo, independientemente de si se realizan los análisis económicos financieros periódicamente para la toma de decisiones.

| Ratios                                   | Expresión | 2010 | 2009 | Evaluación   |
|------------------------------------------|-----------|------|------|--------------|
| Razón Solvencia                          | Veces     |      |      | Desfavorable |
| Razón de Liquidez                        | Veces     | 0.9  |      | Desfavorable |
| Razón de Endeudamiento                   | %         |      |      | Desfavorable |
| Razón de Rotación de cuentas por pagar   | Días      |      |      | Desfavorable |
| Razón de Rotación de los Activos Totales | Veces     |      |      | Desfavorable |

Tabla 2.15

- Se incumple con la norma de documentación, registro oportuno y adecuado de los hechos y las transacciones del componente Actividad de Control de la resolución 297 /03 al realizar la contabilización incorrecta en la cuenta Materiales Y Artículos de Consumo de \$31371 cup debiendo ser a la cuenta Piezas de Respuestos.

Se debe resaltar que según los Estados de Resultados emitidos por el centro al cierre de diciembre del 2009y 2010, no se registran perdidas al final del año, al contabilizar el ingreso por cobro de tarifas socioculturales, los cuales son ingresos presupuestarios asociados con la prestación de servicios sociales a los cuales se les



aplica tarifas a partir de indicadores o niveles de actividad definidos por los organismos competentes.

Según a la comprobación a los resultados económicos se puede decir que estos constituyen una fortaleza en la entidad, ya que en la última auditoria al Sistema de Control Interno llevada a cabo en marzo del pasado año obtuvo calificación de aceptable. Aunque todavía persisten incumplimientos y prácticas ineficientes, algunas de ellas señaladas en la presente investigación, en las que la entidad debe continuar trabajando para lograr una mayor calidad en sus operaciones.

### **2.3.8 Control interno.**

La entidad al cierre de marzo del 2011 cuenta con la Constitución del Comité de Control Interno, existe un total de 47 acciones de control registradas en su expediente único y se comprueba que este se actualiza de acuerdo a lo establecido en la resolución 276/03 del extinto MAC.

Se tuvo en cuenta la Implementación de la Resolución del Ministerio de Finanzas y Precio en todo el desarrollo de de la investigación. Se aprecian niveles superiores en este sentido en la relación con periodos anteriores no obstante:

Se detecto que se incumple de forma reiterada con la norma de documentación y registro oportuno y adecuado de los hechos y las transacciones del componente Actividad de Control de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios lo que se evidencia en muchas de las deficiencias encontradas.

### **Plan de prevención.**

Se comprobé la existencia de los planes de prevención en los diferentes departamentos y se verifico la elaboración correcta del general de la entidad de acuerdo a lo establecido en la resolución 13/2006 del Ministerio de Auditoria y Control. Las medidas se encuentran diseñadas correctamente y estas deben estar



siempre dirigidas a la verificación y control de acciones como así lo indica la Resolución 13/06

### Tecnología de la información

La entidad cuenta con un sistema contable financiero LAST- NOM Y EL mismo se encuentra certificado por el Ministerio de Informática y las Comunicaciones en estos momentos están en proceso de certificación con la casa consultora CIH.SA. Cuentan con el documento que autoriza las personas a operar en el mismo y están debidamente identificados y aprobados por la máxima dirección de la entidad, tienen protección mediante contraseñas.

Existen procedimientos diseñados para la seguridad informática, existen también informes donde se señalan incidencias y riesgos. Además en el centro contable es utilizado el sistema VERSAT SARASOLA, el mismo fue implementado por TEICO, esta certificado y están delimitados las funciones y el acceso mediante claves a este.

A continuación la tabla 2.1 resume los aspectos evaluados en el diagnóstico a la gestión del ISMM determinando si constituyen fortalezas o debilidades para el centro de acuerdo a los resultados obtenidos.

| Aspectos                             | Fortaleza | Debilidad |
|--------------------------------------|-----------|-----------|
| Estructura Organizacional.           |           | X         |
| Políticas y Metas.                   |           | X         |
| Gestión de los Recursos Humanos.     |           | X         |
| Gestión de los Recursos Energéticos. |           | X         |
| Gestión de Calidad.                  | x         |           |
| Gestión Logística.                   |           | X         |
| Situación Económica.                 | X         |           |
| Control Interno.                     | X         |           |

Tabla 2.16 Resumen del diagnóstico.



De ocho aspectos tomados en cuenta para diagnosticar la gestión del Sectorial Municipal de Educación, se determinaron cinco de ellos como debilidades. El centro no logra ser eficiente en el desarrollo de muchos de sus procesos, no se aprecian avances en el cumplimiento de algunos objetivos de un período a otro. En un gran número de indicadores, el cumplimiento de las metas no se consigue de acuerdo a las exigencias de nuestro organismo, demostrando la falta de eficacia en muchos aspectos. Por otra parte no se ahorran al máximo recursos como los energéticos, reportándose sobreconsumos, lo que indica que no se trabaja con economía en todos los procesos. Se deben trazar estrategias encaminadas a lograra un aprovechamiento óptimo de los recursos asignados en función del cumplimiento de los objetivos.



## CONCLUSIONES

- El diagnóstico a la gestión del Sectorial Municipal de Educación, permitió determinar la eficiencia, eficacia y economía en sus procesos, facilitando la toma de decisiones oportunas.
- La Guía Metodológica de Auditoría de Gestión adaptada, constituye una herramienta de trabajo efectiva, para el diagnóstico a la gestión de los procesos, en los centros de educación.
- El diagnóstico realizado mostró que el centro no logra gestionar de manera óptima sus recursos, en función del cumplimiento de objetivos fundamentales en el desarrollo de sus procesos sustantivos, resaltando el caso de la formación profesional y la educación de postgrado.
- De ocho aspectos diagnosticados en base a la gestión, según la guía, cinco de ellos fueron determinados como debilidades para el centro: políticas y metas, gestión de los recursos humanos, gestión de los recursos energéticos y la gestión logística.



## RECOMENDACIONES

1. Crear mecanismos que conlleven a lograr una mayor cultura de gestión de los procesos en la entidad.
2. La adaptación continua y cada vez más efectiva de Guía Metodológica de Auditoría de Gestión a las características del Sectorial Municipal de Educación y su empleo como mecanismo de auto evaluación.
3. Realizar labores de capacitación que conlleven a lograr una mayor cultura de gestión de los procesos en la Dirección Municipal de Educación.
4. Hacer énfasis en los análisis económicos que se realizan mensualmente en las partidas que presentan débil ejecución, que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.
5. Lograr trabajar con sistematicidad en el cumplimiento con las medidas tomadas para la preparación de auditorías externas que permita la sostenibilidad de los resultados que se van alcanzando.



## BLIBLIOGRAFÍA

BACALLAO HORTA, M.: *"Programa de Auditoria de Gestión en una Empresa de Servicios"* en Contribuciones a la Economía, 2009. [En línea] [Consultado: 27 mayo 2011]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/> .

BAUJIN PÉREZ. P. *Evolución histórica de la contabilidad de gestión.* . [En línea] [Consultado: 27 mayo 2011]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/evocantabi.htm>

CÓRDOVA ESTUPIÑÁN, A. *Propuesta de una guía metodológica para la evaluación de la auditoria de gestión en la Empresa Cupet Holguín.* Juan Carlos Fuentes; y Yuneisi Bell Batista. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, 2008. [Consulta: 19 Abril 2011]

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto ley 159. Organización de la auditoria en Cuba. La Habana, 1995.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 297. Definiciones del Control Interno. Contenido de los componentes y sus normas. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, 2003.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 26/2006. Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión, Guía Metodológica para las Auditorias Financieras o de Estados Financieros y Guía Metodológica para la Evaluación del control. Ministerio de Auditoria y Control. La Habana/2006.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 2253. Indicaciones para la contratación económica. Ministerio de Economía y Planificación. La Habana/2005.

GONZÁLEZ PERALO, R. Procedimiento para la fase Examen Preliminar de la Auditoria de Gestión. [En línea]. [Consulta: 17/mayo/2011] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/procedimiento-para-la-fase-preliminar-de-la-auditoria-de-gestion.htm>.

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. Auditoria de gestión. Aspectos básicos a considerar en la Auditoria de Gestión. [En línea] [Consultado: 17/mayo/2011]. Disponible en: <http://www.udg.co.cu/desarrollolocal/index.php?option=com.remository&ltemid=54&func=fileinfo&id=205>.

LÓPEZ TOLEDO, M.R. La auditoria de gestión, una necesidad en la eficiencia. [En línea] [Consulta: 17/mayo/2011]Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canalesgerencial/articulos/71/auditgesnecfi.htm>.



LÓPEZ TOLEDO, M.R ; Dunia Garcia Lorenzo. La auditoria de gestion impostergable de la administración moderna. [en línea]. [Consultado: 17/mayo de 2011]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007c/Auditoria%20de%20Gestión.htm>

ORTEGA, O. ¿Análisis de Gestión administrativa o Auditoria Administrativa. [en línea]. [Consultado: 15/abril de 2011]. Disponible en: <http://www.docstoc.com/docs/38088866/An%C3%A1lisis-de-Gesti%C3%B3n-administrativa-o-Auditoria-Administrativa>.

