

Trabajo de Diploma

*Para optar por el Título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas*

**Título: Auditoría de Gestión en la Unidad
Presupuestada Dirección Municipal de
Educación de Moa.**

Autor: Luis Daniel Hernández Caballero

Tutores: Lic. Julia Breffe Toirac

Lic. Jorge Luis de la Cruz Delgado

Curso: 2016-2017

Declaración de Autoría

Declaro que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa para que hagan el uso que estimen pertinente con el mismo.

Para que así conste firmo la presente a los ____ días del mes de junio del año 2017

.

Firma del Autor

Firma del Tutor

Pensamiento



“Es uno de nuestros deberes ir descubriendo constantemente en qué aspectos debemos fortalecer y proporcionar lo que estamos haciendo para lograr un incremento de forma constante de la eficiencia económica de la empresa y de la economía en su conjunto”.

Ernesto Che Guevara

Dedicatoria

A mi mamá y mi papá, a mi novia, mis amigos y a todos lo que me han alentado y apoyado en la elaboración de este trabajo.

Agradecimientos

A mi madre querida, y amigos en general. A mis dos tutores: Julia y Jorge, a los profesores por sus enseñanzas y apoyo, a todas las personas, conocidas y desconocidas que en la recta final de este trabajo han colaborado conmigo.

Resumen

La presente investigación tiene como propósito evaluar mediante la realización de una auditoría, el sistema de gestión de la Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación Moa, con el fin de facilitar a los directivos los argumentos necesarios para la toma de decisiones oportunas y alcanzar mejores niveles en la gestión de sus procesos, cumple con las cuatro fases de la realización de la auditoría establecida en la Resolución 340/2012 CGR ´Normas Cubanas de auditorías´ a partir de la Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento.

También se pretende conocer el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto de la entidad auditada.

Se considera que esta es una poderosa herramienta que sirve de apoyo efectivo a la gestión de la entidad, pues está dirigida hacia el control administrativo que se ejerce sobre su dependencia, con el fin de determinar si los controles establecidos son los adecuados y están en correspondencia con los objetivos de la dirección y sus planes, de manera que garanticen la supervivencia de la misma. Este tipo de auditoría se considera un nuevo enfoque que facilita la administración eficaz de los recursos.

La auditoría mostró que el centro no logra gestionar de manera eficiente sus recursos, en función del cumplimiento de objetivos fundamentales en el desarrollo de sus procesos, al no alcanzar los niveles de eficiencia esperados.

Abstract

The purpose of the present investigation is to evaluate, through an audit, the management system of Moa's Municipal Education Department Budget Unit in order to provide managers with the necessary arguments for making timely decisions and achieving higher standards in the management of all process involved within the organization, complying with the four phases of the audit established in Resolution 340/2012 CGR "Cuban Audit Standards" from the Planning, Execution, Report and Follow-up.

It also seeks to know the degree of compliance with the economy, efficiency and effectiveness, quality and impact of the audited entity. It is considered that this is a powerful tool that serves as an effective support to the management of the entity, since it is directed towards the administrative control that is exercised over its dependence in order to determine if the control are established and are in accordance with the objectives of the management and its plans in a way that guarantees the survival of it. This type of audit is considered a new approach that facilitates the effective management of resources.

The audit showed that the entity does not manage efficiently their assets in order to fulfill the main goals for the improvement of the process carried out in the entity taking into account expected levels of efficiency are not reached.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE AUDITORÍA.....	4
1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA.....	4
1.1.1 <i>La Auditoría en Cuba</i>	5
1.2 TIPOS DE AUDITORÍAS	9
1.3 SURGIMIENTO DE LA AUDITORÍA	10
1.3.1 <i>Antecedentes de la Auditoría de Gestión o Rendimiento</i>	10
1.3.2 <i>Conceptos de Auditoría de Gestión</i>	11
1.3.3 <i>Concepto de Gestión</i>	14
1.3.4 <i>Elementos de la Auditoría de Gestión</i>	14
1.4 MARCO CONCEPTUAL: AUDITORÍA DE GESTIÓN O RENDIMIENTO.....	15
1.4.1 <i>Estructura de las directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento</i>	15
1.4.2 <i>Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento</i>	16
1.4.3 <i>Objetivos Generales de la Auditoría de Gestión o Rendimiento</i>	16
1.4.4 <i>Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento</i>	17
1.4.5 <i>Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento</i>	18
1.5. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PARA AUDITAR LOS SISTEMAS Y PROCESOS DURANTE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	23
1.5.1 <i>Características y misión de la Auditoría de Gestión</i>	24
1.5.2 <i>Indicadores que pueden medir Economía en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios, recursos humanos y de información.</i>	28
CAPÍTULO II. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA UNIDAD PRESUPUESTADA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN DE MOA	34
2.1 PLANEACIÓN.....	34
2.1.1 <i>Recopilación de la información existente de los objetivos, la misión y visión en el conocimiento de la Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación Moa</i>	34
2.2 EJECUCIÓN.....	73
2.3 INFORME	73
2.4 SEGUIMIENTO	74
2.5 PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD PRESUPUESTADA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN DE MOA	74
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES	77

