

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA  
“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*

**TÍTULO: DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN DEL PODER POPULAR EN EL MUNICIPIO  
SAGUA DE TÁNAMO**

**AUTORA: Maribel Mencis Matos**

**TUTORA: Lic. Yaniset Fuentes Londres**

**Moa 2010**

**“Año 52 de la Revolución”**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA  
“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: DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN EN EL PODER POPULAR EN EL  
MUNICIPIO SAGUA DE TÁNAMO

**AUTORA: Maribel Mencis Matos**

**TUTORA: Lic. Yaniset Fuentes Londres**

Moa 2010

“Año 52 de la Revolución”

---

Tutor

---

Diplomante

# RESUMEN

En los momentos actuales la economía nacional transita por diferentes etapas de perfeccionamiento y enfrenta un 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 y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia.

El Poder Popular no es está ajeno a este proceso, como entidad presupuestada trabaja, para garantizar que los recursos asignados sean utilizados de forma eficiente en función del cumplimiento de sus objetivos, garantizando así una buena gestión.

El trabajo titulado “Diagnóstico a la gestión en el Poder Popular en el municipio Sagua de Tánamo” posibilita a los directivos de la entidad la toma de decisiones oportunas para alcanzar mayores niveles en la gestión de sus procesos, por lo que plantea como objetivo general diagnosticar el estado de la gestión para poder determinar las fortalezas y debilidades existentes, según la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión de la Resolución 26/06 del extinto MAC, adaptada a las características de la entidad.

El mismo permitió conocer el estado de las tres E, por lo que da la posibilidad a los directivos de tomar decisiones oportunas para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Este consta de dos capítulos; el primer capítulo está sustentado a la luz de las diferentes concepciones teóricas que abordan el problema que se investiga, así como otros criterios valederos para el desarrollo y consolidación de este trabajo; el segundo recoge un diagnóstico a la gestión que se hace en la entidad.

Se utilizaron los métodos científicos que tuvieron como resultado las conclusiones y recomendaciones ofrecidas.

## **SUMMARY**

The present work faces a problem of great importance in the current moments related with the administration, it was carried out in the budgotten unit to be able to Popular, in Sagua of Tánamo.

The general objective of the work is to diagnose the state of the administration to determine the difficulties and existent potentialities to reach efficiency, effectiveness and economy in the Popular Power of Sagua of Tánamo.

The first chapter is sustained by the light of the different theoretical conceptions that approach the problem that is investigated, as well as other valid approaches for the development and consolidation of this work.

The second it picks up an administration diagnosis that is made to the entity, as well as the main weaknesses and strengths that allow the directive to trace work lines for the sake of solving the difficulties.

The conclusions and recommendations synthesize the results, positions to consideration of those who are interested in this thematic one.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A mí querido esposo Geover Ángel por su ayuda y apoyo en todo momento.
- A la vida misma por demostrarme que nunca es demasiado tarde para alcanzar lo deseado.
- Agradezco infinitamente a todas las personas que de una forma u otra colaboraron conmigo en la materialización de este proyecto.
- A los que confiaron en que a pesar de los obstáculos podía seguir adelante.

## DEDICATORIA

- A mis dos grandes tesoros Beatriz de la Caridad y Briana Laura.
- A mi tierno y dulce esposo Geover Ángel por su comprensión y entrega.
- A mi madre por su amor y cariño.

# ÍNDICE

No	CONTENIDOS	PÁG
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
	<b>CAPITULO 1. CONCEPCIONES TEÓRICAS ACERCA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.</b>	4
1.1	Análisis histórico de las auditorías en general.	4
1.2	La gestión. Principales aspectos a tener en cuenta	4
1.3	Auditoría de gestión en las unidades presupuestadas	7
1.4	Diagnóstico de la efectividad de la gestión	8
1.5	Diagnóstico de la razonabilidad de la información financiera contable.	8
1.6	Importancia de lograr, economía, eficiencia, y eficacia en las unidades presupuestadas	9
1.7	Pruebas para la gestión.	11
1.8	Técnicas para la auditoría de gestión	14
1.9	Riesgo en la auditoría de gestión	17
1.10	Interrogantes fundamentales en el desarrollo de la auditoría de gestión.	20
1.11	Ventajas y beneficios de la auditoría de gestión.	21
1.12	Etapas de la auditoría de gestión.	22
1.13	Guía metodológica de auditoría de gestión	25
	<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN DEL PODER POPULAR MUNICIPAL SAGUA DE TÁNAMO</b>	28
2.1	Exploración y examen preliminar	28
2.2	Planeamiento	32
2.3	Ejecución	34
	<b>CONCLUSIONES.</b>	51
	<b>RECOMENDACIONES</b>	53
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

# INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales en que el desarrollo científico técnico alcanza niveles considerables, resulta importante conceder atención al desarrollo económico del país; por tanto, existe la necesidad de perfeccionar cada una de las entidades sobre la base de la eficiencia y eficacia que tanto necesita el sistema social cubano.

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 debemos evaluar el logro de los objetivos en un período determinado también debemos evaluar la gestión actual y su impacto hacia el futuro, de forma tal que las entidades puedan corregir sus errores en aras de mejorar sus resultados.

Es de suma importancia diagnosticar la gestión en una entidad, de manera que se pueda tener una visión general del trabajo, este proceso debe tener carácter sistemático y caracterizarse por evaluar objetivamente todas las áreas para poder determinar el grado de responsabilidad de los dirigentes en las entidades, otro elemento imprescindible informar los resultados a todas las personas interesadas.

Los resultados obtenidos por los controles realizados en el Poder Popular en el año 2007-2008, indican que existen deficiencias en este indicador y que afectan la entidad considerablemente.

Se evidencia que la entidad no es eficiente a la hora de alcanzar sus objetivos, no ha sido capaz de tomar decisiones oportunas que le permitan el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles; siendo esta la ***situación problemática de esta investigación***

Por lo antes expuesto se determina como **Problema científico** la necesidad por parte de la entidad de conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia de sus actividades para la toma de decisiones oportunas.

El **objeto de estudio** del presente trabajo es la Auditoría de Gestión y para darle solución al problema se define como **objetivo general** diagnosticar la gestión en el Poder Popular según la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión contenida en la Resolución 26 /06 del extinto MAC.

La **hipótesis** concebida supone que si se realiza un diagnóstico a la entidad Poder Popular según la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión, se podrá conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades principales, lo que facilitará la toma de decisiones oportunas por parte de la administración para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Y como **campo de acción** se enmarca en los procedimientos generales de la administración del Poder Popular, en Sagua de Tánamo.

Para la realización de este proyecto se proponen las siguientes **tareas**:

1. Analizar el marco teórico y conceptual del objeto de estudio.
  - Analizar el surgimiento y desarrollo de la Auditoría de Gestión.
  - Adaptar la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión a las características del Poder Popular.
2. Diagnosticar la gestión del Poder Popular municipal, Sagua de Tánamo.
  - Explorar aspectos importantes para diagnosticar la gestión en la entidad.
  - Planear el trabajo a realizar según los objetivos.

- Ejecutar el diagnóstico a la gestión según la Guía Metodológica adaptada.

Para llevar adelante la investigación se emplearon los siguientes **métodos**:

### **Métodos Teóricos**

**Análisis y Síntesis:** Para determinar los elementos esenciales de la auditoría de gestión y propiciar un mejor control interno.

**Inductivo deductivo** para la sistematización teórica en torno a la gestión, lo que permite determinar los referentes teóricos para elaborar el programa que favorezca la realización del diagnóstico.

### **Métodos Empíricos**

**Encuestas a trabajadores y dirigentes:** Permite comprobar el estado actual del Poder Popular.

**Entrevista a directivos** con el objetivo de conocer las acciones encaminadas a favorecer la gestión en el Poder Popular.

**Observación directa:** Para obtener información sobre principales actividades realizadas en Poder Popular.

**Estadísticos** para organizar y registrar datos arrojados por los diferentes instrumentos aplicados.

# **CAPITULO 1. CONCEPCIONES TEÓRICAS ACERCA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

A partir de la delimitación del problema y haciendo uso de los métodos análisis-síntesis y el inductivo-deductivo, en el presente capítulo se valoran las concepciones teóricas acerca de la auditoría de gestión y su desarrollo, se hace alusión importancia de lograr, economía, eficiencia, y eficacia en las unidades presupuestadas.