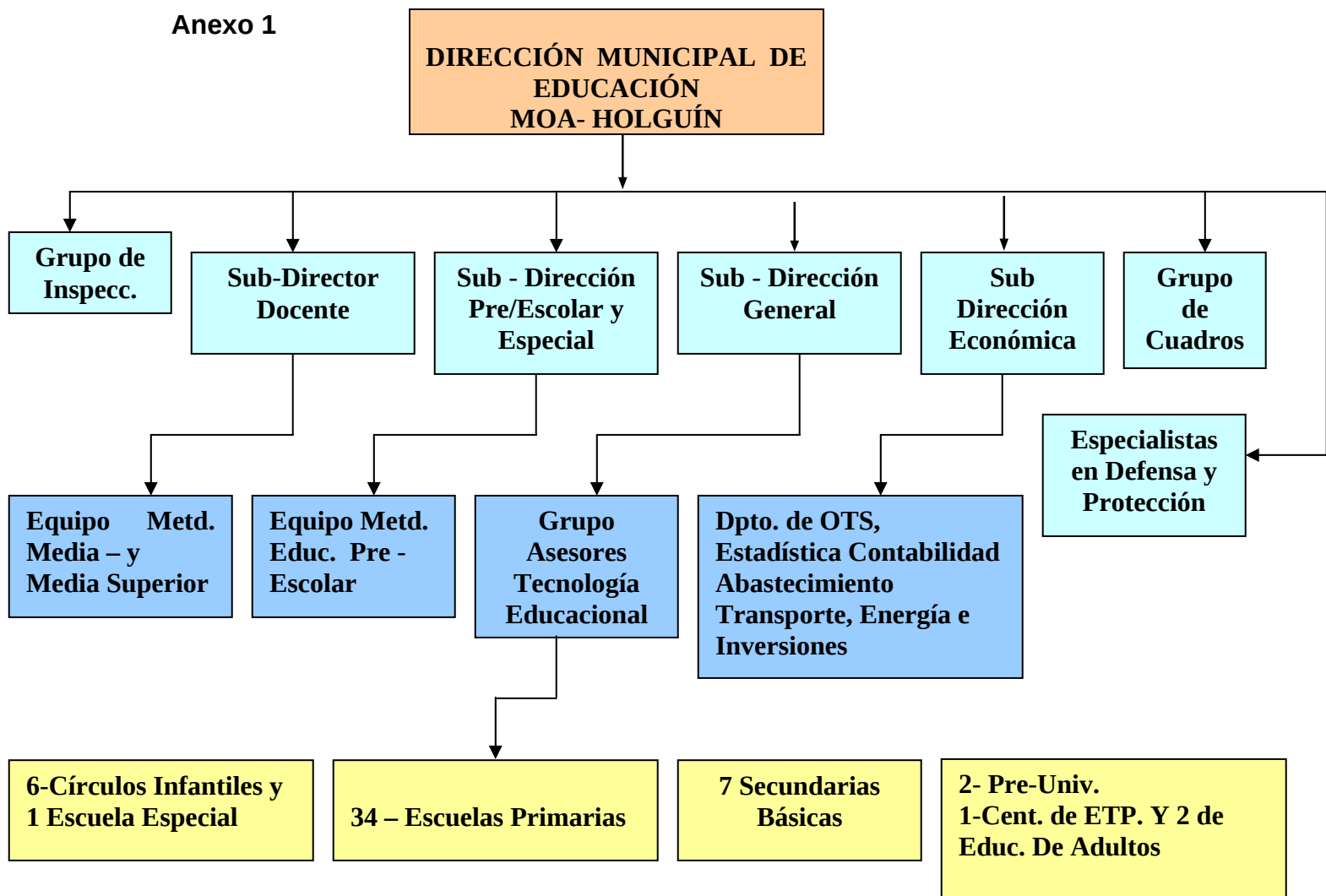
TORRENTE SERA, T. ¿Está usted preparado para recibir una auditoria de gestión? [En línea]. [Consulta: 5/mayo/2011]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales4/ger/estáustedprepa.htm>

VIDAL MARRERO, A. Programa de auditoria para evaluar la gestión de los recursos humanos en la dirección de planificación física Las Tunas. 2009. [En línea] [Consulta: 13/abril/2011]. Disponible en: <http://74.125.47.132/csearch?g=cache:8FGWvbiWtscJ.www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag.htm+resoluci%C3%B3n+ministerio+auditoria%20gesti%C3%B3n&cd=7&hl=clnk&gl=es&lr=lang es>.

GUILARTE QUEVEDO, Y. Bases teóricas de auditoria de gestión para las unidades del sector publico. [en línea]. [Consultado: 25 de abril de 2011]. Disponible en: <http://www.cadperu.com/.../BASES-TEORICAS-DE-AUDITORIA-DE-GESTION-PARA-LAS-UNIDADES-DEL-SECTOR-PUBLICO.pdf-Peru>.

## ANEXO

### Anexo 1



### Leyenda

- Circ..... Círculos Infantiles
  - ESC..... Escuela
  - EDUC ..... Educación
  - PRE- UNIV Pre-Universitario
  - METD..... Metodólogos
  - DPTOS..... Departamentos
  - OTS..... Recursos Humanos
  - ABAS..... Abastecimiento
  - ETP..... Escuela Técnica Profesional
  - SUB..... Subdirector
-

## ANEXO No.2 CUESTIONARIO Nro. 1 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

| COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE, SÍ:                                                                                                   | SÍ | NO | NA | NOTAS       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-------------|
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>                                                                                                         |    |    |    |             |
| <b><u>Estructura Formal</u></b>                                                                                                          |    |    |    |             |
| ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?                                                      | x  |    |    |             |
| ¿Tiene definida su misión o actividad fundamental?                                                                                       | x  |    |    |             |
| ¿La estructura organizativa facilita el cumplimiento de sus objetivos?                                                                   |    | x  |    | Organigrama |
| ¿Están diseñados los puestos de trabajo y la descripción de sus funciones?                                                               | x  |    |    |             |
| ¿Están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones?                                                                          | x  |    |    |             |
| ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes del grupo? | x  |    |    |             |
| <b><u>Estructura Informal</u></b>                                                                                                        |    |    |    |             |
| ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?                                       | x  |    |    |             |
| ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?                           | x  |    |    |             |
| ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?                |    | x  |    |             |
| ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?               |    | x  |    |             |

| COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE, SÍ:                                                                                                                                           | SÍ | NO | NA | NOTAS |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-------|
| <b>POLITICAS Y METAS</b>                                                                                                                                                         |    |    |    |       |
| <b><u>Objetivos</u></b>                                                                                                                                                          |    |    |    |       |
| ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:                                                                                                                            |    |    |    |       |
| a) planes,                                                                                                                                                                       | x  |    |    |       |
| b) estrategias,                                                                                                                                                                  | x  |    |    |       |
| c) políticas,                                                                                                                                                                    | x  |    |    |       |
| d) procedimientos y normas                                                                                                                                                       | x  |    |    |       |
| ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?                                                                                        | x  |    |    |       |
| Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:                                                                                                                    |    |    |    |       |
| a) objetivos generales,                                                                                                                                                          | x  |    |    |       |
| b) objetivos principales y                                                                                                                                                       | x  |    |    |       |
| c) objetivos individuales                                                                                                                                                        |    | x  |    |       |
| ¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?                                                     | x  |    |    |       |
| ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?                                                                                                                |    | x  |    |       |
| ¿Tienen en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados? |    | x  |    |       |
| ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?                                                                              | x  |    |    |       |
| <b><u>Estrategias</u></b>                                                                                                                                                        |    |    |    |       |
| ¿Están integradas las estrategias con:                                                                                                                                           |    |    |    |       |
| a) los objetivos,                                                                                                                                                                | x  |    |    |       |
| b) los planes,                                                                                                                                                                   | x  |    |    |       |

---

|                                                                                                                                                                                  |   |   |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| c) las políticas,                                                                                                                                                                | x |   |  |  |
| d) los procedimientos y las normas                                                                                                                                               | x |   |  |  |
| ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?                                                                                                                              | x |   |  |  |
| ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?                                                             | x |   |  |  |
| ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen nuevas necesidades?                                                                                                 |   | x |  |  |
| ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?                                                                             | x |   |  |  |
| <b><u>Planes</u></b>                                                                                                                                                             |   |   |  |  |
| ¿Son compatibles los objetivos a corto y mediano plazo con los de largo alcance?                                                                                                 | x |   |  |  |
| ¿Se integran armónicamente con:                                                                                                                                                  |   |   |  |  |
| a) los objetivos de la entidad,                                                                                                                                                  | x |   |  |  |
| b) las estrategias,                                                                                                                                                              | x |   |  |  |
| c) las políticas,                                                                                                                                                                | x |   |  |  |
| d) los procedimientos y las normas                                                                                                                                               | x |   |  |  |
| ¿Se han cumplido los objetivos en períodos anteriores?                                                                                                                           | x |   |  |  |
| ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?                                                                  | x |   |  |  |
| ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad? | x |   |  |  |
| ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?                                                             | x |   |  |  |
| ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?                                                             | x |   |  |  |
| ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:                                                                                                  |   |   |  |  |

|                                                                                                                |   |   |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| a) la propia dirección,                                                                                        | x |   |  |  |
| b) del personal operativo,                                                                                     | x |   |  |  |
| c) de terceros?                                                                                                | x |   |  |  |
| <b><u>Políticas y Procedimientos</u></b>                                                                       |   |   |  |  |
| ¿Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada? | x |   |  |  |
| ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:                                                 |   |   |  |  |
| a) formulación,                                                                                                | x |   |  |  |
| b) difusión,                                                                                                   |   | x |  |  |
| c) educación,                                                                                                  | x |   |  |  |
| d) aceptación,                                                                                                 | x |   |  |  |
| e) aplicación,                                                                                                 |   |   |  |  |
| f) interpretación y control                                                                                    | x |   |  |  |
| ¿Cada política:                                                                                                |   |   |  |  |
| a) está basada en los objetivos de la entidad,                                                                 | x |   |  |  |
| b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,                                | x |   |  |  |
| c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,                                                     | x |   |  |  |
| d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,                                                               | x |   |  |  |
| e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,                                                      | x |   |  |  |
| f) tiene alcance amplio,                                                                                       | x |   |  |  |
| g) es complementaria para coordinarla con otras                                                                | x |   |  |  |
| h) es suplementaria de una política superior?                                                                  | x |   |  |  |
| ¿Los procedimientos:                                                                                           |   |   |  |  |
| a) establecen las tareas a realizar,                                                                           | x |   |  |  |
| b) definen las responsabilidades de los individuos que                                                         | x |   |  |  |

|                                                                                                                                                                                    |   |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|--|
| intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,                                                                                                                      |   |  |  |  |
| c) contribuyen al flujo de trabajo                                                                                                                                                 | x |  |  |  |
| d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?                                                                                                                      | x |  |  |  |
| ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados? | x |  |  |  |
| ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?                                                                                                                       | x |  |  |  |