BIBLIOGRAFÍA.....78

ANEXOS



INTRODUCCIÓN

Uno de los hechos trascendentales que ha marcado pauta en la historia de los pueblos latinoamericanos, fue el heroico triunfo revolucionario del 1ro de enero de 1959, donde a partir del cual, se han ido implementando una serie de medidas de carácter adaptativas, orientadas a lograr un desarrollo sostenible en el plano socio – económico de nuestro país.

En correspondencia con los cambios progresivos a escala internacional que han incidido en la transformación del entorno de las actividades económicas nacionales, se puede decir que nuestra economía ha transitado por distintas etapas, pero todas con un mismo enfoque.

En los momentos actuales, el país se enfrenta a un proceso de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, basado en la necesidad de perfeccionar a todas las entidades sobre la base de cambiar si es necesario, ideas, cultura y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia que tanto se necesita. Es por ello que se hace insuficiente contar solamente con una evaluación de los Estados Financieros, que es el análisis de la situación pasada. Lo que se necesita es una visión futurista, centrada en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes, y eficaces.

La Auditoría de Gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración en el logro de los objetivos, en un período determinado, así como también debe evaluarse la gestión actual y su impacto hacia el futuro, de forma tal que estas entidades puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

Dentro la Auditoría de Gestión o Rendimiento se encuentra la evaluación de la gestión, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de la misma. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición de rendimiento, que se sustente en información consistente y oportuna, a través de indicadores de gestión.

Al analizar los resultados obtenidos en las auditorías realizadas, se pudo comprobar, que en la Unidad Presupuestada (UP) Dirección Municipal de Educación de Moa, subordinada al Poder Popular, nunca ha sido objeto de evaluación por medio de una Auditoría de Gestión, por lo que no se conoce si la empresa alcanza niveles de economía, eficiencia y eficacia, lo que constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

Lo anterior permite identificar como **problema científico**, la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión en la Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación de Moa, con el propósito de identificar los niveles de economía, eficiencia y eficacia que demuestren la calidad de la gestión en la prestación de los servicios previstos para el año 2016.

El **objeto de estudio** lo constituye la Auditoría de Gestión, por lo que el **objetivo general** de la investigación es realizar una Auditoría de Gestión, a través de las directrices generales aprobadas en el reglamento de la Ley No.107/09 de la Contraloría General de la República en la U/P Dirección Municipal de Educación de Moa, para determinar los niveles de economía, eficiencia y eficacia calidad e impacto.

El **campo de acción** será los procesos de gestión de la Unidad Presupuestada y para dar solución al problema se plantea como **hipótesis** que, si se realiza una Auditoría de Gestión en la UP Dirección Municipal de Educación de Moa, se podrán determinar las deficiencias y causas que inciden de forma negativa en la obtención de mejores resultados.

Para dar cumplimiento a los objetivos se trazan las siguientes tareas:

- Fundamentar el marco teórico conceptual del objeto de estudio.
- Realizar Auditoría de Gestión en la Unidad Presupuestada de Educación Moa donde se adecue lo que establecen las directrices a las características específicas de la entidad, para determinar el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto en los procesos.



- Proponer acciones que constituyan una herramienta para erradicar las deficiencias encontradas.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

Métodos teóricos:

- Histórico–Lógico: para analizar el surgimiento, evolución y desarrollo de la Auditoría de Gestión.
- Hipotético–Deductivo: para formular la hipótesis.
- Analítico –Sintético: al arribar a las conclusiones.