## **1.1 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS AUDITORÍAS EN GENERAL**

Las auditorías nacen al unísono del comercio debido a la necesidad de valorar el estado en que se encontraban las finanzas y con ello evaluar el estado de las cuentas, evidentemente las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. El propósito fundamental de estas primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable. Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

## **1.2 LA GESTIÓN. PRINCIPALES ASPECTOS A TENER EN CUENTA**

La gestión comprende todas las actividades de una organización y a la vez implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, es necesario para esta el desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente, es

premisa indispensable que los ejecutivos sean capaces de administrar todos los recursos disponibles con economía, eficiencia y eficacia.

El sistema de gestión tiene como función principal el logro de la meta de la organización donde todos sus subsistemas juegan un papel clave en la obtención de sus objetivos siempre y cuando exista coordinación y suficiente comunicación entre el personal que integra cada uno de ellos en el momento de la planificación y la toma de decisiones.

La auditoría de gestión es la revisión formal, objetiva e independiente del conjunto de actividades o funciones de una entidad o empresa, realizada según fines previamente determinados, para comprobar el grado de control interno, el nivel de organización existente, la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, así como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas. Definida de esta forma sería análoga a expresiones tales como: Auditoría de las tres E, Auditoría de sistemas, Auditoría de métodos, Auditoría administrativas, Auditoría operativa y de optimización de los recursos.

Para hablar de auditoría de gestión cabe preguntarse ¿Qué es una buena gestión? Es preciso señalar que las entidades públicas no buscan principalmente obtener una rentabilidad económica, sino que su objetivo se debe concentrar en incrementar el bienestar colectivo, mediante la prestación de un servicio público, por tanto, una buena gestión garantiza que los recursos asignados sean utilizados correctamente, en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Hay que tener claro algunos términos, por ejemplo, la insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de economía, eficiencia y eficacia para evaluar la actividad económica financiera, criterios que han ido recogiendo en nuestro ordenamiento legal, veamos cómo se definen estos principios:

**Economía:** significa la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas.

**Es decir:**

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

Para que el trabajo de auditoría tenga la debida coherencia es necesario que el auditor compruebe entre otras cosas, si la entidad invierte racionalmente los recursos, si utilizan los recursos adecuados, según los parámetros establecidos, si ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo. Si utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria y se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios. Otro aspecto a considerar es la **eficiencia** que no es más que la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, por tanto, una actividad eficiente maximiza el resultado de forma general.

Entre otros elementos también debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados.
- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la entidad.
- Que se cumplan los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción o de servicios que garantice la calidad.

No basta que se tenga en consideración lo que a economía se refiere, hay que valorar el grado de eficacia con que se logre este propósito y **Eficacia** significa el

logro, en el mejor grado, de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad.

**Es decir:**

- Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
- El producto obtenido y el servicio prestado, tiene que ser socialmente útil.

El auditor comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparaciones con el plan y períodos anteriores para determinar progresos y retrocesos.

### **1.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS UNIDADES PRESUPUESTADAS**

Para hablar de auditoría es importante tener en cuenta los objetivos, partir, en primer lugar de los generales

**Objetivos generales:**

1- Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar, y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados, teniendo en cuenta que:

- Adquiere el tipo de recurso que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesita y al menor costo posible.
- Aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones.
- Protege y conserva adecuadamente sus recursos.

2- Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y la utilización de los recursos, de acuerdo con:

- La utilización de procedimientos operativos eficientes.
- El empleo de la menor cantidad posible de recursos para la prestación de los recursos en la cantidad, calidad y oportunidad apropiada.

3- Evaluar el sistema de control interno para contribuir a asegurar el logro de los objetivos y metas de la entidad.

4-Comprobar el cumplimiento de las leyes, normas y políticas aplicables en la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.

#### **1.4 DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN**

Tiene el propósito de determinar si la entidad auditada:

- Emplea la menor cantidad posible de recursos (personal, instalaciones) en la prestación de los servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiadas.
- Cumple las leyes y regulaciones que pudiera afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de los recursos.
- Ha establecido un sistema de control adecuado para medir, preparar informe alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.
- Ha proporcionado informes relacionados con la economía y eficiencia que son válidas y confiables.

#### **1.5 DIAGNÓSTICO DE LA RAZONABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA CONTABLE**

Tiene como propósito determinar si la:

1- Información financiera se presenta de acuerdo con criterios establecidos por las normas generales de contabilidad para la actividad presupuestada, que incluyen:

- Principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Normas de valoración y exposición.
- Estados financieros.
- La entidad auditada ha cumplido los requisitos financieros específicos que les corresponden.

- La estructura del control interno de la entidad con respecto a la presentación de los estados financieros y salvaguarda de los activos, ha sido diseñada e implementada para lograr los objetivos de control.

## **1.6 IMPORTANCIA DE LOGRAR, ECONOMÍA, EFICIENCIA, Y EFICACIA EN LAS UNIDADES PRESUPUESTADAS**

El control de la actividad del sector público se ha realizado tradicionalmente a través de la institución presupuestaria, que establece determinadas limitaciones para los gastos en una triple vertiente:

**Cuantitativa:** las consignaciones presupuestarias en las distintas partidas de gastos determinan el importe que como máximo pueden gastarse.

**Cualitativa:** los gastos que se autoricen deben ajustarse precisamente a los conceptos marcados por las consignaciones (gasto de personal, compras y servicios corrientes).

**Temporal:** los créditos para gastos contenidos en los presupuestos tienen una vigencia anual, limitada al ejercicio presupuestario.

Este enfoque para el control de la actividad económica financiera del sector público se ha mostrado insuficiente, dado que:

No contempla el control de los ingresos, que aparecen en los presupuestos. El control de los gastos se limita solo al cuánto, en qué y cuándo, obviando el cómo. Para lograr la interrelación de estos tres aspectos, los gastos deben realizarse de manera que contribuya a alcanzar óptimamente los objetivos para que se nos permita formar una opinión sobre la gestión de los recursos. Proporcionando a la entidad seguridad sobre lo que realmente sucede y así tener la posibilidad de fijar mejores objetivos para apremiar la gestión.

## 1.7 PRUEBAS PARA LA GESTIÓN

La realización de pruebas para la evaluación de la gestión, consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

- Niveles de revisión.
- Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulte mayor economía.

La esencia de la evaluación a la gestión es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos.

El propósito de la evaluación es determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o la economía.

Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas

antieconómicas, ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias aparentes.

Niveles de revisión.

La auditoría de gestión comprende uno o ambos de los siguientes niveles:

- Revisión de "alto nivel".
- Revisión en "profundidad".

Una revisión de alto nivel consiste en obtener un entendimiento general de las prácticas implantadas por la administración para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad. Incluye entrevistar a la alta dirección respecto a la práctica empleada para asignar y controlar los recursos.

Los objetivos de una revisión de "alto nivel" son los siguientes:

- Determinar si la administración ha establecido adecuados procedimientos generales de gestión para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad.
- Evaluar si los mismos están siendo aplicados eficazmente.
- Determinar si los indicadores muestran una evaluación positiva respecto al desarrollo de las operaciones.

Una revisión de alto nivel usualmente involucra las siguientes actividades:

- Uso de ciencias estadísticas e indicadores para efectuar análisis de tendencias y controles presupuestarios.
- Lecturas de informes de gestión.
- Indagaciones con la dirección y los trabajadores de entidad.

En esta revisión de altos niveles nos basaremos básicamente en las respuestas de la administración. Esta revisión prevé a la administración una oportunidad para considerar y expresar una opción respecto a la existencia de problemáticas en las operaciones realizadas.

Análisis de indicadores.

El análisis de los indicadores, permite realizar un estudio económico, financiero y presupuestal y opinar sobre la eficiencia, economía, y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y planes.

Actualmente es cada vez más marcada la necesidad por parte de la alta gerencia de tener unos indicadores que puedan responder por el éxito futuro de la organización o la entidad en condiciones cambiantes. Por lo tanto, el sistema de indicadores de gestión deberá reportar a cada administrador oportuna y periódicamente, en forma sintetizada, la información que es relevante en su área de responsabilidad.

Los indicadores permiten a la gerencia orientarse para saber hacia dónde deben concentrarse los esfuerzos, con un criterio, una visión clara y concisa de la realidad.

El propósito de definir indicadores es apoyar a la administración para que identifique anticipadamente los problemas que perfilan en la ejecución de los procesos para corregirlos en forma oportuna.