**SISTEMA DE INFORMACION QUE EMITE EL SISTEMA ECONÓMICO – FINANCIERO  
(CONTRIBUIRÁ A LA CALIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SUBSISTEMA  
POLÍTICA Y METAS).**

| <b>COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE, SÍ:</b>                                                                                                                                | <b>SÍ</b> | <b>NO</b> | <b>NA</b> | <b>NOTAS</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 1. La Organización prepara fácilmente los siguientes informes contables:                                                                                                     |           |           |           |              |
| • Cuentas por Pagar                                                                                                                                                          | x         |           |           |              |
| • Nóminas                                                                                                                                                                    | x         |           |           |              |
| • Gastos                                                                                                                                                                     | x         |           |           |              |
| • Estado Financieros                                                                                                                                                         | x         |           |           |              |
| 2. Las operaciones contables y sus registro están actualizadas.                                                                                                              | x         |           |           |              |
| 3. No existen cuentas con saldos contrarios a su naturaleza.                                                                                                                 | x         |           |           |              |
| 4. Se elaboran correctamente y en las fechas establecidas todos los Estados Financieros obligatorios y los mismos son analizados periódicamente por el Consejo de Dirección. | x         |           |           |              |
| 5. Se calculan indicadores Económicos-Financieros y razones que permiten evaluar la eficiencia de la Empresa.                                                                |           |           |           |              |
| 6. Cuenta la Empresa con el presupuesto de efectivo.                                                                                                                         | x         |           |           |              |
| 7. Control de los gastos en divisas                                                                                                                                          |           | x         |           |              |

|                                                      |   |  |  |  |
|------------------------------------------------------|---|--|--|--|
| 8. Control del presupuesto de gastos de la entidad   | x |  |  |  |
| 9. Modelo 5073 de combustible                        | x |  |  |  |
| 10. Modelo 5973 indicadores económicos – financieros | x |  |  |  |

| COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE, SÍ:                                                                          | SÍ | NO | NA | NOTAS |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-------|
| <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>                                                                              |    |    |    |       |
| <b><u>Reclutamiento y Selección</u></b>                                                                         |    |    |    |       |
| ¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?          | x  |    |    |       |
| ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya: | x  |    |    |       |
| a) el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar.                                      | x  |    |    |       |
| b) la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal.                                          | x  |    |    |       |
| c) los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente          | x  |    |    |       |
| d) las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.                               | x  |    |    |       |
| ¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:                                         |    |    |    |       |
| a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;                                                       | x  |    |    |       |
| b) Entrevista preliminar inicial;                                                                               | x  |    |    |       |
| c) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;                                                           | x  |    |    |       |
| d) Investigación de antecedentes;                                                                               | x  |    |    |       |
| e) Entrevista minuciosa al aspirante;                                                                           | x  |    |    |       |
| f) Exámenes físicos?                                                                                            | x  |    |    |       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| ¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:                                                                                                                                                                       |   |   |  |  |
| a) información sobre la rutina diaria del trabajo;                                                                                                                                                                                                                | x |   |  |  |
| b) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta.                                                                                                        |   | x |  |  |
| c) una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?                                                                                                                                                         |   | x |  |  |
| ¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes: | x |   |  |  |
| a) elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.                                                                                                                                                              | x |   |  |  |
| b) consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?                                                                                                                                                                       | x |   |  |  |
| <b><u>Capacitación y Desarrollo</u></b>                                                                                                                                                                                                                           |   |   |  |  |
| ¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo?                                                                                                                         | x |   |  |  |
| ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?                                                                                                                                                                                                          | x |   |  |  |
| ¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:                                                                                                                                                                         |   |   |  |  |
| a) los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;                                                                                                                                                             | x |   |  |  |
| b) cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;                                                                                                                                                                           | x |   |  |  |
| c) evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica; y                                                                                                                                                                       |   | x |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| d) los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad?                                                                                  |   | x |  |  |
| ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:                                                                                                                                                                               |   |   |  |  |
| a) la rotación de puestos;                                                                                                                                                                                                            |   | x |  |  |
| b) clases en un aula habilitada en la propia entidad,                                                                                                                                                                                 | x |   |  |  |
| c) aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y                                                                                                                                                           | x |   |  |  |
| d) fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?                                                                                                                                            | x |   |  |  |
| <b><u>Evaluación del desempeño</u></b>                                                                                                                                                                                                |   |   |  |  |
| ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de:                                                                                                                                                        |   |   |  |  |
| a) mejorar su desempeño;                                                                                                                                                                                                              | x |   |  |  |
| b) determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;                                                                                                                                                                      | x |   |  |  |
| c) determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?                                                                                                                                      | x |   |  |  |
| ¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:                                                                                                                                          |   |   |  |  |
| a) la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;                                                                                                                                                    |   | x |  |  |
| b) el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;                                                                                                                                     | x |   |  |  |
| c) la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización                                                                                                                                | x |   |  |  |
| d) la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación | x |   |  |  |

|                                                                                                                                                                                                                         |   |   |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| laboral, ausentismo, entre otros?                                                                                                                                                                                       |   |   |  |  |
| <b><u>Salarios</u></b>                                                                                                                                                                                                  |   |   |  |  |
| El sistema de salarios contempla:                                                                                                                                                                                       |   |   |  |  |
| a) incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos;                                                                                                                           |   | x |  |  |
| b) una adecuada distribución del fondo de tiempo;                                                                                                                                                                       |   | x |  |  |
| c) la disminución de la fluctuación laboral; y                                                                                                                                                                          |   | x |  |  |
| d) el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo.                                                                                                                                      |   | x |  |  |
| <b><u>Protección e Higiene del Trabajo</u></b>                                                                                                                                                                          |   |   |  |  |
| ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes: |   |   |  |  |
| a) exámenes médicos periódicos.                                                                                                                                                                                         |   | x |  |  |
| b) control de las enfermedades comunes y profesionales.                                                                                                                                                                 | x |   |  |  |
| c) el emplazamiento del lugar.                                                                                                                                                                                          | x |   |  |  |
| d) servicios sanitarios.                                                                                                                                                                                                |   | x |  |  |
| e) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;                                                                                     | x |   |  |  |
| f) las fuentes de agua                                                                                                                                                                                                  | x |   |  |  |
| g) la ventilación                                                                                                                                                                                                       |   | x |  |  |
| h) la iluminación                                                                                                                                                                                                       |   | x |  |  |
| i) las instalaciones eléctricas.                                                                                                                                                                                        |   | x |  |  |
| j) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales.                                                                                                                                                              | x |   |  |  |
| k) control de vectores y roedores;                                                                                                                                                                                      |   | x |  |  |
| l) mantenimiento, orden y limpieza.                                                                                                                                                                                     | x |   |  |  |

|                                                                                                                                                                                                   |   |   |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| m) abastecimiento de agua potable?                                                                                                                                                                | x |   |  |  |
| ¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:                                                                            |   |   |  |  |
| a) la detección y evaluación de riesgos;                                                                                                                                                          | x |   |  |  |
| b) conocimiento del problema; y                                                                                                                                                                   | x |   |  |  |
| c) la implantación de medidas de solución y control?                                                                                                                                              | x |   |  |  |
| ¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades? |   | x |  |  |
| ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?          | x |   |  |  |
| ¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?                                                                                                    |   | x |  |  |
| <b><u>Cultura organizacional</u></b>                                                                                                                                                              |   |   |  |  |
| ¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:                                                                |   |   |  |  |
| a) la cultura organizacional de la entidad;                                                                                                                                                       | x |   |  |  |
| b) los intereses individuales; y                                                                                                                                                                  | x |   |  |  |
| c) las metas y estrategias organizacionales?                                                                                                                                                      | x |   |  |  |
| ¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:                                                 |   |   |  |  |
| a) el aburrimiento,                                                                                                                                                                               | x |   |  |  |
| b) la apatía y                                                                                                                                                                                    | x |   |  |  |
| c) la fatiga psicológica?                                                                                                                                                                         |   | x |  |  |
| ¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración                                                                                                                               |   |   |  |  |

|                                                                                                                                                           |   |   |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| con participación, a partir de que:                                                                                                                       |   |   |  |  |
| a) los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o | x |   |  |  |
| b) se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?                                                    |   | x |  |  |
| ¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:                                      |   |   |  |  |
| a) establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;                                                                      | x |   |  |  |
| b) estimulan las nuevas ideas;                                                                                                                            | x |   |  |  |
| c) convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;                                                              | x |   |  |  |
| d) permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;                                                                                          | x |   |  |  |
| e) son tolerantes ante el fracaso; y                                                                                                                      |   |   |  |  |
| f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.                                                                               | x |   |  |  |

| COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE, SÍ:                                                                                                                                                       | SÍ | NO | NA | NOTAS |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-------|
| <b>GESTIÓN DE RECURSOS ENERGÉTICOS</b>                                                                                                                                                       |    |    |    |       |
| ¿Se planifican los volúmenes de suministro energético acorde a la escala de desarrollo y ritmo de crecimiento de la producción o servicio prestado?                                          | x  |    |    |       |
| ¿Se aplican y cumplen las medidas técnico – organizativas definidas según Resolución ministerial 10/2006 que aseguran el ahorro en la utilización de los recursos energéticos en la entidad? | x  |    |    |       |
| a) Se aplican y se cumplen las medidas relacionadas con el consumo eléctrico.                                                                                                                | x  |    |    |       |

|                                                                                                                                                                   |   |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|--|
| b) Se aplican y se cumplen las normas establecidas para el consumo de agua en la población escolar y de trabajadores, así como su uso en talleres y laboratorios. | x |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|--|