Métodos empíricos:

- Observación científica: para caracterizar el problema.
- Revisión de documentos.
- Entrevistas no estructuradas.

La presente investigación tributa al proyecto de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista en su capítulo No. 2. Aprobado en el VII Congreso del Partido.

Actualización 138: Las unidades presupuestadas cumplen misiones y funciones de carácter estatal, de acuerdo con las atribuciones que tienen definidas. Están sujetas al control popular y funcionan bajo condiciones económico-financieras según sus características. Los servicios que prestan no son, en esencia, de carácter mercantil.

Actualización 140: Existen sistemas de dirección y retribución específicos para los diferentes tipos de unidades presupuestadas, que racionalizan gastos y maximizan la eficacia y calidad de los servicios que prestan, sobre la base de la modernización de sus características organizacionales y técnicas, mediante la incorporación de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación.



CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE AUDITORÍA

En este capítulo se abordan los principales referentes que sirven de base para el trabajo investigativo que se realiza, con énfasis en las particularidades de la auditoría como uno de los procesos de gran importancia en las actividades económicas.

1.1 Antecedentes de la Auditoría

Es importante señalar, que el surgimiento de la Auditoría, se remonta quizás al mismo momento en que apareció el comercio, existen evidencias que atestiguan tal longevidad, un ejemplo bastante claro lo constituyen, las referencias realizadas sobre el particular en documentos muy antiguos. El propósito principal de las primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas que desempeñaban determinadas responsabilidades, eran dignas de confianza, así, que las auditorías, en esos tiempos, estaban destinadas a asegurar ,a los dueños de negocios que, todas las operaciones habían sido contabilizadas correctamente.

Es en Inglaterra donde se encuentran los primeros antecedentes históricos de la auditoría. La fecha exacta se desconoce, aunque se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XII y principios del XIV, ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del Estado o de la ciudad.

En la literatura se define la auditoría como un proceso sistemático para obtener y evaluar, de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como valorar si dichos informes se han elaborado mediante los principios establecidos para el caso.



1.1.1 La Auditoría en Cuba

La Auditoría era desconocida en Cuba a principios del siglo XIX, debido, en gran medida al coloniaje español, toda la vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la metrópolis. En el auge industrial que se desarrolla en Europa y Norteamérica en el siglo XIX, España queda rezagada al mantener su organización semifeudal, y en algunas cuestiones, completamente feudal.

Las personas vinculadas a los negocios necesitaban cada vez más la utilización de herramientas y técnicas que le permitieran mejorar la eficiencia de sus empresas y contar con un enfoque futurista en las verificaciones de su actividad para perfeccionar estas y, por tanto, alcanzar sus metas organizacionales. He aquí donde la Auditoría desempeña un papel fundamental.

Con el desarrollo de la actividad comercial, las empresas han crecido y existe una mayor división del trabajo, en estas condiciones resulta improcedente realizar auditorías detalladas, por lo que el papel del auditor cambia de la búsqueda de desfalco y de certificar la exactitud de un balance general, a la evaluación de los sistemas de control interno y comprobación de las evidencias, a fin de poder emitir una opinión sobre la presentación correcta de todos los estados financieros.

En los primeros años de constituida la República, la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Hacienda, creado por la Ley Orgánica del Poder ejecutivo de 1909. A partir del triunfo de la Revolución, en enero de 1959 se inicia un cambio en la estructura socio-económica del país, este proceso provocó una acelerada transformación de la organización del aparato estatal.

En principio, la auditoria en Cuba se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas, de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido.

Con el incremento de la utilización del crédito a largo plazo, como sustituto de parte del capital del dueño y la tendencia hacia sociedades anónimas con



múltiples dueños inversionistas, la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podían confiar los prestamistas y dueños ausentes del negocio.

Después del triunfo revolucionario, en 1959, se inició un período de profundas transformaciones sociales y económicas, así como, confiscaciones y expropiaciones de las empresas, lo que provocó la necesidad de establecer métodos y procedimientos para que la contabilidad que existía en las empresas capitalistas, respondiera a los intereses del Estado. En esta primera etapa se estableció el primer Sistema de Contabilidad llamado “Elementos de un Sistema Uniforme de Contabilidad”.