Características de los indicadores:

- Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.
- Se pueden analizar en términos absolutos y relativos.
- Son de orden cualitativos y cuantitativos.
- Son selectivos.

- Muestran señales de alarma a la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.

Propósito de los indicadores:

- Crear una cultura de medición y mejoramiento.
- Establecer criterios de comparación con el mejor.
- Analizar cumplimiento de planes y objetivos.
- Valorizar los factores determinantes para obtener el éxito.

### **Característica de la auditoría de gestión**

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos y/o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión adecuada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante el período de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
- Evaluar el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad.

### **1.8- TÉCNICAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y

recomendaciones. Precisamente las técnicas de auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias.

Las técnicas de auditoría más utilizadas son:

- Examen o inspección física.
- Observación física de un activo.
- Inspección documental.

Se observa un documento para saber si es genuino, es decir, auténtico, sin alteraciones, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes. Se usan las técnicas de punteo para señalar las actividades revisadas en los documentos.

### **Confirmación**

Se obtiene directamente de un agente externo, información por escrito, para ser usada como evidencia, por ejemplo confirmar efectivo, cuentas por cobrar, títulos de propiedades, pasivos contingentes y otras reclamaciones.

### **Entrevistas**

Realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo.

### **Comparaciones**

Se compara a partir de:

- Información del año anterior.
- Información del plan.
- Información de las otras empresas de la misma rama.

Las técnicas de auditorías financieras utilizadas no difieren mucho de las que se practican en las auditorías de gestión.

El conjunto de técnicas de auditoría constituye los procedimientos que se incluyen en el programa de auditoría. En el caso de la auditoría de gestión servirá para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que se realizan en la entidad.

Para desarrollar una auditoría de gestión se utilizan diferentes técnicas, las más comúnmente utilizadas son las siguientes:

- Observación
- Confirmación
- Verificación
- Investigación
- Análisis
- Evaluación

**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, materiales excedentes, entre otros. La característica principal de esta técnica está en función del espíritu profundo con que se aplique al desempeño de una acción.

**Confirmación.** Comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.

**Verificación.** Verificar que los elementos de cada uno de los documentos sean los más apropiados y se correspondan con la legislación vigente.

**Investigación.** Examinar acciones, condiciones, acumulaciones y procesamientos de activos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos.

Esta investigación puede ser externa o interna y por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados.

**Análisis.** Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

**Evaluación.** Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible.

La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

## **1.9 RIESGO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importante significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso. En este tipo de auditoría tenemos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo.

**Riesgo inherente:** Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.

**Riesgo de control:** De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.

**Riesgo de detección:** Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgo de auditoría de gestión son necesarias las consideraciones siguientes:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar si es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

Será importante también considerar algunos factores generalizados sobre los riesgos de auditoría que pueden ser adoptados en cada caso:

- Sistema de control interno.
- Cambios en el nivel de organización.
- Complejidad.
- Interés de la organización.
- Tiempo.

Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no ocurran.

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- Poca experiencia en el personal.
- Sistema de información no confiable.
- Imagen pública

Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:

- Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
- Quejas del público.
- Errores de los criterios que se aplican para determinar decisiones.
- Barreras externas que afectan el accionar de la empresa.
- Cambios a nivel organizacional.

Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas atendiendo principalmente:

- Rotación del personal.
- Reorganización en el funcionamiento del personal.
- Crecimiento o reducción del personal.
- Implantación de nuevos sistemas.
- Alteraciones de tipo cultural.

#### • **Complejidad**

Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que puedan pasar inadvertidos debido a un ambiente complejo, originado principalmente por:

- La naturaleza de las actividades.
- El alcance de la automatización.

#### • **Tamaño de la auditoría**

Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de entidad auditada como de los auditores, el volumen físico de la documentación e impacto social, reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

#### • **Interés de la dirección**

Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría, otorgándoles por tanto las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

#### • **Tiempo**

Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

Son palabras claves en la determinación del tiempo, la dinámica que se emplee, la selección de las áreas y los objetivos concretos.

## **1.10 INTERROGANTES FUNDAMENTALES EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Entre las interrogantes indispensables en el ánimo del auditor para el levantamiento de la información en la auditoría de gestión se utilizan usualmente los términos: qué, para qué, dónde, quién, cómo, cuándo y por qué. Sin embargo, resulta conveniente preguntarse ¿qué se está haciendo?, desde el punto de vista de los sistemas y procesos y ¿qué se está logrando?, desde el punto de vista de los resultados de la gestión.

Las respuestas a estas interrogantes le permite al auditor lograr buenos resultados en las investigaciones, viabilizar el tiempo de ejecución y exponer de forma concreta, clara y sencilla los problemas, las causas efectos con vista a que se adopten las medidas para mejorar el grado de economía, eficiencia y eficacia existente en la unidad.

Una entrevista bien organizada permite la obtención de información valiosa en un mínimo de tiempo, ésta debe ser verificada con posterioridad, para comprobar su veracidad.

Los cuestionarios siempre son de ayuda en la labor del auditor, bien sean abiertos o cerrados, ellos nos brindarán la posibilidad de conocer condiciones, causas, motivos y otras particularidades que tienen que ver con el grado de economía, eficiencia y eficacia que se ejerce en la entidad con respecto a la planificación, control y uso de los recursos.

En la práctica se han experimentado logros importantes con el desarrollo de estos tipos de auditoría debido a que aportan a cada entidad auditada posibilidades de desarrollo futuro, y éxito en sus venideros resultados.

La auditoría de gestión es fundamental dentro del desarrollo de la auditoría gubernamental con enfoque integral, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración no solo de lo que pasó sino del presente y de la proyección en el futuro.

La auditoría de gestión tiene como propósito determinar y dar a conocer si:

1. La entidad adquiere, protege, emplea los recursos de manera económica y eficiente, se realiza con eficacia las actividades y funciones.
2. Alcanzan los objetivos y metas previstas.
3. Son eficaces los procedimientos de operación y control interno.
4. Emitir opiniones sobre los estados contables.
5. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad de los servicios.
6. Dar a conocer las causas del buen o mal resultado de la auditoría.

### **1.11 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Las ventajas que nos ofrecen la correcta aplicación de esta auditoría se centra en los siguientes aspectos:

- Es un instrumento para la mejora de la gestión, por que evalúa el grado en que la organización actúa realmente en pos de la economía, eficiencia y eficacia.
- Extiende la función auditora a todas las funciones y actividades de la entidad auditada y no solamente a la entidad económico-financiera.

- Aumenta la información sobre el funcionamiento real de la entidad al identificar sus puntos fuertes y débiles, valora los controles contables y administrativos establecidos.
- Habitúa a empleados y funcionarios a trabajar con orden y método y a eliminar un sentido patrimonialista respecto a los papeles que elaboran.
- Obliga a tener la documentación archivada y accesible, pues la auditoría investiga sobre realidades y no se limita a oír cuentas sino que solicita pruebas, justificantes, datos ciertos.

Finalmente la práctica recurrente de la auditoría de economía, eficiencia y eficacia obliga a replantearse situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas y aplicaciones y genera en la entidad auditada un saludable dinamismo.

## **1. 12 ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Para la realización de la auditoría se tienen en cuenta cinco etapas fundamentales: exploración y examen preliminar, planeamiento, ejecución, informe y seguimiento a continuación se detallan sus características:

### **I. Exploración y Examen Preliminar**

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos:

- Características generales de la entidad.
- Misión, visión y objeto social.
- Caracterización de los recursos humanos.
- Estructura organizativa y funciones.
- 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.

## **II. 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 deberá 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 dé su aprobación.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará el tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría.

## **Ejecución**

En esta etapa, como indica el título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que 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; que las pruebas 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 herramientas de dirección.

No obstante, adicionalmente, 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 3 " E " y su interrelación.
- **Cuerpo del Informe:** hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- **Recomendaciones:** estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir 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 3 "E", realizar una comprobación entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir, si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

### **1.13 GUÍA METODOLÓGICA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

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

En la propuesta de adaptación se persiguen los propósitos fundamentales que son recogidos en la guía original:

- Medición y comparación de logros

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

- Control interno eficaz

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- Cultura de la responsabilidad

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

- Mejoramiento de la planificación

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con vistas a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

- Necesidad de un buen sistema de información integral

Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

En la Guía original para una mejor comprensión este cuestionario se subdivide 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.

- **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.

- **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.