|                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--|
| <b>GESTION DE LOGÍSTICA</b>                                                                                                                                                                             |   |   |   |  |
|                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |  |
| <b><u>Inventarios</u></b>                                                                                                                                                                               |   |   |   |  |
| ¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:                                                                                                                                                         |   |   |   |  |
| a) las compras a realizar; y                                                                                                                                                                            | x |   |   |  |
| b) la capacidad financiera de la entidad?                                                                                                                                                               | x |   |   |  |
| ¿Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de:                                                                                                                   |   |   |   |  |
| a) obsolescencia;                                                                                                                                                                                       | x |   |   |  |
| b) deterioro;                                                                                                                                                                                           |   |   | x |  |
| c) despilfarro; y                                                                                                                                                                                       |   |   | x |  |
| d) pérdidas?                                                                                                                                                                                            |   |   | x |  |
| ¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios?                              |   | x |   |  |
| Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias almacenadas?                                                                  |   | x |   |  |
| ¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados, a saber:                                                                                                                  | x |   |   |  |
| a) existe un sistema de inspección y revisión de las mercancías recibidas;                                                                                                                              | x |   |   |  |
| b) el Informe de Recepción se confecciona en cada área de almacenaje, en base a las calidades y cantidades físicamente realmente recibidas;                                                             | x |   |   |  |
| c) los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y                                                                                                             | x |   |   |  |
| d) las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba u otro documento ubicado junto a cada producto o en un lugar cercano, donde sea más factible su cuidado y manipulación? | x |   |   |  |
| ¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos en la entidad, que tenga en cuenta:                                                                                                                      |   |   |   |  |
| a) la elaboración de un programa anual que garantice el conteo de todos los bienes en existencia durante el año;                                                                                        | x |   |   |  |
| b) la instrucción de expedientes por áreas de responsabilidad o unidad organizativa por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados;                                                      | x |   |   |  |
| c) efectuar las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca para el esclarecimiento de las diferencias comprobadas; y                                                              | x |   |   |  |
| d) la aplicación de la responsabilidad material o penal, en los casos que proceda?                                                                                                                      | x |   |   |  |
| <b><u>Transporte</u></b>                                                                                                                                                                                |   |   |   |  |
| ¿Existe implementado un sistema de control del consumo de                                                                                                                                               |   |   |   |  |

|                                                                                                                                    |   |   |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por medios de transporte existentes, a partir de:                             |   |   |  |  |
| a) el consumo por kilómetro recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente;                       | x |   |  |  |
| b) los mantenimientos planificados; y                                                                                              | x |   |  |  |
| c) el cumplimiento de los itinerarios y el sistema de despacho del transporte?                                                     | x |   |  |  |
| <b><u>Mantenimientos</u></b>                                                                                                       |   |   |  |  |
| ¿La actividad prevé las funciones siguientes:                                                                                      |   |   |  |  |
| a) Mantenimiento de las edificaciones y atención a los terrenos.                                                                   | x |   |  |  |
| b) Inspección de los equipos, instalaciones y edificaciones.                                                                       | x |   |  |  |
| c) Protección técnica de los equipos.                                                                                              | x |   |  |  |
| d) Limpieza de equipos.                                                                                                            | x |   |  |  |
| ¿Está implementado en la entidad un sistema de Mantenimientos que garantice:                                                       |   |   |  |  |
| a) la reducción de los paros de los equipos por desperfectos imprevistos.                                                          | x |   |  |  |
| b) la conservación de la capacidad de trabajo de las máquinas.                                                                     | x |   |  |  |
| c) la elevación del nivel de utilización de las capacidades instaladas.                                                            | x |   |  |  |
| ¿El sistema de Mantenimientos utilizado en la entidad es el:                                                                       |   |   |  |  |
| a) Sistema inspectivo, predictivo, de pronóstico o de diagnóstico.                                                                 | x |   |  |  |
| b) Sistema de mantenimientos preventivos planificados.                                                                             | x |   |  |  |
| c) Sistema alterno de mantenimiento.                                                                                               | x |   |  |  |
| ¿El sistema de Mantenimientos implantado en la entidad garantiza la verificación de la credibilidad de la documentación siguiente: | x |   |  |  |
| a) datos técnicos del equipamiento.                                                                                                | x |   |  |  |
| b) control de piezas de repuestos y otros elementos.                                                                               | x |   |  |  |
| c) esquemas de lubricación.                                                                                                        | x |   |  |  |
| d) tarjetas de lubricación.                                                                                                        | x |   |  |  |
| e) controles del consumo de lubricantes.                                                                                           | x |   |  |  |
| f) tecnología de la intervención sobre los equipos.                                                                                | x |   |  |  |
| g) normativas de intervenciones.                                                                                                   | x |   |  |  |
| h) órdenes e informes de inspección.                                                                                               | x |   |  |  |
| i) solicitud de trabajo.                                                                                                           |   | X |  |  |
| j) órdenes e informes de trabajo.                                                                                                  | x |   |  |  |
| k) registros de control de órdenes de trabajo emitidas;                                                                            | x |   |  |  |
| l) contenido del trabajo de las reparaciones y servicios técnicos.                                                                 | x |   |  |  |
| m) reportes diarios de horas trabajadas.                                                                                           |   | x |  |  |
| n) actas de defecto de las reparaciones.                                                                                           |   | x |  |  |
| o) resúmenes de las averías y las fallas, sus causas y consecuencias?                                                              |   | x |  |  |
| <b><u>Compras</u></b>                                                                                                              |   |   |  |  |

|                                                                                                                               |   |   |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|--|
| ¿Se coordinan los planes de compras con:                                                                                      |   |   |  |  |
| a) los inventarios almacenados.                                                                                               | x |   |  |  |
| b) la capacidad financiera de la entidad.                                                                                     | x |   |  |  |
| ¿Existe sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de Compras, que permitan:                                        | x |   |  |  |
| a) medir el rendimiento de los compradores;                                                                                   | x |   |  |  |
| b) el perfeccionamiento de las existentes;                                                                                    | x |   |  |  |
| c) la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores; y                                                          | x |   |  |  |
| d) la investigación de nuevos y mejores materiales y métodos de trabajo?                                                      | x |   |  |  |
| ¿El sistema de compras implementado en la entidad cumple los requisitos siguientes:                                           | x |   |  |  |
| a) la identificación puntual y precisa de las necesidades;                                                                    |   |   |  |  |
| b) la evaluación del costo del producto comprado, tomando en cuenta las facilidades de entrega y el precio de venta;          |   | x |  |  |
| c) la consideración de la administración de los contratos de compraventa;                                                     |   | x |  |  |
| d) las necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados;                                     | x |   |  |  |
| e) utilización de las garantías otorgadas por el proveedor para los productos que no cumplen las especificaciones de calidad; | x |   |  |  |
| f) control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos;                            | x |   |  |  |
| g) acceso a las instalaciones del proveedor; y                                                                                | x |   |  |  |
| h) identificación y mitigación de los riesgos asociados con el producto comprado?                                             | x |   |  |  |

### Anexo 3 Calidad en el Sectorial Municipal de Educación.

| Sectorial de Educación Municipal.                                                                                                                                                                                                                   |          |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|---|----|
| <i>CUESTIONARIO Nro. II</i>                                                                                                                                                                                                                         | <u>M</u> | R | B | MB |
| <b>RESULTADO CLAVE: TRABAJO POLÍTICO- IDEOLÓGICO</b>                                                                                                                                                                                                |          |   |   |    |
| <b>Fortalecer la labor político ideológica y de educación en valores, a partir de la ejemplaridad y profesionalidad de los cuadros, funcionarios y docentes</b>                                                                                     |          |   |   |    |
| Desarrollo de la conciencia del ahorro, como tarea esencial del trabajo político e ideológico.                                                                                                                                                      |          |   | x |    |
| Fortalecimiento de la educación patriótica y la preparación para la defensa de las nuevas generaciones.                                                                                                                                             |          |   |   | x  |
| Perfeccionamiento de la aplicación del <i>"Programa director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual"</i> .                                                                                                     |          |   | x |    |
| Implementación del sistema de trabajo político- ideológico del MINED, en el que predomine el diálogo como método fundamental.                                                                                                                       |          |   | x |    |
| Perfeccionamiento de la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje del Marxismo Leninismo vinculado con la Historia de Cuba para el fortalecimiento de la ideología marxista-leninista y la conciencia antiimperialista.                        |          |   | x |    |
| Los conocimientos ideo políticos de los niños, adolescentes y jóvenes.                                                                                                                                                                              |          |   | x |    |
| Desarrollo de la conciencia del ahorro y de productores, como tarea esencial del trabajo político e ideológico.                                                                                                                                     |          |   | x |    |
| <b>Indicadores</b>                                                                                                                                                                                                                                  |          |   |   |    |
| Se alcanza la estabilidad de los directores de centros (sin tener en cuenta las promociones, envío a otras misiones, rotaciones, jubilaciones y fallecimientos),                                                                                    |          |   |   | x  |
| Lograr que los cuadros promovidos procedan de la reserva.                                                                                                                                                                                           |          |   |   | x  |
| Lograr en cada Dirección Provincial de Educación que los miembros de la Reserva Especial Pedagógica sean promovidos a cargos de cuadros, dirigentes no cuadros, metodólogos o inspectores.                                                          |          |   |   | x  |
| Lograr en cada universidad de ciencias pedagógicas, que los miembros de la Reserva Especial Pedagógica con más de dos años de graduados sean promovidos a cargos de dirección.                                                                      |          |   |   | x  |
| Lograr que el total de miembros de la Reserva Especial Técnica ocupen responsabilidades de dirección.                                                                                                                                               |          |   | x |    |
| Reducir respecto al corte evaluativo anterior, la cantidad de delitos, indisciplinas y manifestaciones de corrupción en los que participan directa o indirectamente cuadros, funcionarios, docentes y demás trabajadores.                           |          | x |   |    |
| Lograr que las instituciones visitadas por el nivel inmediato superior, obtengan calificaciones positivas en los distintos controles externos que se realicen (inspecciones, auditorias, verificaciones fiscales, etc.).                            |          |   | x |    |
| <b>RESULTADO CLAVE:</b>                                                                                                                                                                                                                             |          |   |   |    |
| <b>PROCESO DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL</b>                                                                                                                                                                                                             |          |   |   |    |
| <b>Perfeccionar el sistema de dirección de cada nivel e institución educativa, el accionar de los órganos directivos y la eficiencia del proceso de dirección a partir del funcionamiento de la escuela de cuadros y otras vías de preparación.</b> |          |   |   |    |
| Alcanzar la asistencia del personal docente e incrementar el resultado obtenido                                                                                                                                                                     |          |   |   | x  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|---|
| en el corte evaluativo anterior.                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |   |   |   |
| Lograr la retención del total de docentes en plantilla.                                                                                                                                                                                                                                                         |  |   | x |   |
| Lograr la reincorporación los docentes inactivos (no laborando), sin contar las licencias por maternidad y la prestación social.                                                                                                                                                                                |  | x |   |   |
| <b>RESULTADO CLAVE:<br/>DIRECCIÓN DE LA FUERZA LABORAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |  |   |   |   |
| <b>Potenciar el óptimo aprovechamiento de la fuerza laboral, mediante la atención y estimulación a los trabajadores, la aplicación de nuevas formas de categorización de la fuerza de trabajo y su contenido, de manera que se logre mayor eficiencia y se reduzca la fuerza de trabajo hasta la necesaria.</b> |  |   |   |   |
| Existencia, aplicación e impacto de un plan de atención y estimulación ajustado a las posibilidades del territorio.                                                                                                                                                                                             |  |   | x |   |
| Proceso de análisis y respuesta a los estados de opinión de los trabajadores.                                                                                                                                                                                                                                   |  | x |   |   |
| <b>RESULTADO CLAVE:<br/>FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE</b>                                                                                                                                                                                                                                         |  |   |   |   |
| <b>Incrementar la efectividad de la formación, preparación y superación del personal docente para la satisfacción de la demanda de educadores en cada lugar con el potencial del propio territorio y con la calidad requerida.</b>                                                                              |  |   |   |   |
| Alcanzar el cumplimiento del plan de ingreso a escuelas pedagógicas de nivel medio superior.                                                                                                                                                                                                                    |  |   |   | x |
| Alcanzar el cumplimiento del plan de ingreso de los graduados de 9no grado a los institutos preuniversitarios vocacionales de ciencias pedagógicas.                                                                                                                                                             |  |   | x |   |
| Alcanzar el cumplimiento del plan de ingreso de los graduados de los institutos preuniversitarios vocacionales de ciencias pedagógicas a las universidades de ciencias.                                                                                                                                         |  | x |   |   |
| Alcanzar la retención acumulada de los estudiantes en las escuelas formadoras de maestros y educadoras de nivel medio superior.                                                                                                                                                                                 |  |   | x |   |
| Alcanzar la promoción de los estudiantes de las escuelas formadoras de maestros y educadoras de nivel medio superior                                                                                                                                                                                            |  |   | x |   |
| Alcanzar la retención acumulada de los estudiantes que cursan el primer año en las universidades de ciencias pedagógicas.                                                                                                                                                                                       |  |   | x |   |
| Lograr la retención acumulada del total de estudiantes del curso diurno de las universidades de ciencias pedagógicas.                                                                                                                                                                                           |  |   | x |   |
| Lograr la promoción del total de estudiantes curso diurno de las universidades de ciencias pedagógicas.                                                                                                                                                                                                         |  |   | x |   |
| Lograr que los docentes de las universidades de las ciencias pedagógicas impartan docencia presencial en los cursos de pregrado.                                                                                                                                                                                |  |   | x |   |
| Lograr que el total de centros docentes alcancen la certificación como micro universidad.                                                                                                                                                                                                                       |  |   |   | x |
| Incrementar con respecto al corte evaluativo anterior, la cantidad de master y/o especialistas de postgrado.                                                                                                                                                                                                    |  |   | x |   |
| Alcanzar el cumplimiento de la estrategia aprobada de formación de doctor.                                                                                                                                                                                                                                      |  | x |   |   |
| Introducir los resultados de los proyectos asociados a programas territoriales y ramales, aprobados por los consejos científicos territoriales.                                                                                                                                                                 |  |   |   |   |
| Alcanzar el cumplimiento del plan de ingreso a escuelas pedagógicas de nivel medio superior.                                                                                                                                                                                                                    |  |   | x |   |