A partir del año 1961 aparecen los estados financieros, los informes estadísticos, surge la Ley No. 932 de febrero de 1961, la que se llamó: “Ley Orgánica del Ministerio de Haciendas”, que fiscalizaba y chequeaba los gastos corrientes presupuestados. Además, en este mismo año, se promulgó la Ley No. 943: “Ley de Comprobación de los Gastos del Estado”, donde se define la responsabilidad de la confección de programas de comprobación, la revisión y aprobación de los programas de auditoría interna.

En el año 1967 aparecen nuevas concepciones económicas, que rigen durante años en el país y el trabajo de auditoría y contabilidad quedó relegado a un segundo término. Los mecanismos de auditoría se distorsionaron y los que se desvanecieron, quedaron retirados. Ya en el año 1970, comienza la recuperación de los controles económicos, situación analizada en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), donde el Comandante Fidel Castro Ruz expresó: “...En la conducción de nuestra economía hemos adolecido indudablemente de errores de idealismo, en ocasiones, hemos desconocido la realidad de que existen leyes económicas objetivas, a las cuales debemos atenernos...”.



En ese Congreso se plantea la creación del “Sistema de dirección y Planificación de la economía,” donde se organizan los aparatos económicos en las empresas, y a su vez, la auditoría reinicia sus pasos.

En 1976, mediante la Ley 1323 de organización de la Administración Central del Estado, se crea el Comité Estatal de Finanzas, que excluye una DC, y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

En el Segundo Congreso del PCC se aprobó, entre los objetivos fundamentales para el quinquenio 1981-1985, instaurar al máximo de las posibilidades el Sistema de Auditoria y comprobación a las empresas y unidades presupuestadas. (Resolución Económica del II Congreso del PCC, 1980) En enero de 1981, en el Acuerdo No. 863 del Consejo de Ministros se faculta al Comité de Finanzas para que adopte, de inmediato, todas las medidas de carácter metodológico y organizativo que conduzcan a elevar la calidad y el resultado de las auditorias en el menor tiempo posible. El 16 de agosto de 1982 este Comité dicta la Resolución 49 de 1982 que regulaba y definiría todo el trabajo de auditoría, como una de las formas fundamentales de control económico y financiero que realizan los Organismos del Estado y consiste en un examen posterior de las operaciones contables y financieras, con la finalidad de mejorar el control y la utilización eficiente de los recursos se prevé el posible uso indebido de los mismos. En esta se plasmaban además los objetivos o sanciones de la auditoria, su forma de ejecución, como se darían a conocer los resultados, entre otros aspectos. Esta Resolución, ya derogada, constituyó una de las premisas fundamentales para el desarrollo del país, acorde con las necesidades del campo de la fiscalización y la auditoria.

En el Quinto Congreso del PCC se planteó la necesidad de realizar controles más eficaces en la actividad económica dado por el grado de descentralización de la economía y la influencia que ejerce el entorno internacional.

El progreso alcanzado en la actividad de preservación de las finanzas públicas y el incremento del control económico administrativo reconoció como una necesidad



para el país, en un primer momento, la creación de la oficina nacional de auditoría, adscrita al Ministerio de Finanzas y Precio, a cuyo efecto se dictaron el Decreto-Ley No. 159 de 8 de junio de 1995 «De la Auditoría» y el Acuerdo No. 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 30 de mayo de 1995, por los que se reguló su creación y funcionamiento, y para dar paso, en un momento posterior de su desarrollo, a la creación del Ministerio de Auditoría y Control, como organismo de la Administración Central del Estado, mediante el Decreto-Ley No. 219 de 25 de abril de 2001, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoría, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría, mediante la Resolución 100 de 2004 del Ministerio de Auditoría y Control.

La experiencia acumulada durante todos estos años ha demostrado la necesidad de una legislación que perfeccione la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del estado socialista cubano y le otorgue la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las fundamentales del Estado, y cumplimentar, en lo atinente, con la encomienda asignada por el inciso a) del Artículo 9 de la Constitución de la República, de proteger el trabajo creador del pueblo y la propiedad y la riqueza de la nación socialista.

En fecha de 1 de agosto de 2009 la Asamblea Nacional del Poder Popular, órgano supremo del Estado, en cumplimiento y desarrollo de la atribución constitucional de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, crea la Contraloría General de la República, como un órgano estatal, estructurado verticalmente en todo el país, que se le subordina jerárquicamente, al igual que al Consejo de Estado de la República de Cuba.

El objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República es auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de



preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción.

Otro paso trascendental en el desarrollo y consolidación del papel de la auditoría es lo relacionado con la constitución del Ministerio de Auditoría y Control, por el Decreto Ley No. 219, de fecha 25 de abril del 2001, del Consejo de Estado, como un organismo de la Administración Central del Estado, En Cuba la auditoría tiene un particular sentido revolucionario, ya que sus bienes no son otros que los del desarrollo de la sociedad, que se insertan dentro del proceso educativo que es toda la Revolución en sí.

Estudiosos del tema plantean que, "la defensa de nuestra soberanía está relacionada por la manera en que cuidamos nuestros recursos" y con el aumento de los controles internos "preservaremos mejor nuestro socialismo"

Hoy en día, la auditoría sigue en evolución, tanto en el sector privado, como en el público hacia una orientación, que además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras, a través de la presentación de recomendaciones constructivas. A este nuevo enfoque se le ha denominado Auditoría de Gestión o Rendimiento y en Cuba se ha regulado mediante la Resolución 372 de abril del año 2013 de la Contraloría General de la República de Cuba.

1.2 Tipos de Auditorías

La auditoría se clasifica en:

- a) auditoría externa
- b) auditoría interna.



Los tipos de auditoría, de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, se clasifican en:

- Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- Auditoría Financiera o de Estados Financieros.
- Auditoría Especial.
- Auditoría de Cumplimiento.
- Auditoría Fiscal.
- Auditoría Forense.
- Auditoría Ambiental.
- Auditoría de Tecnología de la Información y las comunicaciones.

1.3 Surgimiento de la auditoría

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Nace como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Es en la Auditoría de Gestión o Rendimiento en la que se centra la atención, donde se tiene en cuenta que puede ser realizada tanto por auditores internos como por auditores externos, y su objetivo fundamental consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

1.3.1 Antecedentes de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

Por el año 1957 germinó la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, esto es la planificación, la organización, la dirección



y el control de las entidades. Durante la década del 70, apareció el interés por parte de las administraciones gubernamentales de conocer acerca del desempeño de sus entidades, ya que a través de sus informes financieros, esto no era viable y nació la auditoría de gestión, basada en dos importantes principios de la administración pública: el primero relativo a que esta debía ser dirigida de manera que hiciera el mejor uso posible de los fondos públicos y el segundo relativo a que las personas que dirigían los fondos públicos debían ser responsables por la prudente y efectiva administración de los recursos que les habían sido confiados.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los años noventa, del siglo pasado, como resultado del desarrollo social, al avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de las relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en consonancia con esto se ha hecho necesario actuar.

En Cuba fue aprobada la Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión o Rendimiento, mediante la Resolución 372 de abril del año 2013 de la Contraloría General de la República de Cuba.

1.3.2 Conceptos de Auditoría de Gestión

Según el decreto de la corte de Cuenta de El Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa o actividad.

Según el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú en 1998 se plantea que: "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la afectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos



públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”

Conforme al Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades de Argentina se expresa que: “Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas establecidas”.

La Auditoría de Gestión o Rendimiento por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede ser:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se lleva a cabo, políticas y procedimientos aceptables; se siguen las normas establecidas, se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan a la empresa. Como se ve en estos conceptos esta auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (competitividad, reducción de riesgos para la vida, crecimiento cualitativo y cuantitativo, pleno empleo) y los ecológicos (protección del paisaje, mantenimiento del equilibrio y utilización económica de los recursos).

Esto revela la existencia de una fuerte interacción, pues la auditoría de gestión evalúa el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, si se ve a la

empresa o entidad como un gran sistema donde todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

La auditoría de gestión surge como una necesidad, en primer término, de cubrir todas las áreas de riesgo de una organización, sin limitarse sólo a las áreas administrativas o las económico-financieras. Para que surja efecto, es necesario llegar con el análisis hasta las causas que generan los problemas o desviaciones y su efecto económico, pues no es suficiente conocerlos, hace falta saber qué los origina, para incidir realmente con las recomendaciones en los resultados. Hay que tener en cuenta que no se trata únicamente de encontrar desviaciones, también hay que identificar las oportunidades para mejorar los resultados.