- **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.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A LA GESTIÓN DEL PODER POPULAR MUNICIPAL SAGUA DE TÁNAMO**

El presente capítulo recoge los diferentes pasos a seguir en un diagnóstico realizado a la entidad Poder Popular de Sagua de Tánamo en el cual se evalúa el estado actual de la gestión. Se tomaron en cuenta operaciones hasta el cierre del año 2009 y del presente año hasta marzo para establecer comparaciones en algunos indicadores. Esta investigación se apoyó en la guía metodológica de auditoría de gestión adaptada a la entidad. Se basa en tres etapas:

- Exploración
- Planeamiento
- Ejecución

### **2.1 EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR**

#### **Caracterización general de la entidad**

El 31 de octubre de 1976 quedó constituida la Primera Asamblea Municipal del Poder Popular, en Sagua de Tánamo, Máximo Órgano del Gobierno representativo del poder del pueblo. En este año fue constituido el primer Comité ejecutivo, coformado por 11 compañeros, cuya responsabilidad fundamental fue la de atender las diferentes esferas económicas y sociales del Municipio. Apartir de 1993 los comité ejecutivo se dieron su función a los actuales Consejos de Administración con una estructura diferente. Este está situado en Los Maceo N 17, Telef. 587185. Fue creado con el objetivo de dirigir las entidades económicas y de servicios de subordinación local. Cuenta con un total de 96 trabajadores.

## **MISION**

Cumplir a través de su Órgano la política a seguir orientada por la dirección del país, a través de Delegados que integran la Asamblea Municipal, las comisiones permanentes de la Asamblea, los Consejos Populares y al Consejo de la Administración, este último integrado por organismos de subordinación local que mayoritariamente inciden en la población.

## **VISIÓN**

Esta es una Entidad que goza de prestigio, autoridad y confianza. Sus trabajadores, con un trabajo sistemático han ganado la confianza del pueblo que es quien con más sistematicidad solicita atención por parte de esta.

## **OBJETO SOCIAL DEL PODER POPULAR**

El objeto social de la Entidad radica en exigir para que se atienda correctamente a la población y se le da tratamiento a los diferentes programas que controlan y fiscalizan los vicepresidentes del Consejo de Administración Municipal.

## **Estructura de la Entidad**

Esta cuenta con una estructura dirigida por el Presidente de la Asamblea Municipal, al cual se subordinan los vicepresidentes del Consejo de la Administración, Secretaria de la Asamblea Municipal, Secretaria del Consejo de Administración. También la Administración Interna, la Dirección de recursos humanos. Existen además, los Departamentos como: Atención a la población, Cuadro, Servicio y el Económico (anexo 1).

La entidad cuenta con una plantilla de 99 trabajadores, cubierta 96, de ellos 36 son dirigentes, 5 son adiestrados, técnicos medios 26. Hay 17 obreros, y 12 de servicio.

Presenta 39 áreas de responsabilidad con un total de 715 Activos Fijos Tangibles. Con un importe de 175820.53 cup, está sustentada por las tasas aplicadas y establecidas.

El Consejo de Dirección está conformado de la siguiente Manera:

### **Nombre y Apellidos**

- 1- Roberto Yarlo Núñez Oliver
- 2- Dunieski Castellanos Peña
- 3- Mailín Pérez Hechavarría
- 4-Héctor Cisneros Sánchez ´
- 5- Eisnober Cuenca Ramírez

### **Cargo**

- Director Dependencia Interna  
Jefe Departamento de Servicios  
Jefa Recursos Humanos  
Técnico de Protección Física  
Técnico de Transporte

### **Cuentas por pagar**

La entidad al cierre de diciembre de 2009 tenía un importe en cuentas por pagar de \$16412.28, encontrándose el 28% en el término de treinta días, el 71% de 30 a 60 y el 1% de 60 a 69.

### **Cuentas por cobrar**

En las cuentas por cobrar a corto plazo ascienden a \$ 3 240.34, encontrándose hasta 30 días el 10% y 30 a 60 el 84%.

### **Los principales abastecedores de la entidad:**

- Empresa suministros Holguín.
- Empresa mayorista de Alimentos.
- Empresa cárnica Frank País.
- Empresa Bebidas y Refrescos.

Los Estados Financieros que lleva la entidad son:

- Balance de comprobación por saldos.
- Estado de ejecución.
- Estado de Situación.
- Estado de Resultado.

La Entidad cuenta con dos almacenes:

- 1- Almacén de víveres.
- 2- Almacén de materiales.

## **CONTROL INTERNO**

La entidad posee un Control Interno organizado por componentes, cuenta con la implementación de la Resolución 297 /03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Este sistema de control interno implementado en la entidad no garantiza la confiabilidad de la información que se emite y en el cumplimiento de la política establecida en los aspectos verificados.

## **PLAN DE PREVENCIÓN**

El plan de prevención en la entidad no tiene identificado puntos vulnerables con relación a las deficiencias detectadas que generan resultados negativos en los procesos principales de la entidad y en los de apoyos, siendo generalizado en un porcentaje significativo de las áreas que conforman la entidad o en un área de resultados claves, no se utiliza como medio de herramienta en la entidad.

## **EXPEDIENTE ÚNICO DE AUDITORIA**

El expediente único cuenta con los documentos donde se muestran los resultados de las acciones de control realizadas a la entidad así como los planes de acción adaptados para erradicar las infracciones señaladas y referencias a las medidas aplicadas en respuesta a dichas acciones de control, el expediente único cumple con lo establecido en la Resolución 276/06 del extinto Ministerio de Auditoría y Control y el mismo está actualizado por el jurídico de la entidad.

El sistema de control interno de la entidad es evaluado de deficiente.

### **Las principales deficiencias que dieron origen a esta evaluación son:**

- Se detectaron gastos en un epígrafe que corresponde a otro.
- Gastos de teléfonos, combustibles y salones dejados de contabilizar.
- No se contabilizó un importe de 3855.53 cup correspondiente al mes de agosto.
- Existen cuentas en balance que no reflejan su saldo real.
- No se efectúan contabilización de los arqueos de fin de mes.
- No coinciden la plantilla y cargos autorizados con las fecha de alta en los expedientes.
- Se les paga a compañeros sin firmar la tarjeta de entrada y salida, violando el código de trabajo.

## **2.2 PLANEAMIENTO**

Después de realizada la exploración se determina los objetivos a verificar, entre los que tenemos:

- Estructura organizacional.
- La gestión de los recursos humanos.
- Gestión de los recursos energéticos.
- Gestión de la calidad.
- Política y Metas
- Transporte.
- Los servicios.
- Departamento económico.
- Gestión de la logística.

Después de realizada la primera etapa, se elaboró el planeamiento del diagnóstico.

### Planeamiento del diagnóstico

No	Aspectos a tener en cuenta	Días
1	Investigación Preliminar	2
2	Planeamiento del diagnóstico	1
3	Estructura Organizacional	2
4	Políticas y Metas	2
5	Gestión de Recursos Humanos	3
6	Gestión de Recursos Energéticos	5
7	Gestión de la calidad	2
8	Gestión de Logística	5
9	Transporte	1
10	Mantenimiento	2
11	Servicio	1
12	Departamento económico	5
<b>Total General</b>		<b>31</b>

## **2.3 EJECUCIÓN**

Para la ejecución se utiliza la Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión adaptada a las características de la entidad para poder lograr mejor la evaluación de la gestión

Se realiza un análisis de los aspectos incluidos en el cuestionario No.1

En el (anexo 2) se expone el cuestionario No.1

### **Estructura organizacional**

#### **Estructura formal**

Se comprobó que la entidad cuenta con la documentación legal correspondiente y presenta definida su actividad fundamental o misión encomendada tiene la estructura organizativa, permite el logro de los objetivos de la entidad. Los cuadros, dirigentes y funcionarios cuentan con el nombramiento, se modifica la estructura cuando existe un cambio en la entidad. La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa, se verificó que están diseñados correctamente los puestos de trabajo y sus funciones, están definidos los responsables de áreas con sus respectivas facultades.

#### **Estructura informal**

La estructura organizacional informal facilita el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, se comprobó que la dirección de la entidad usa la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional. Además estimula a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados así como permite que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad.

## Políticas y metas

Los objetivos de la entidad contribuyen a cumplir y misión de la entidad, estos son claros y precisos y del conocimiento de los trabajadores, las estrategias trazadas tienen una estrecha relación con los objetivos de la entidad, están proyectadas en función de que la entidad cumpla con la mejor calidad posible.