|                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---|---|
| Alcanzar el cumplimiento del plan de ingreso de los graduados de 9no grado a los institutos preuniversitarios vocacionales de ciencias pedagógicas.                                                                                          |  |  | X |   |
| <b>RESULTADO CLAVE:</b><br><b>DIRECCIÓN DEL PROCESO EDUCATIVO</b>                                                                                                                                                                            |  |  |   |   |
| <b>Elevar la eficiencia y calidad del proceso educativo en todos los niveles de educación, mediante el perfeccionamiento del sistema de trabajo metodológico y la introducción de los resultados de la actividad científica educacional.</b> |  |  |   |   |
| Obtener calificación integral por la calidad en el desarrollo del proceso educativo en la Educación Preescolar.                                                                                                                              |  |  | X |   |
| Obtener calificación integral por la calidad con que funciona y se desarrolla el Programa Educa a tu Hijo.                                                                                                                                   |  |  | X |   |
| <b>CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA</b>                                                                                                                                                                                         |  |  |   |   |
| Incrementar la cantidad de estudiantes de 2do grado que demuestran el vencimiento de los objetivos, del total que se tome como muestra en las visitas realizadas por el nivel inmediato superior.                                            |  |  | X |   |
| Incrementar la cantidad de estudiantes de 6to grado que demuestran el vencimiento de los objetivos de la Educación Primaria, del total que se tome como muestra en las visitas por el nivel inmediato superior                               |  |  | X |   |
| <b>CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL</b>                                                                                                                                                                                         |  |  |   |   |
| Incrementar la cantidad de expedientes que el Centro de Diagnóstico y Orientación evalúa de BIEN por la calidad del diagnóstico y el nivel de satisfacción de las familias, del total que toma como muestra.                                 |  |  | X |   |
| Disminuir la cantidad de estudiantes con más de tres cursos de permanencia en las escuelas de Educación Especial.                                                                                                                            |  |  |   |   |
| Reducir la cantidad de alumnos con necesidades educativas especiales sin atención por la Educación Especial, que son detectados en las visitas realizadas por el nivel inmediato superior.                                                   |  |  |   |   |
| <b>CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA</b>                                                                                                                                                                                |  |  |   |   |
| Alcanzar la asistencia del total de alumnos en la Educación Secundaria Básica.                                                                                                                                                               |  |  |   | X |
| Lograr la retención en el curso del total de alumnos de la Educación Secundaria Básica.                                                                                                                                                      |  |  |   | X |
| Lograr la retención en el ciclo de la Educación Secundaria Básica.                                                                                                                                                                           |  |  |   | X |
| Alcanzar la continuidad de estudios de la matrícula total de la Educación Secundaria Básica.                                                                                                                                                 |  |  |   | X |
| Alcanzar el cumplimiento del plan de ingreso de los graduados de 9no grado a los institutos preuniversitarios vocacionales de ciencias exactas (sin sobrecumplir el plan).                                                                   |  |  | X |   |
| <b>CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIA</b>                                                                                                                                                                                 |  |  |   |   |
| Alcanzar la asistencia de los alumnos preuniversitarios.                                                                                                                                                                                     |  |  |   | X |
| Lograr la retención en el curso de los alumnos preuniversitarios.                                                                                                                                                                            |  |  |   | X |
| Alcanzar la retención en el ciclo de la Educación Preuniversitaria.                                                                                                                                                                          |  |  |   | X |
| Alcanzar el cumplimiento del plan de ingreso de estudiantes de decimoprimer grado a las carreras universitarias de ciencias (Matemática, Física, Química y Biología).                                                                        |  |  | X |   |
| Lograr un nivel máximo de aprobados en todos los exámenes de ingreso a la Educación Superior.                                                                                                                                                |  |  | X |   |

|                                                                                                                                                                                     |  |   |   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|--|
| <b>CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL (ETP)</b>                                                                                                             |  |   |   |  |
| Lograr el cumplimiento del plan de ingreso a las especialidades priorizadas de la ETP (Agropecuaria, Construcción y Contabilidad), sin sobrecumplir el plan.                        |  | X |   |  |
| Alcanzar la asistencia de los alumnos en la Educación Técnica y Profesional.                                                                                                        |  |   | X |  |
| Lograr la retención en el curso en la Educación Técnica y Profesional.                                                                                                              |  |   | X |  |
| Lograr la retención en el ciclo de la Educación Técnica y Profesional.                                                                                                              |  |   | X |  |
| Obtener calificación integral por la calidad de la interacción de la ETP con los organismos, empresas o entidades de las administraciones provinciales y municipales.               |  |   | X |  |
| <b>CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS</b>                                                                                                                              |  |   |   |  |
| Alcanzar la asistencia de alumnos en la Educación de Adultos.                                                                                                                       |  |   |   |  |
| Lograr la retención de alumnos de la Educación de Adultos durante el curso.                                                                                                         |  |   |   |  |
| <b>SISTEMA DE TRABAJO METODOLÓGICO</b>                                                                                                                                              |  |   |   |  |
| Alcanzar el máximo nivel de aprobados en las comprobaciones aplicadas por el nivel inmediato superior para constatar la solidez de los conocimientos en las diferentes asignaturas. |  |   | X |  |
| Obtener calificación integral por la calidad con que se desarrolla el sistema de trabajo metodológico.                                                                              |  | X |   |  |
| <b>OTROS COMPONENTES DE LA EDUCACIÓN PARA LA VIDA</b>                                                                                                                               |  |   |   |  |
| Obtener calificación integral por la combinación de todos los componentes de la formación integral de la personalidad y la Educación para la vida.                                  |  |   | X |  |
| Obtener calificación integral por la calidad en el desarrollo del proceso educativo en la Educación Preescolar.                                                                     |  |   | X |  |
| Obtener calificación integral por la calidad con que funciona y se desarrolla el Programa Educa a tu Hijo.                                                                          |  |   | X |  |
| <b>Indicador</b>                                                                                                                                                                    |  |   |   |  |
| <b>PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL DESARROLLO DEL PROCESO EDUCATIVO DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR, SI SE MANTIENE:</b>                                                          |  |   |   |  |
| Calidad de la actividad programada.                                                                                                                                                 |  |   | X |  |
| Calidad de la actividad independiente.                                                                                                                                              |  |   | X |  |
| Calidad del juego.                                                                                                                                                                  |  |   | X |  |
| Calidad de los procesos básicos.                                                                                                                                                    |  |   | X |  |
| <b>PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PROGRAMA “EDUCA A TU HIJO”.</b>                                                                                                             |  |   |   |  |
| Funcionamiento de los grupos coordinadores, en cuanto al completamiento y estabilidad de grupo coordinador provincial y de municipios.                                              |  |   | X |  |
| Realización por el grupo coordinador provincial, de visitas de seguimiento a los grupos coordinadores municipales.                                                                  |  |   | X |  |
| Familias que reconocen estar atendidas por el programa.                                                                                                                             |  |   | X |  |
| Cantidad de ejecutoras en correspondencia con la cantidad de familias a atender.                                                                                                    |  |   | X |  |
| <b>PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA INTEGRACIÓN DE LA ETP CON LOS ORGANISMOS, EMPRESAS Y ENTIDADES TERRITORIALES</b>                                                          |  |   |   |  |