Dado el desarrollo y organización de la actividad de auditoría en el país, se promulga el Decreto-Ley 159 en el año 1995, con el fin de dictar las normas por las cuales se regirá esta actividad, y se define como: el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Según las Directrices para la Auditoría de Gestión o Rendimiento aprobadas por la Resolución 372 del mes de abril del año 2013 de la Contraloría General de la República “consiste el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables”.

En estos conceptos se pueden constatar que hay puntos de contactos entre ellos; pues, de una forma u otra hacen referencia a la economía, la eficiencia y la eficacia; con la sabia incorporación en la terminología de este último cuerpo legal



de la calidad e impacto de su desempeño y su implicación en el medio ambiente, aspectos medulares en la sostenibilidad de las especies.

El campo natural o de acción en la auditoría de gestión, es la administración de negocios en todas sus formas y expresiones técnicas y tecnologías, esto implica que el auditor debe poseer una amplia cultura en materia económica, administrativa, jurídica y financiera a nivel micro y macroeconómico, por lo que deben de ejercerla profesionales que por su formación académica y práctica estén en condiciones de hacer aportes significativos en los procesos de evaluación operativa de la organización.

1.3.3 Concepto de Gestión

Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según al sistema social correspondiente.

De acuerdo con lo anterior, la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, de conseguir que el bien o servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente y a la comunidad, para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia y hace que otros realicen el trabajo necesario.

1.3.4 Elementos de la Auditoría de Gestión

La insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto para evaluar la actividad económica financiera, criterios que han recogido en nuestro ordenamiento legal. Así se definen estos principios:

Economía: es la adecuada adquisición y asignación de los recursos; o sea, el óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, lo que significa mantener bajos costos y cumplir con las normas técnicas.



Eficiencia: relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso con las cantidades o valor de los insumos del mismo. Es el máximo rendimiento de los recursos disponibles. Entre otros debe lograr: que las normas sean correctas y la producción y 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, y que se cumplan los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción o de servicios que garantice la calidad.

Eficacia: es la capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los objetivos deseados.

Calidad: grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, los que constituyen las necesidades y expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.

Impacto: efectos de los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas en la misma, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.

1.4 Marco conceptual: Auditoría de Gestión o Rendimiento

En Cuba, fue aprobada la Guía Metodológica o Directrices para la Auditoría de Gestión o Rendimiento mediante la Resolución 372 del mes de abril del año 2013 de la Contraloría General de la República.

1.4.1 Estructura de las directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento

- Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- Objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.
- Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.



1.4.2 Finalidad de las Directrices de Auditoría de Gestión o Rendimiento

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

1.4.3 Objetivos Generales de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados propuestos en los programas, proyectos, procesos, actividades u operaciones de la entidad sujeto a auditar.
- Verificar si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente, económica y con la calidad establecida para la obtención de sus bienes o servicios en el cumplimiento de su misión, objeto social, objeto empresarial o encargo estatal.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales y las disposiciones legales que le son aplicables.
- Evaluar el estado de la conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.
- Analizar el costo de la producción de bienes y servicios.
- Detectar y advertir prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, donde se detallan las causas y condiciones que las provocan.
- Otros objetivos que se determinen en dependencia del tipo y características de la entidad, programa, proyecto, proceso o actividad objeto de auditoría.



1.4.4 Pautas generales para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

La Auditoría de Gestión o Rendimiento debe cumplir con las cuatro fases de la realización de la auditoría que establece las Normas Cubanas de Auditoría: Planeación, Ejecución, Informe y Seguimiento.

El grupo de trabajo de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, para obtener evidencias de auditoría, puede requerir la utilización del trabajo de expertos afines a las actividades, temas, o campos particulares que se audite.

Durante la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento el auditor debe promover el uso y cálculo de los indicadores generales de gestión (de economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto) para la evaluación de la gestión de la entidad, la detección de desviaciones y la toma de decisiones para la mejora continua.

Los indicadores deben ser claros, uniformes, fácilmente aplicables, medibles y de conocimiento general, sus resultados ofrecen datos cuantitativos y cualitativos que permiten dar un criterio razonable en la evaluación de la gestión de la entidad y ofrecen información del desempeño y el comportamiento de los procesos, actividades u operaciones realizadas, así como también posibilitan detectar la desviación entre los planes y los resultados esperados.