Los dirigentes y funcionarios informan a sus subordinados las decisiones y los acuerdos tomados en las reuniones, de manera que se logre coherencia en las tareas que se acometen.

El sistema directivo es el encargado de orientar y de guiar la organización hacia el logro de los objetivos y su meta. Es el responsable de lograr que cada cual haga lo que tiene que hacer.

## Cumplimiento del presupuesto

El presupuesto constituye un plan importante en el desarrollo de todas las actividades de la entidad atendiendo a que es presupuestada, a continuación se realiza un análisis de su cumplimiento en distintos períodos .

### Ejecución del presupuesto al cierre del año 2008

---

CONCEPTO	EJECUCIÓN Plan	ACUMULADA Real	Por ciento
Gastos capital	de 705.9	702.3	99
Gastos corrientes	405.3	440.2	109
Total	1111.2	1142.5	103

---

### Ejecución del presupuesto al cierre del año 2009.

concepto	EJECUCIÓN ACUMULADA		
	Plan	Real	%
Gastos de capital	688.9	685.7	99 %
Gastos corrientes	318.0	370.5	117 %
Total	1006.9	1056.2	105 %

En el análisis de las tablas anteriores correspondientes al cierre de 2008 y 2009 respectivamente se pudo comprobar que existen sobregiros a la hora de ejecutar el presupuesto, la entidad ejecutó por encima del plan en el 2008 31.3 cup y en el 2009 49.3 cup en las verificaciones realizadas se pudo comprobar que la entidad no posee un mecanismo eficiente para dicha tarea lo que trae como resultado una mala planificación del presupuesto dando lugar a la sobre ejecución

## Comportamiento del presupuesto al cierre de marzo 2010

<b>EJECUCIÓN ACUMULADA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Gastos capital</b>	176.7	176.5	100. %
<b>Bienes corrientes</b>	62.5	67.2	108 %
<b>Total</b>	239.2	243.7	102 %

Al observar la ejecución del presupuesto al cierre del primer trimestre 2010 se comprueba que aún no se logra la eficiencia a la hora de realizar el anteproyecto lo que trae consigo la sobrejexecución del presupuesto a la hora de ejecutarlo, resumiendo gasta más de lo planificado.

Concluyendo esta parte del presupuesto podemos plantear que la entidad no cuenta con un mecanismo eficiente para la realización de dicha tarea lo que trae como resultado una mala planificación del presupuesto dando lugar a la sobre ejecución

### **Gestión de los Recursos Humanos**

Resultados de los cálculos de indicadores para la caracterización general de los recursos humanos (anexo 3)

El Poder Popular al cierre de marzo 2010 cuenta con una plantilla aprobada de 99 plazas que se encuentran cubiertas por 96 trabajadores para un 97 por ciento de cumplimiento.

El 5 por ciento lo representan los adiestrados, el 36 por ciento dirigentes, técnicos medios 26 por ciento. Hay 17 por ciento de obreros, y el 12 por ciento de servicio.

### **Análisis de la pirámide**

<b>EDADES</b>	<b>PORCIENTO</b>
18 a 25	15,6
26 a 35	22.9
36 a 45	36.4
46 a 45	22.9
Más de 55	2.1

El comportamiento de la pirámide de edades es aceptable aunque hay que destacar que el mayor porcentaje se aprecia en el rango de 36 a 45 comportándose a un 36.4 por ciento, lo que indica que se debe trabajar por reclutar personal joven.

El trabajo del personal en el Poder Popular cuenta con un reglamento disciplinario, así con un convenio colectivo laboral.

Se verificó que existe el manual de normas y procedimientos para la selección del personal, en primer lugar se realiza una entrevista preliminar, se investiga los antecedentes penales, la conducta social y realizan pruebas de conocimientos y habilidades.

Se comprobó que existen los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores comprobándose que no se controla periódicamente su ejecución y

cumplimiento, no se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas. No se cumplen los procedimientos establecidos con los adiestrados.

Se revisaron un total de 15 expedientes, de ellos 6 estaban correctamente y los restantes (9) le faltaban documentos de uso obligatorio. En cuanto a la Resolución 187 se aprecia que existen deficiencias relacionadas con la disciplina laboral de la entidad.

### **Fluctuación laboral**

Este indicador no es un problema en la entidad porque los trabajadores se mantienen en la misma, son muy pocos los que causan bajas o traslados.

### **Evaluación del desempeño**

En la entidad está diseñado el sistema de evaluación a trabajadores mensual y anual, en las evaluaciones realizadas en el 2008 el 90,1 por ciento del personal fue evaluado de bien y al cierre del 2009 obtuvieron estas evaluaciones el 84,0 por ciento lo que nos demuestra que en el año 2009 disminuyó el número de trabajadores evaluados de bien.

### **Cuadros**

En los cuadros y dirigentes el sistema es a través del Código de Ética. El Poder Popular cuenta con 11 cuadros, de ellos 3 mujeres, 5 son negros o mestizos y 3 jóvenes.

En el anexo 3 aparecen los indicadores para evaluar la efectividad de los cuadros donde se comparan sus evaluaciones al cierre del 2008 2009 según los indicadores en el 2008 se evaluaron el 100 por ciento de los cuadros de la entidad, de ellos el 81,8 por ciento fueron evaluados de bien, que indican buenos resultados, con

recomendaciones para alcanzar un mejor funcionamiento, el 18,2 por ciento fueron evaluados de mal al no cumplir con el código de ética, por lo que fueron separados de la entidad. Al cierre de 2009 se evalúa el 63,6 por ciento de los cuadros de ellos el 54,5 fue evaluado de bien evidenciándose un descenso de un año a otro.

En este proceso las recomendaciones que más se reiteran son:

- Instrumentar un adecuado sistema de trabajo que permita alcanzar mejores resultados.
- Fortalecer el trabajo con la reserva, teniendo en cuenta la objetividad y la inclusión de mujeres y jóvenes.

### **Principales deficiencias que presenta la política de cuadro**

- Poca profundidad en el proceso de elección de la reserva.
- Insuficiente preparación brindada por los cuadros a su reserva.
- Escasa disposición de personas para integrar la reserva de cuadros.

El estudio y la aplicación del código de ética se ha incrementado a partir de las indicaciones en cuanto a la aplicación de las acciones para contrarrestar las manifestaciones de corrupción lográndose una mayor vigencia en su contenido como elemento previsor de la conducta que debe caracterizar a nuestros cuadros.

### **Proyecciones de cuadro**

- Continuar el fortalecimiento en el trabajo con la reserva incrementando las rotaciones.
- Incrementar la preparación y superación de los cuadros y reserva.
- Incrementar la exigencia y responsabilidad en los cuadros.

## **Protección e Higiene del trabajo**

En la entidad existen problemas que atentan contra la protección e higiene del trabajador pues la ventilación de muchos departamentos es deficiente, hay deterioro del mobiliario, poca iluminación, fundamentalmente el Departamento económico y el de recursos humanos, no se realizan exámenes médicos periódicamente por lo que se demuestra que el plan de acción y las estrategias no cumplen las expectativas deseadas.

Se verificó que la limpieza en todo momento es aceptable pero hay que destacar que las instalaciones sanitarias no cumplen todas con las condiciones necesarias.

En la entidad hay un buen ambiente de trabajo, los dirigentes, funcionarios y trabajadores realizan sus funciones con el interés de que la entidad alcance buenos resultados sin embargo no están satisfecho en su mayoría con los ingresos que reciben, hay armonía sin imposiciones por parte de los administrativos, existe aceptable interacción directivos y subordinados.

A continuación se exponen las principales fortalezas y debilidades de los recursos humanos.

### **Fortalezas**

- Prestigio social de los cuadros.
- Permanencia de la fuerza de trabajo.
- Existencia de un manual de procedimientos para la gestión de los recursos humanos.

### **Debilidades**

- Escasa disposición del personal para integrar la reserva de cuadro.
- Poca atención y estimulación a los trabajadores.
- Dificultad con la protección e higiene del trabajo.

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS ENERGÉTICOS

Los portadores energéticos ocupan un lugar importante en los momentos actuales en cualquier entidad o empresa si tenemos en cuenta que el país hace esfuerzos considerables para el ahorro del mismo.