|                                                                                                                                                                                                                              |  |   |   |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|--|
| Cobertura de especialistas impartiendo docencia                                                                                                                                                                              |  | x |   |  |
| Satisfacción de las necesidades de aulas anexas y tutores.                                                                                                                                                                   |  |   | x |  |
| Relación alumno/ tutor.                                                                                                                                                                                                      |  |   | x |  |
| Cumplimiento del plan mensual de acciones para la formación vocacional y orientación profesional de los estudiantes, adjunto al convenio con las empresas.                                                                   |  |   |   |  |
| Retención de estudiantes de primer año.                                                                                                                                                                                      |  |   | x |  |
| <b>PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE TRABAJO METODOLÓGICO</b>                                                                                                                                              |  |   |   |  |
| Planificación del trabajo metodológico con enfoque sistémico y carácter diferenciado.                                                                                                                                        |  | x |   |  |
| Calidad del trabajo metodológico de las comisiones de asignaturas.                                                                                                                                                           |  | x |   |  |
| Cumplimiento de las actividades metodológicas planificadas, considerando el dominio del contenido de enseñanza y su tratamiento didáctico.                                                                                   |  |   | x |  |
| Calidad de las acciones dirigidas al adecuado uso de la Lengua Materna, con énfasis en el trabajo con la ortografía, la caligrafía, redacción e interpretación.                                                              |  |   | x |  |
| Cumplimiento de la preparación metodológica y calidad de su ejecución.                                                                                                                                                       |  |   | x |  |
| Cumplimiento del control al total de clases planificadas.                                                                                                                                                                    |  |   | x |  |
| Cumplimiento de la revisión de libretas al 100% de los estudiantes.                                                                                                                                                          |  |   | x |  |
| Aplicación del sistema de evaluación según la resolución establecida.                                                                                                                                                        |  |   | x |  |
| <b>PARA LA EVALUACIÓN DE OTROS COMPONENTES DE LA EDUCACIÓN PARA LA VIDA</b>                                                                                                                                                  |  |   |   |  |
| Educación Física y deporte para todos: asistencia y participación de los estudiantes en sus actividades.                                                                                                                     |  |   | x |  |
| Educación para el trabajo: educación laboral e incorporación, asistencia y resultados de los estudiantes en sus actividades productivas.                                                                                     |  |   | x |  |
| Educación ambiental: cumplimiento de las acciones contempladas en la estrategia de Educación ambiental.                                                                                                                      |  |   | x |  |
| Cumplimiento de los programas y proyectos de salud.                                                                                                                                                                          |  |   | x |  |
| Educación estética y artística: presencia de la Educación estética y artística en las instituciones educativas.                                                                                                              |  |   | x |  |
| <b>RESULTADO CLAVE:<br/>TRABAJO PREVENTIVO Y COMUNITARIO</b>                                                                                                                                                                 |  |   |   |  |
| <b>Incrementar la efectividad del trabajo preventivo y comunitario, a partir de la concepción y desarrollo de la prevención desde las edades más tempranas, como parte y resultado del trabajo educativo con la familia.</b> |  |   |   |  |
| El funcionamiento del Consejo de Escuela o Círculo Infantil.                                                                                                                                                                 |  |   | x |  |
| El funcionamiento eficiente del Consejo de Atención a Menores.                                                                                                                                                               |  | x |   |  |
| La atención a los niños, adolescentes, jóvenes y sus familias, particularmente a los que más la necesitan.                                                                                                                   |  |   | x |  |
| La aplicación y control de medidas encaminadas a prevenir indisciplinas, adicciones y demás conductas inadecuadas en los niños, adolescentes y jóvenes.                                                                      |  | x |   |  |
| <b>RESULTADO CLAVE:<br/>ASEGURAMIENTO TÉCNICO- MATERIAL Y FINANCIERO</b>                                                                                                                                                     |  |   |   |  |
| <b>Elevar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos</b>                                                                                                                                                  |  |   |   |  |

|                                                                                                                                                                                                                                     |  |  |   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---|--|
| <b>materiales y financieros destinados al desarrollo educacional.</b>                                                                                                                                                               |  |  |   |  |
| Reducir el total de recursos asignados, la base material de estudio y la base material de vida que sufre pérdida o deterioro.                                                                                                       |  |  | x |  |
| Reducir el consumo del total de portadores energéticos asignados.                                                                                                                                                                   |  |  | x |  |
| Obtener calificaciones positivas de los centros cerrados, durante las visitas que realicen las instancias superiores para comprobar el cumplimiento de la reglamentación establecida sobre el control y preservación de los mismos. |  |  | x |  |
| Reducir los gastos presupuestarios, ajustándolos a las posibilidades reales de la economía.                                                                                                                                         |  |  | x |  |

| No. | ASPECTOS                                                                                                                    | EVALUACIÓN |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|
|     |                                                                                                                             | Bien       | Mal |
|     | <b>EFICIENCIA</b>                                                                                                           | <b>x</b>   |     |
| 1   | Cumplimiento del Presupuesto                                                                                                |            |     |
| 2   | Los materiales o equipos deteriorados que se originen en el proceso docente sean los mínimos.                               | x          |     |
| 3   | El trabajo en Metodologías sean correctos.                                                                                  | x          |     |
| 4   | Se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.                                                                         | x          |     |
| 5   | Se cumplan los parámetros técnicos, metodológicos y educativos, en el proceso docente, que garanticen la calidad requerida. | x          |     |
| 6   | Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.        | x          |     |
|     | <b>Temáticas evaluadas (6)</b>                                                                                              |            |     |
|     | <b>De 6 a 4 Eficiente</b>                                                                                                   |            |     |
|     | <b>De 3 a 1 No Eficiente</b>                                                                                                |            |     |
|     | <b>ECONOMIA</b>                                                                                                             |            |     |
| 1.  | Uso eficiente de los Gastos Públicos asignados sean razonables y utilizados al menos el 80%.                                | x          |     |
| 2.  | Cumplimiento de la aplicación del programa de calidad metodológica.                                                         | x          |     |
| 3.  | Utilizan los recursos energéticos, según los parámetros establecidos.                                                       |            | x   |
| 4.  | Cuidado de la Base material de estudio tanto almacenadas como utilizadas.                                                   |            | x   |
| 5.  | Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.                                                                         |            | x   |
| 6.  | Aprovechan la jornada laboral por parte de los Profesores y nuevos egresados.                                               | x          |     |
| 7.  | Se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.                                                               |            | x   |
|     | <b>Temáticas evaluadas (7)</b>                                                                                              |            |     |
|     | <b>De 7 a 4 Economía</b>                                                                                                    |            |     |
|     | <b>De 3 a 1 No Económico</b>                                                                                                |            |     |
|     | <b>EFICACIA</b>                                                                                                             |            |     |
| 1.  | Alcanzar niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de curso.       |            |     |
| 2.  | Postgrado y Capacitación de Cuadro.                                                                                         | x          |     |
| 3.  | Premios e Innovaciones Tecnológicas                                                                                         | x          |     |
|     | <b>Temáticas evaluadas (3)</b>                                                                                              |            |     |
|     | <b>De 3 a 2 Eficaz</b>                                                                                                      |            |     |
|     | <b>De 2 a 1 No Eficaz</b>                                                                                                   |            |     |

## **Anexo 4**

### **Plan de Medidas para el ahorro de Energía año 2010 Sectorial Municipal de Educación.**

#### **Moa - Holguín**

##### **Introducción:**

La utilización racional de la energía requiere de métodos que enfoquen la solución de los sobre consumos, el exceso de pérdidas y la explotación de las instalaciones desde el punto de vista técnico económico y ambiental.

Por otra parte las diferentes soluciones y medidas a implantar han de estar basadas en un análisis integral que se corresponda con las características específicas de consumidor. Es por ello que se hace necesario a partir de esas características, su problemática de operación, la explotación de procesos, equipos y el conocimiento de los factores que inciden en los sobre consumos y pérdidas de energía; con vista a su eliminación y establecer un control efectivo. Uno de los principales portadores energéticos de hoy lo es sin dudas la electricidad. Tal es así que la generación de la misma representa aproximadamente el 30% de la emanación global de dióxido de carbono y el incremento de emisiones en los últimos años esta estrechamente ligado con la electricidad

El PAE ha caracterizado el portador electricidad con principal elemento dentro de la política nacional de ahorro a tendiendo las capacidades actuales de generación y la necesidad de reducir la demanda en horario pico.

##### **Acciones de Control**

- Evaluar en el consejo Energético Municipal con una frecuencia semanal y de los centros todos los días el cumplimiento de las medidas implementadas para disminuir el consumo de electricidad.
  - Controlar diariamente el consumo de energía de los centros e informar al municipio y la provincia.
  - Involucrar a estudiantes y trabajadores en la realización de acciones para dar cumplimiento a las medidas de ahorro de agua y electricidad y su empleo racional, controlando a través del Sistema Nacional de Inspección el comportamiento del PAEME y PAURA.
  - Capacitar al personal docente y no docente para que puedan formar parte de nuestros educandos una cultura de ahorro para lograr disminuir en un cinco por ciento como mínimo los niveles de consumo eléctrico en los centros docentes y toda dependencia del organismo, lo que representaría 875KW mensuales aproximadamente.
-

- Fomentar equipos con activistas de energía en los diferentes centros con impacto a la comunidad, en sus hogares, la realización de las patrullas Clic. Promover el movimiento de “Escuelas por el ahorro de Energía”.
- Solicitar a la Empresa Eléctrica la ubicación de metros contadores de electricidad a las viviendas colgadas en las escuelas Julio Antonio Mella, Carlos Baliño y Guajimero.
- Evaluar en los consejos de dirección y el análisis económico financiero el cumplimiento de las medidas para el ahorro de energía.

### **Medidas de ahorro**

Desconectar los equipos cuando no se estén utilizando, lo que representaría un ahorro de diario de: Los televisores 43.47Kw videos 31032Kw y computadoras 55.22Kw.

Desconectar las nuevas cámaras de congelación y mantenimiento a las 7.00am, lo que ahorraría 199.2Kw diario.

Desconectar los aires acondicionados a tiempo completos.

Disminuir el tiempo de explotación de los laboratorios de computación de los centros y las computadoras de la Dirección Municipal de Educación, a partir de un levantamiento de la necesidad de utilización.

### **Transporte automotor y uso de combustible .gasolina y diesel**

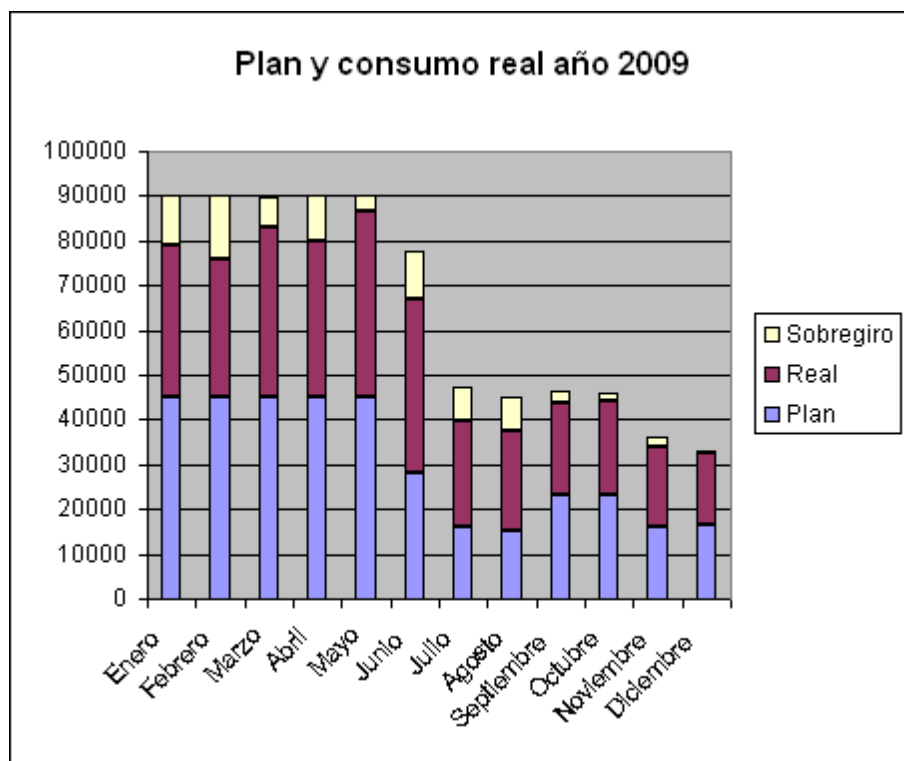
#### **Acciones de control**

- Organizar con eficiencia y eficacia la planificación de viajes y rutas del transporte.
- Documentación actualizada de vehículos del estado técnico y eficiencia en el consumo de combustible.

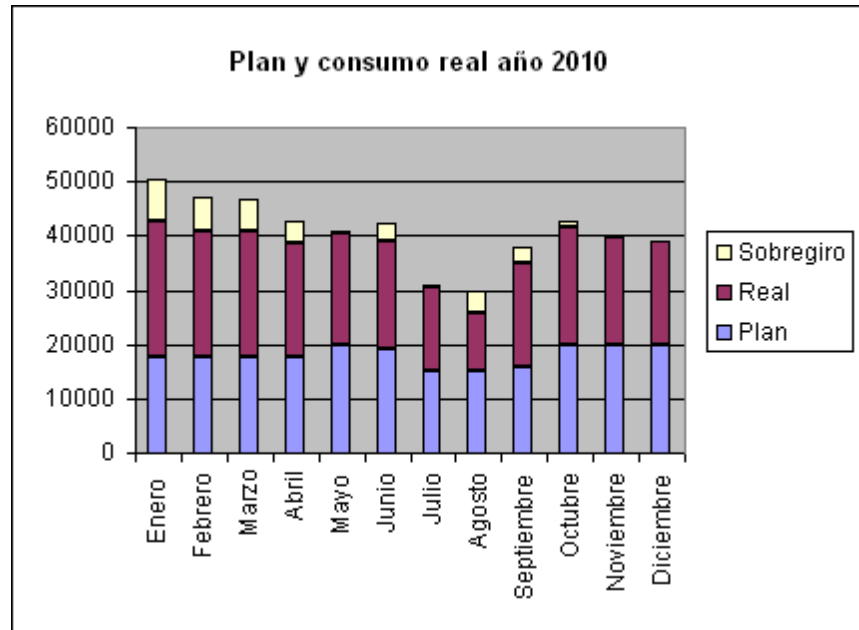
#### **Medidas de ahorro**

- Realizar la demanda de combustible para el transporte automotor, teniendo en cuenta los índices de consumo y los kilómetros a recorrer en el movimiento de personas o cargas.
  - Utilizar al máximo la capacidades los vehículos atendiendo a la realización racional de los kilómetros recorridos para lograr reducir el consumo de combustible, ahorrando 240 litro de gasolina y 600 litros de diesel aproximadamente en el año.
-

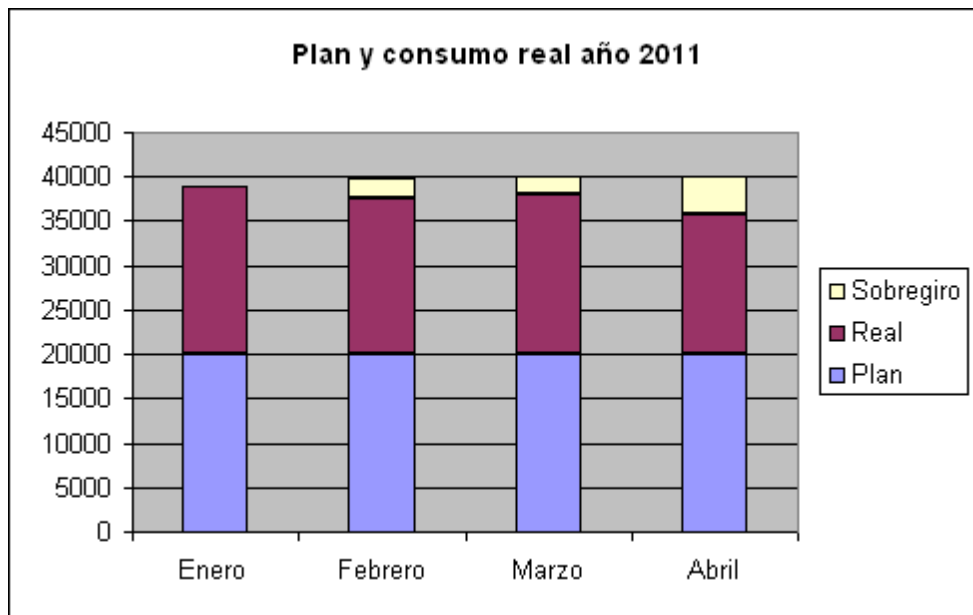
## Anexo 5 Consumo de Portadores Energéticos.



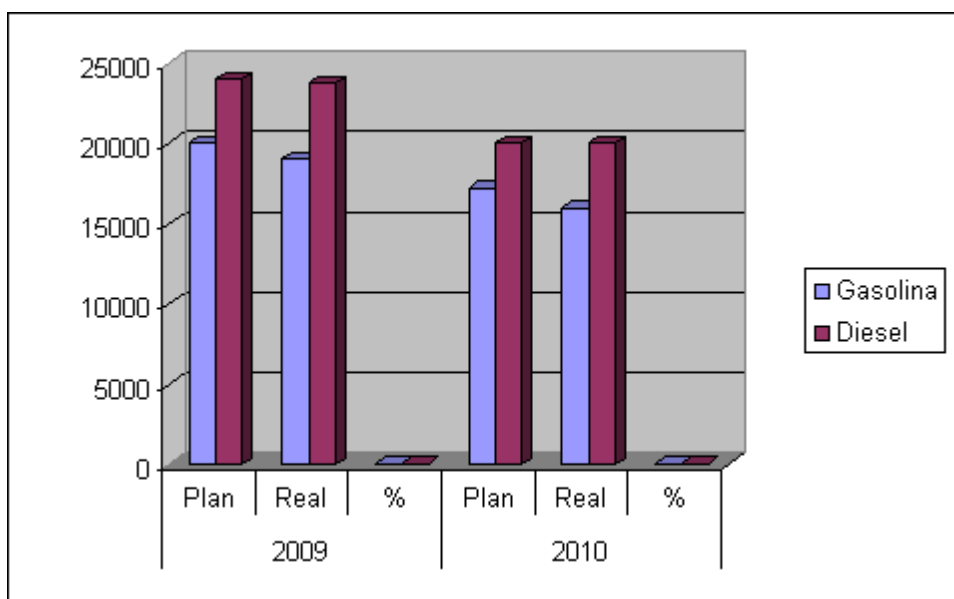
| Meses      | Plan  | Real  | Sobregiro |
|------------|-------|-------|-----------|
| Enero      | 45000 | 33820 | 11180     |
| Febrero    | 45000 | 31040 | 13960     |
| Marzo      | 45000 | 38230 | 6670      |
| Abril      | 45000 | 35050 | 9950      |
| Mayo       | 45000 | 41500 | 3500      |
| Junio      | 28000 | 38800 | 10800     |
| Julio      | 16000 | 23630 | 7630      |
| Agosto     | 15000 | 22460 | 7630      |
| Septiembre | 23000 | 20900 | 2600      |
| Octubre    | 23000 | 21150 | 1850      |
| Noviembre  | 16000 | 18020 | 2020      |
| Diciembre  | 16500 | 16190 | 310       |



| Meses      | Plan  | Real  | Sobregiro |
|------------|-------|-------|-----------|
| Enero      | 17500 | 25179 | 7679      |
| Febrero    | 17500 | 23503 | 6003      |
| Marzo      | 17500 | 23373 | 5873      |
| Abril      | 17500 | 21260 | 3760      |
| Mayo       | 20000 | 20446 | 446       |
| Junio      | 19300 | 19646 | 3460      |
| Julio      | 15000 | 15473 | 473       |
| Agosto     | 15000 | 10838 | 4162      |
| Septiembre | 16000 | 18887 | 2887      |
| Octubre    | 20000 | 21434 | 1434      |
| Noviembre  | 20000 | 19852 | 148       |
| Diciembre  | 20000 | 19065 | 35        |



| Meses   | Plan  | Real  | Sobregiro |
|---------|-------|-------|-----------|
| Enero   | 20000 | 18980 | 20        |
| Febrero | 20000 | 17554 | 2346      |
| Marzo   | 20000 | 18042 | 1958      |
| Abril   | 20000 | 15808 | 4192      |
|         |       |       |           |



|          |     | 2009  |       |    | 2010  |       |      |
|----------|-----|-------|-------|----|-------|-------|------|
| portador | u/m | Plan  | Real  | %  | Plan  | Real  | %    |
| Gasolina | L   | 20000 | 18995 | 94 | 17200 | 15980 | 92.9 |
| Diesel   | L   | 24000 | 23760 | 99 | 20000 | 19990 | 97.7 |