En las verificaciones realizadas se pudo comprobar que dentro de los portadores el que presenta deficiencias en su comportamiento es la electricidad, en el año 2008 y 2009 se consumieron 2.65 y 3.35 MWH respectivamente por encima del plan evidenciándose que no hubo eficiencia en este indicador. Se verificó que la entidad implantó acciones con el objetivo de no gastar más de lo planificado, y así mejorar la gestión de este indicador

### Comportamiento de los portadores energéticos

Indicadores	U/M	Plan	Real	%	Plan	Real	%
		2008	2008		2009	2009	
Gasolina motor(83 octanos)	MLITROS	64.00	64.38	100	63.00	62.58	99
Gasolina motor(90 octanos)	MLITROS	5.80	5.64	97	6.00	5.96	99
Diesel Regular	MLITROS	36.00	35.79	99	21.10	20.93	99
Energía Eléctrica	MWH	40.00	42.65	107	40.30	43.65	108

## Comportamiento de los portadores energéticos hasta Marzo 2010

INDICADORES	U/M	PLAN	REAL	PORCIENTO
Gasolina motor(83 octanos)	MLITROS	13.92	12.34	89
Gasolina motor(90 octanos)	MLITROS	1.50	1.50	100
Diesel Regular	MLITROS	4.67	5.49	117
Energía Eléctrica	MWH	10.75	11.95	111

Al cierre del mes de marzo/ 2010 la entidad presentaba una sobre ejecución de 0.82 MLITROS en Diesel Regular y 1.2 MWH en Energía Eléctrica demostrándonos que las acciones concebidas no han sido eficientes en este sentido ya que la entidad sigue gastando mas de lo planificado.

En la gestión de los recursos energéticos se concluye que la entidad en estos momentos no cuenta con un mecanismo que le permita lograr la eficiencia de este indicador, por el contrario hay significativos retrocesos.

La entidad implanto nuevas acciones de control y medidas de ahorro (anexo 4)

### GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad fue adaptada a las características de la entidad ya que los aspectos a tener en cuenta se cumplen satisfactoriamente sobre todo la atención a la población.

Hay que plantear que en la entidad está implementado el sistema de atención a la población, cada miembro del consejo de administración, funcionarios tienen planificado como tarea fija el día de atención, los casos atendidos se visitan, se tiene control de los mismos y se chequea por parte del presidente.

Se han realizado controles y supervisiones a diferentes entidades a partir de los criterios desfavorables emitidos por la población pero hay que continuar

aprovechando las potencialidades que nos brindan los jubilados y personas que tienen conocimiento de la actividad.

La asamblea atendió un total de 124 personas, con igual número de casos, 38 menos que en igual etapa del año anterior, 101 entrevistas y 23 cartas estas aumentaron un 11% respecto al año anterior, 123 quejas para un 99.2% de los casos atendidos. Se le dio respuesta a un total de 44 quejas para un 36% demostrando que el nivel de respuesta a la población es insuficiente

Para seguir perfeccionando el sistema de atención a la población nos trazamos las siguientes tareas.

- Adoptar acciones que permitan resolver los problemas que presenta la población.
- Realizar chequeo sistemático con relación al funcionamiento de la actividad.
- Aumentar el nivel de preparación del personal encargado de la actividad.

Por la importancia que tiene para el buen funcionamiento de una entidad la calidad de la gestión se debe tomar en cuenta la incorporación del departamento de contabilidad y el de recursos humanos.

## **GESTIÓN LOGÍSTICA**

### **Inventario**

La Dependencia Interna cuenta con dos almacenes estos están destinados tanto a la moneda nacional como a la divisa.

Al analizar este indicador pudimos observar que no tenía un alto nivel de inventario ya que estos son distribuidos según son recibidos por la alta demanda, no poseen productos ociosos por esta misma causa.

Se pudo comprobar que el proceso de Custodia se aplica de forma correcta, el personal del almacén, tiene firmada el acta de responsabilidad por la custodia de los bienes materiales, se cuenta con instrumento de pesaje y medición así como el estado técnico del mismo.

Se verifica que los almacenes no reúnen las condiciones mínimas de protección contra incendio y las filtraciones, no se elabora el programa anual que garantiza el conteo de todos los productos durante cada año, no se realiza la recepción a ciego.

Fueron realizados inventarios físicos a los almacenes, verificándose una muestra de 40 renglones de 139 existentes lo que representa el 29 por ciento verificándose un faltante de 185.87 cup no siendo registrado en la cuenta correspondiente y no se ha habilitado el expediente de faltante en el área de contabilidad.

## **Servicio**

Teniendo en cuenta para lo que está creado este departamento que no es más que asegurar los recursos para la atención a diferentes visitas del Consejo de la Administración y la Asamblea, se puede decir que el trabajo marcha según lo planificado, sin embargo existen limitaciones de recursos que atentan contra la calidad del mismo. La poca asignación de CUC es otro elemento que incide de forma negativa. Existe un comedor obrero el cual presta servicios a los trabajadores de merienda y almuerzo, el mismo no cuenta con la calidad que se requiere.

## **Trasporte**

Otro aspecto que tiene singular importancia en la entidad es el transporte. La entidad tiene implementado un sistema de control del combustible, no siendo así con los neumáticos y acumuladores, se pudo comprobar que el pedido del combustible

se realiza teniendo en cuenta el nivel de actividades a desarrollar en el mes y se realiza un mes antes para su debida planificación.

Fueron verificados los saldos de las tarjetas magnéticas de combustible por 13587.00 cup comprobándose la carga y consumo del mes de octubre a diciembre del 2009. Según vales del serví centro y submayores sin detectarse diferencias.

Existe el registro de hojas de ruta emitidas, el mes de diciembre del 2009 se analizaron los índices de consumo de estos medios, manifestando diferencias de 765 KM entre los recorridos que son 19681.20 y los que debía recorrer que son 19916.20 Km.

La entidad cuenta con 10 carros los cuales presentan buen estado técnico, sin embargo existen algunas deficiencias que atentan con el buen funcionamiento del área, entre las que se encuentran las siguientes deficiencias:

- No fueron cotejados los medios de transporte en el expediente
- No existe el control de los neumáticos y baterías de acuerdo con lo establecido.
- No existe control de las revisiones técnicas
- La s hojas de ruta no están archivadas correctamente
- No se cuenta con control alguno de la licencia de circulación

## **Mantenimiento**

Esta actividad en la entidad tiene en cuenta el mantenimiento de los vehículos existentes. Se verificó el cumplimiento de la gestión de este indicador. La entidad tiene establecido el Sistema de Mantenimiento Preventivo Planificado.

Se planifican de forma anual los mantenimientos de los vehículos y se controla su ejecución y efectividad, detectando las siguientes deficiencias:

1. No cumplir con las fechas previstas en el mantenimiento de los vehículos.
2. No se muestra evidencia de la ejecución de los mantenimientos.
3. Deficiente organización para la ejecución de mantenimiento de los vehículos.

## **Compras**

En el Poder Popular la administración interna es la encargada de realizar las compras de recursos y materiales que necesitan para el CAM y Asamblea. Dependiente de un presupuesto asignado y planificado para la actividad, las compras se realizan a las entidades con la cual mantenemos contratos de compraventas según su actividad.

## **DEPARTAMENTO ECONÓMICO**

Existe la documentación que fija el monto del fondo en caja que asciende a \$ 2000.00 para pagos menores, anticipos y liquidación de gastos de viajes. El cajero tiene la relación con las firmas de las personas autorizadas para realizar operaciones en la caja.

Se comprobó que el cajero es el único que posee la llave de la caja fuerte, existe una llave lacrada en poder del Director.

En la revisión realizada al reembolso del mes de diciembre del 2009, se comprobó que el mismo carece de datos de uso obligatorio como:

- Nombre de la entidad.
- Código de la entidad.
- Firma del empleado que lo contabilizó.

## ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COBROS.

### COBRO.

Se pudo comprobar que para la gestión de cobro no se utilizan las técnicas de computación para mantener al día los avisos de cobro, pero se informa oportunamente sobre las cuentas de cobro dudoso. Periódicamente se analizan los ciclos de cobro y los saldos envejecidos de las cuentas

Al realizar la revisión de la documentación de esta área se verifica que los servicios que se prestan a los diferentes clientes no cuentan con los contratos correspondientes, los expedientes de cobros no están habilitados, el departamento no tiene actualizados los registros primarios de la actividad de cobro, todas las operaciones contables las realiza el Centro de Gestión Contable.

### Análisis de las edades de las cuentas por cobrar

Deudores	Importe	Hasta 30 días	De 30-60 días	De 60-90 días	Más de 90 días
Salud Pública	360.00		360.00		
Educación	296.20	296.20			
Asociación cubana de Combatientes CDR Municipal	2353.96		2353.96		
	28.88	28.88			
<b>TOTAL</b>	<b>3240.34</b>	<b>325.08</b>	<b>2713.96</b>		

Total	Hasta 30 días	De 30-60	De 60-90	Más de 90
3240.34	325.08	2713.96		
100 %	10 %	84%		

Hasta este mes esta cuenta tiene un saldo de 3240.34 encontrándose el mayor porcentaje en el término entre 30-60 días (84.0%),

A pesar de realizarse el desglose de las cuentas por edades y analizarse en el Consejo de Dirección de la entidad no se alcanza la efectividad requerida en la gestión de cobro

#### • PAGOS

##### **Análisis de las edades de cuenta por pagar.**

Proveedores	Importe	Hasta 30 días	En 30-60	En 60-90	Más de 90
EMP MUN COM	5425.30		5425.30		
Org Econ. Est	6246.29		6246.29		
Trasporte Cárnico F. País	182.08			182.08	
Ember Sagua	4658.61	4658.61			
<b>TOTAL</b>	<b>16512.28</b>	<b>4658.61</b>	<b>11671.51</b>	<b>182.08</b>	

Total	Hasta 30 días	De 30-60	De 60-90	Más de 90
16512.28	4658.61	1167159	182.08	
100 %	28%	71%	1%	

Las cuentas por pagar en esta fecha presentan una situación desfavorables de acuerdo con el desglose que presentan por edades, originado esto por el Consejo de la Administración pues continuó ejecutando gastos para cumplimentar sus objetivos. Esta situación fue analizada por el Consejo de Dirección con el fin de darle solución a esta problemática.

Se comprobó que los registros primarios correspondientes a esta actividad no están actualizados, no se realizan conciliaciones con los proveedores pendientes de pago

## **CONTRATOS**

En la revisión de los contratos económicos suscriptos se toma como muestra 9 clientes y 30 suministradores, de un total de 11 para el 32 por ciento respectivamente de las entidades con saldos pendientes por cobrar y pagar a corto plazo, comprobándose que existen 13 proveedores sin contrato económico.

Se revisaron 10 contratos de un total de 18 para un 56 %, comprobando que algunos carecían de datos, se detectó que existían 9 proveedores sin contratos realizados.

## **ACTIVOS FIJOS TANGIBLES**

Estos son controlados periódicamente por el plan de chequeo de activo fijo. La identificación de los activos fijos en algunos casos la identificación es ilegible, se aplican las tasas de depreciación.

Se realizan 10% de los inventarios mensuales dejando evidencia documental, se contabilizan las altas, bajas, traslados.

Se comprobó que:

- Cada responsable de área tiene firmado el acta de AFT que están bajo su custodia.
- Se comprobó que tienen establecidos y actualizados los modelos de control de AFT por área.
- Se verificó que no existe evidencia documental de todos los movimientos de los Activos.
- Se detectaron números de inventario borrosos y tachaduras, así como Activos Fijos Tangibles con dos números de inventario.

En las verificaciones realizadas al funcionamiento del departamento económico se detectaron irregularidades, entre las que se encuentran:

- Los estados financieros se presentan dentro del término establecido, no existiendo registro contable al detectarse diferencias significativas que distorsionan los mismos.
- No está constituido el comité de control de la entidad, no existiendo ningún mecanismo para la preparación de los trabajadores en materia de control Interno.
- No está habilitado y actualizado el control de recursos presupuestario.
- No se compatibilizan la información de la contabilidad presupuestaria con la patrimonial.
- El registro de disponibilidad se actualiza por el estado de cuenta y no por los cheques emitidos.
- El registro de control de transferencia está desactualizado.

## CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo hemos podido comprobar la veracidad de la hipótesis planteada que consistía en que si se realiza un diagnóstico a la entidad Poder Popular según la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión, se podrá conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades principales, lo que facilitará la toma de decisiones oportunas por parte de la administración para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, lo que permitió plantear:

- La gestión en la entidad presenta un grado de deterioro de las tres E, provocado por esta no logra invertir y ahorrar racionalmente sus recursos.
- El presupuesto en los dos últimos años presentó una sobrejecución ascendente a 31300.00 cup y 49300.00 cup respectivamente.
- En los recursos humanos las evaluaciones con resultados de bien realizadas a los trabajadores y cuadros de la entidad decreció en un 6,1 % y en un 27.3 respectivamente.
- La energía eléctrica tuvo un incumplimiento del plan en el año 2010 debido a un gasto de 11 MWH por encima del plan.
- El nivel de respuesta a la población es insuficiente existiendo 79 quejas sin respuestas.
- Se comprobó la existencia de un faltante ascendente a 185.87 cup el cual no había sido contabilizado por el departamento económico.
- Existen dificultades dentro del área económica que afectan los resultados de la misma.

### Principales causas que incidieron

- No contar con un mecanismo que permita mejorar la gestión del presupuesto la energía eléctrica.

- No se desarrollan actividades de capacitación.
- Poca profundidad en el proceso de elección de los cuadros.
- No se ha definido los responsables de impulsar la calidad en la entidad.
- Falta de chequeo por parte de la administración hacia el departamento económico

## RECOMENDACIONES

Después de analizar las conclusiones del trabajo, se considera necesario hacer las siguientes recomendaciones:

- Iniciar el levantamiento de los Riesgos a partir de las deficiencias detectadas y diseñarles las correspondientes actividades de control correctivas y preventivas de forma tal que no se repitan.
- Establecer un sistema de supervisión y control de las operaciones de forma tal que permita el registro oportuno y adecuado de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Auditoría: Cook and Wincle ...[ et al]. —1. reimp.—La Habana : — 3ra Edición, 1990.—
- Auditoría y Fiscalidad : Lina Pedraza Rodríguez .....[ et al]. .—La Habana : Edición, 1993.—
- CUBA. Ministerio de Auditoría y Control. RESOLUCIÓN No. 026 /06.— Lina Pedraza Rodríguez .— Habana 2003
- CUBA. Ministerio de Auditoría y Control.— Juicio del Auditor en relación con el control interno contable.—La Habana 2005
- CUBA. Ministerio de Auditoría y Control: Desarrollo histórico de la Auditoria en el Mundo./ Leticia Ferrando Alonso...[ et al].—La Habana, 1998
- CUBA. Ministerio de Auditoría y Control: Manual de Auditoría.— Sistema Bancario Nacional, 2005.—8p
- CUBA. Ministerio de Auditoría y Control: Manual de Instrucción Procedimientos Banco Central de Cuba.—La Habana,2003.—13 p
- CUBA. Ministerio de Auditoría y Control : Auditoría de Economía, Eficiencia y Eficacia en el sector público / Fabado, Enricb I Alfonso..... [ et al]. — Cámara de Comptos de Navarra, 1989
- Diplomado en Auditoría General : Walter B. Meigs.— CECOFIS— La Habana 2001.

GÓMEZ MORTIN, JOAQUÍN. El Control en la Administración de Empresas.---La Habana, 1988:---34p

Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención de las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción :---- Ministerio de Auditoría y Control / Resolución No. 013/06. ---- La Habana, 2006

Ministerio de Finanzas y Precios (MFP): Resolución No. 297/03, “Componentes y Normas del Control Interno”; Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), La Habana, 2003.