## Anexo 6

| No. | Indicadores, en %                                        | Curso 2008-2009 |      | Curso 2009-2010 |      |
|-----|----------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|
|     |                                                          | Plan            | Real | Plan            | Real |
| 1   | Curso de Habilitación                                    | 21              | 21   | 21              | 21   |
| 2   | Curso de Perfeccionamiento o Promoción                   | 771             | 771  | 188             | 188  |
| 3   | Adiestramiento Laboral                                   | 780             | 780  | 58              | 58   |
| 4   | Entrenamiento en el puesto de trabajo                    | 2473            | 2473 | 260             | 260  |
| 5   | Curso de Post -grado                                     | 10              | 8    | 5               | 3    |
| 6   | Diplomados                                               | 5               | 2    | 10              | 8    |
| 7   | Maestrías                                                | 200             | 200  | 287             | 135  |
| 8   | Doctorados                                               | 1               | 1    | 7               | 5    |
| 9   | Cursos de Formación Completa del MINED                   | 1313            | 1313 | 600             | 600  |
| 10  | Cursos de Formación Completa del MES                     | 1               | 1    | 1               | 0    |
| 11  | Curso de Idioma Extranjero                               | 1               | 0    | 1               | 0    |
| 12  | Curso de Computación                                     | 3               | 1    | 113             | 113  |
| 13  | Entrenamiento en el extranjero                           | 2               | 0    | 3               | 1    |
| 14  | Otras acciones (Seminarios, Talleres, Conferencias etc.) | 9476            | 9536 | 2505            | 2565 |

## Anexo7

### Indicadores para determinar la caracterización de la fuerza de trabajo al cierre de marzo 2011

$$\% \text{ Cumplimiento de plantilla} = \frac{\text{Plantilla Real}}{\text{Plantilla aprobada}} \times 100 = 2521/2593 \times 100 = 97.2 \%$$

$$\% \text{ de Personal contrato} = \frac{\text{Total de personas contrato}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = 55/2521 \times 100 = 2.12 \%$$

### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DIRECTO E INDIRECTO DE LA PLANTILLA.

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = 1812/2521 \times 100 = 71.83 \%$$

$$\% \text{ Personal indirecto} = \frac{\text{Total personal indirecto}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = 709/2521 \times 100 = 28.1 \%$$

### PORCIENTO DE CUADROS EXISTENTES EN LA PLANTILLA (ÍNDICE DE JERARQUIZACIÓN).

Evaluación de cuadros

Cierre 2010

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{Total de mandos}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = 103/2543 \times 100 = 4.1\%$$

### PIRÁMIDE DE EDADES.

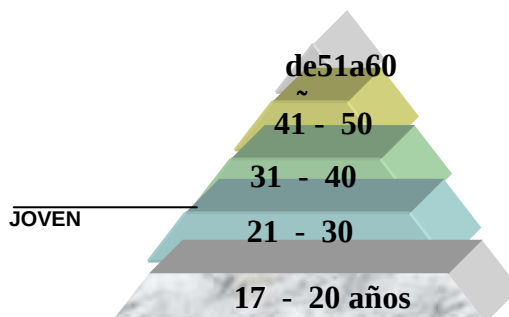
De 17 a 20 años.

De 21 a 30 años.

De 31 a 40 años. -

De 41 a 50 años.

De 51 a 60 años. -



Mas de 60

Por ciento de edad =  $17a\ 20 / \text{Total de plantilla} \times 100 = 200 / 2521 \times 100 = 7.9 \%$

Por ciento de edad =  $\text{De } 21^a\ 30 / 2521 \times 100 = 852 / 2521 \times 100 = 33.8 \%$

Por ciento de edad =  $\text{De } 31^a\ 40 / 2521 \times 100 = 593 / 2521 \times 100 = 23.5 \%$

Por ciento de edad =  $\text{De } 41^a\ 50 / 2521 \times 100 = 700 / 2521 \times 100 = 27.8 \%$

Por ciento de edad =  $\text{De } 51^a\ 60 / 2521 \times 100 = 166 / 2521 \times 100 = 6.6 \%$

Por ciento de edad =  $+60 / 2521 \times 100 = 10 / 2521 \times 100 = 0.4 \%$

### **Curso 2008-2009**

Evaluación docente =  $\frac{\text{No. profesores evaluados bien y exelente}}{\text{T. docentes evaluados}} = 1760 / 1800 = 0.9 \%$

Evaluación docente =  $\frac{\text{No. profesores evaluados de mal y regular}}{\text{T. docentes evaluados}} = 40 / 1800 = 0.02 \%$

### **Curso 2009-2010**

Evaluación docente =  $\frac{\text{No. profesores evaluados bien y exelente}}{\text{T. docentes evaluados}} = 1695 / 1715 = 0.9 \%$

Evaluación docente =  $\frac{\text{No. profesores evaluados de mal y regular}}{\text{T. docentes evaluados}} = 20 / 1715 = 0.01 \%$

### **Distribución DE LA PLANTILLA EN HOMBRES Y MUJERES.**

% Personal directo =  $\frac{\text{Total hombres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = 800 / 2521 \times 100 = 32 \%$

---

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total mujeres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = 1721/2521 \times 100 = 68\%$$

## **INDICADORES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

### **Evaluación de cuadros**

Cierre 2011

$$\text{Evaluación de cuadros} = \frac{\text{No. cuadros evaluados}}{\text{T. Cuadros}} = 93/93 = 100\%$$

$$\text{Evaluación de técnicos} = \frac{\text{No. Técnicos evaluados}}{\text{T. Técnicos}} = 1555/1681 = 0.93$$

$$\text{Evaluación de técnicos} = \frac{\text{No. Técnicos evaluados bien}}{\text{T. Técnicos evaluados}} = 1235/1555 = 0.8$$

$$\text{Evaluación satisfactoria de cuadros} = \frac{\text{No. Cuadro evaluados bien}}{\text{T. Cuadros evaluados}} = 80/93$$

## **ÍNDICE PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total personal indirecto}} = 1812/709 = 2.6$$


---

## Anexo 8

### Razones Financieras.

| Ratios                                 | Expresión | 2010 | 2009 | Evaluación |
|----------------------------------------|-----------|------|------|------------|
| Razón Solvencia                        | Veces     | 5.6  | 2.6  | Favorable  |
| Razón de Liquidez                      | Veces     | 1.1  | 0.9  | Favorable  |
| Razón de Endeudamiento                 | %         | 0.2  | 0.4  | Favorable  |
| Razón de Rotación de cuentas por pagar | Días      | 0    | 22   | Favorable  |

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Total de Activo}}{\text{Total de Pasivo}}$$

$$\begin{array}{l} \text{2009} \\ \frac{4\,013\,988.00}{1\,541\,749.00} = 2,6 \text{ veces} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{2010} \\ \frac{3\,449\,458.00}{617\,625.00} = 5,6 \text{ veces} \end{array}$$

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\begin{array}{l} \text{2009} \\ \frac{1061736.00}{1233789.00} = 0.9 \text{ veces} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{2010} \\ \frac{1215834}{108689} = 1.1 \text{ veces} \end{array}$$

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras anuales}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$\begin{array}{l} \text{2009} \\ \frac{3223412.00}{195524.00} = 16.5 \text{ veces} \end{array} \quad \text{Período} = \frac{360}{16.5} = 22 \text{ días}$$

$$\begin{array}{l} \text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \end{array}$$

|  |                                    |                                   |
|--|------------------------------------|-----------------------------------|
|  | 2009                               | 2010                              |
|  | $\frac{1541749}{4013988} = 0.4 \%$ | $\frac{617625}{3449458} = 0.2 \%$ |

## SUMMARY

The national economy has travelled for different stages of perfecting and in these moments it meets face to face to the process of [implementación] of the model of economic step, which is based in the need to perfect our entities on the base to exchange ideas, culture and concepts to achieve the efficiency and efficacy that so much this by needing our social system.

The Sectorial Municipal of education is not exception in this sense and as budgeted entity search for obtain an economic income-yield capacity, but guarantee that the assignats resources be used in an efficient way in function of the fulfillment of your objective, guaranteeing so a good step.

The supposed investigation "Diagnóstico to the step in the Sectorial Municipal of Educación" it tries to get facilitate to the directives of the entity takes it of opportune decisions to reach bigger levels in the step of your processes.

To achieve it outlined as objective general diagnose the Sectorial step of municipal education according to the Metodológica guide of auditorship of step of the resolution 26/06 of the extinguished MAC to measure your degree of economy, efficiency and efficacy. To give fulfillment to the objective adapted the guide to the general characteristics of the Ministry of Education and it is applied.

The diagnosis permitted know the degree of deterioration of three it ars in the Sectorial processes of municipal education, facilitates takes it of opportune decisions for the attainment of a better use of the available resources, by recommending the adaptation continues and more and more effective of the this guide to the characteristics of our ministry for your systematic employment as mechanism of autoevaluación in the entity.