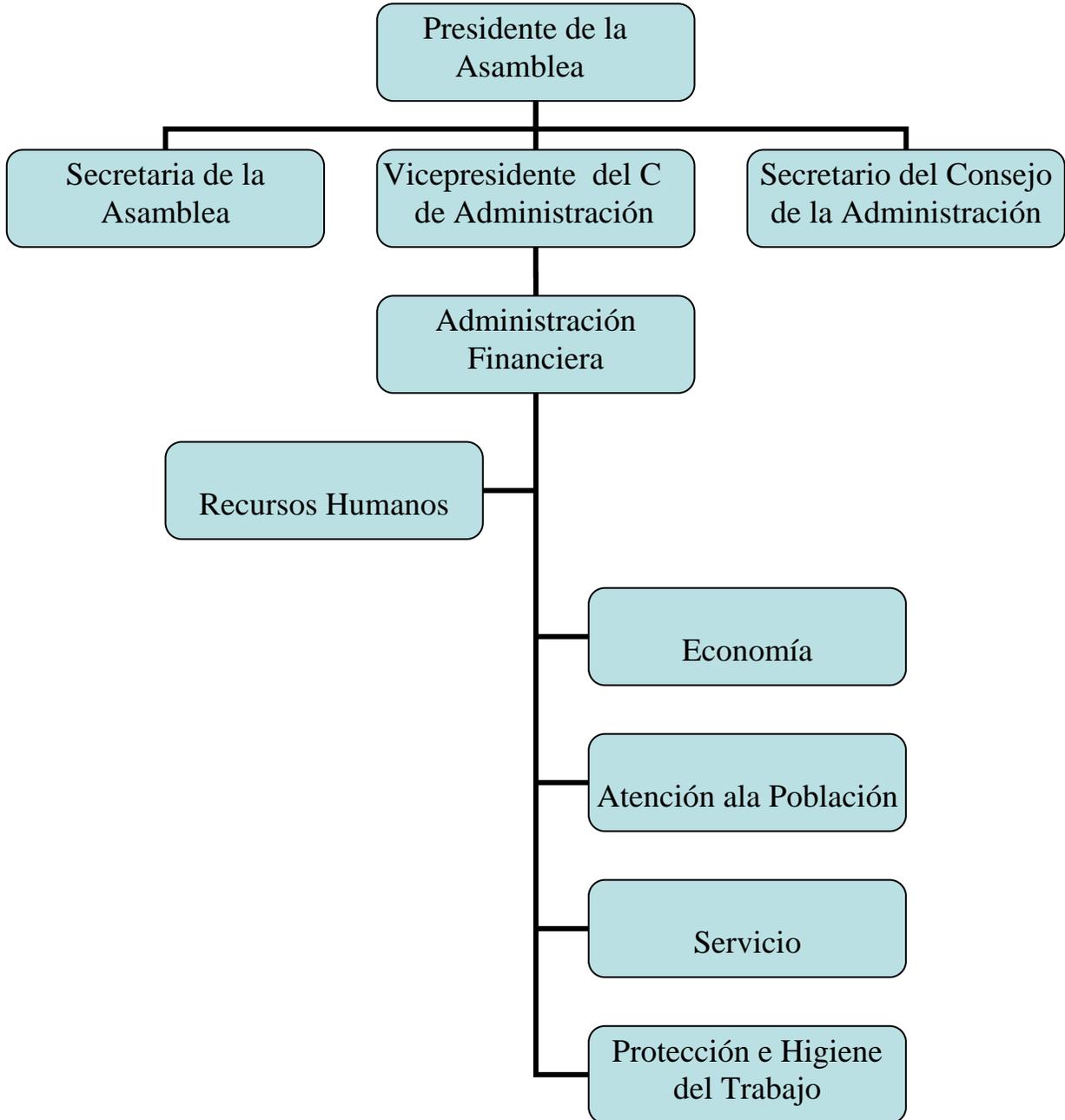
Manual del Auditor... [CD-ROM].—, Ministerio de Auditoría y Control .— Habana 2001:--11 p

<http://monografias.com/trabajos7/auop.chtm>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZykFVVyOBAsqwms.php>

# ANEXO 1

## ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD.



## ANEXO 2

<b>COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE, SI:</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<u>Estructura Formal</u>		
¿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	
¿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	
<u>Estructura Informal</u>		
¿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	
<b><u>POLITICAS Y METAS</u></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 principales	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	x	

definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?		
¿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	
¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	x	
<b><u>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u></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.		
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:	x	
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>Capacitación y Desarrollo</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:	x	
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) aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y	x	
c) fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?	x	

<b>Evaluación del desempeño</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 laboral, ausentismo, entre otros?	x	
<b>Salarios</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	
<b>Protección e Higiene del Trabajo</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) el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;.	x	
c) servicios sanitarios.		X
d) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;	x	
e) las fuentes de agua	x	
f) la ventilación		x
g) la iluminación		x
h) las instalaciones eléctricas.	x	
i) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales.	x	
j) control de vectores y roedores;	x	
k) mantenimiento, orden y limpieza.	x	

l) 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?		
¿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>Cultura organizacional</b>		
¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:	x	
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	x	
f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.		

<b><u>GESTIÓN DE RECURSOS ENERGÉTICOS</u></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 que aseguran el ahorro en la utilización de los recursos energéticos en la entidad?			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.			
¿El sistema de Mantenimientos implantado en la entidad garantiza la verificación de la credibilidad de la documentación siguiente:		x	
a) datos técnicos del equipamiento.			
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.			
g) normativas de intervenciones.			
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
<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	
¿El sistema de compras implementado en la entidad cumple los requisitos siguientes:			
a) la identificación puntual y precisa de las necesidades;		x	
b) la consideración de la administración de los contratos de compraventa;		x	
c) las necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados;		x	
d) utilización de las garantías otorgadas por el proveedor para los productos que no cumplen las especificaciones de calidad;		x	

### ANEXO 3

#### INDICADORES PARA DETERMINAR LA CARACTERIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO AL CIERRE DE MARZO DEL 2010.

- Cumplimiento de la Plantilla =  $\frac{96}{99} \times 100 = 97\%$
- Índice de Jerarquización =  $\frac{36}{99} \times 100 = 36\%$
- Nivel Superior =  $\frac{7}{99} \times 100 = 7\%$

#### Cierre 2009

##### Pirámide de edades:

De 18 a 25 años.  
De 26 a 35 años.  
De 36 a 45 años.  
De 46 a 55 años.  
Más de 55 años.

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{15}{96} \times 100 = 15,6\%$$

De 18 a 25

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{22}{96} \times 100 = 22,9\%$$

De 26 a 35

$$\text{Porcentaje de edad} = \frac{35}{96} \times 100 = 36,4\%$$

De 36 a 45

$$\begin{array}{l} \text{Porciento de edad} \\ \text{De 46 a 55} \end{array} = \frac{22}{96} \times 100 = 22,9 \%$$

$$\begin{array}{l} \text{Porciento de edad} \\ \text{Más de 55 años} \end{array} = \frac{2}{96} \times 100 = 2,1 \%$$

### **Distribución de la plantilla en hombres y mujeres:**

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total hombres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = (51/96) \times 100 = 53,1 \%$$

$$\% \text{ Personal directo} = \frac{\text{Total mujeres}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 = (45/96,9) \times 100 = 46,9 \%$$

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

#### **Evaluación de cuadros**

Cierre 2008.

$$\text{Evaluación de cuadros} = \frac{\text{No. cuadros evaluados}}{\text{T. Cuadros}} \times 100 = \frac{11}{11} = 100 \%$$

#### **Evaluación**

$$\text{Satisfactoria} = \frac{\text{No. Cuadro evaluados bien}}{\text{T. Cuadros evaluados}} \times 100 = \frac{9}{11} = 81,8 \%$$

#### **Cierre de 2009**

$$\text{Evaluación de cuadros} = \frac{\text{No. cuadros evaluados}}{\text{T. Cuadros}} \times 100 = \frac{7}{11} = 63,6 \%$$

$$\text{Evaluación satisfactoria} = \frac{\text{Cuadros evaluados bien}}{\text{T. Cuadros evaluados}} \times 100 = \frac{6}{11} = 54,5\% \%$$

### **Cierre 2008**

$$\text{Evaluación de trabajadores (Bien)} = \frac{\quad}{81} \times 100 = \frac{73}{81} = 90,1\% \%$$

### **Cierre 2009**

$$\text{Evaluación de trabajadores (Bien)} = \frac{\quad}{81} \times 100 = \frac{68}{81} = 84,0\% \%$$

## **ANEXO 4**

### **Plan de medidas con vista a disminuir el consumo de la electricidad.**

#### **Energía eléctrica.**

##### **Acciones de control.**

- Realización de diagnóstico anual y seguimiento de los indicadores de consumo.
- Implantación de un sistema de monitoreo automatizado para el control de los consumos de energía eléctrica por áreas y actividad
- Sustitución de protecciones en mal estado y acometidas fuera de normas.
- Establecer un programa de eficiencia- mantenimiento

##### **Medidas de ahorro.**

- Optimizar el uso del alumbrado y mantener en buen estado los reflectores en las luminarias.
- Conectar las impresoras, fotocopiadoras, microcomputadoras y monitores solo cuando vayan a ser utilizadas. Estas últimas configurarlas con la opción de ahorro.
- Iluminar puntos específicos en lugar de iluminar fondos y pintar de colores claros las paredes de locales y pasillos
- Mantenimiento y limpieza sistemática de reflectores y luminarias.
- Apagar todos los aires acondicionados en los horarios de 11:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 6:00 p.m