Los objetivos deben ser evaluados preferentemente en términos cuantitativos, aunque la naturaleza de algunos objetivos hace imposible su cuantificación y se debe recurrir a características cualitativas para su evaluación.

Para la realización de los programas específicos a aplicar en la Auditoría de Gestión o Rendimiento se recomienda usar el Anexo I **“Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de los programas para auditar áreas y procesos de la entidad, durante la auditoría de gestión o rendimiento”**, el cual forma parte de estas directrices.



Para facilitar el diseño y cálculo de los indicadores generales de gestión (de economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto) se recomienda usar el Anexo II **“Indicadores generales de gestión”**.

1.4.5 Elementos particulares que integran las fases de la Auditoría de Gestión o Rendimiento

Para realizar la Auditoría de Gestión o de Rendimiento se hace necesario el cumplimiento de las Normas Cubanas de Auditoría, al transitar por las diferentes fases, descrita como sigue:

Planeación

Estudio previo: Se realiza antes de iniciar la auditoría en el terreno, según el Plan de acciones de control de la unidad organizativa de auditoría. Esta fase permite obtener información general del sujeto a auditar.

Conocimiento del sujeto a auditar

Tiene como propósito evaluar aprioris el Sistema de Control Interno del sujeto a auditar, determinar la existencia o no de limitaciones, riesgos en los procesos, actividades y operaciones que conllevan al incumplimiento de leyes, reglamentos y procedimientos.

El Sistema de Control Interno está relacionado con los riesgos internos y externos que se generan en las entidades por incumplimientos en las normas, procedimientos, leyes, políticas establecidas y errores en interpretaciones legales que generan el descontrol de los recursos, lo que propicia la no confiabilidad de la información que incide de forma negativa en la toma de decisiones, así como en el logro de sus objetivos.

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



- Riesgo inherente: representa el riesgo de que ocurran errores en el sistema de contabilidad generados por las características propias sujeto a auditar.
- Riesgo de control: representa el riesgo de errores que no sean detectados, ni corregidos por el Sistema de control Interno.
- Riesgo de detección: representa el riesgo de que el auditor no logre detectar los errores existentes con los programas de trabajo diseñados y la aplicación del juicio profesional adecuado, así como no descubrir errores importantes que no hayan sido detectados por el Sistema de Control Interno del sujeto a auditar.

Los riesgos inherentes y de control son riesgos de la entidad y existen independientemente de cualquier tipo de auditoría que se practica, y en la auditoría financiera o de los estados financieros específicamente, se requiere que el auditor evalúe el riesgo de representación errónea de importancia relativa a nivel de aseveración como base para los procedimientos adicionales de auditoría.

A continuación, se exponen los elementos particulares que integran cada una de las fases para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, así como las cuestiones que deben quedar definidas en cada una de ellas.

El auditor para la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad a fin de obtener evidencia del manejo organizacional, a través de:

- La recopilación de la información existente de la visión sistémica, la visión estratégica en el conocimiento de la entidad auditada.
- Evaluación del sistema de control interno y determinación de las áreas a evaluar.
- Resultados de la utilización de indicadores de gestión (en caso que los tenga) para el cumplimiento de la misión.



De la evaluación del Sistema de Control Interno y determinación de las áreas a evaluar:

Evaluación del Sistema de Control Interno: Del conocimiento y evaluación del sistema de control interno y de sus resultados depende el alcance y planeación de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, así como ofrece una evaluación del estado de control de la entidad, relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos.

De los resultados de la utilización de indicadores de gestión (en caso que los tenga) para el cumplimiento de la misión:

El análisis de los indicadores existente en la entidad o diseño de otros, se inicia desde la etapa de exploración, en la revisión y evaluación del control interno, con independencia de otros aspectos que se determinen para dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría, se calculan en la etapa de ejecución, que se aplican en correspondencia con el tipo de tema auditado y adecuados a las actividades que desarrolla la entidad.

Al finalizar la planeación, se debe de conocer el quehacer de la entidad y la evaluación del Sistema de Control Interno, así como debe quedar determinadas las áreas, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos dentro de las áreas de gestión de la entidad que serán analizadas durante la ejecución de la auditoría.

Al concluir la fase de planeación se debe tener el plan detallado y la definición del alcance y los objetivos de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

Ejecución

En esta fase se recopila la evidencia comprobatoria necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización y las recomendaciones para mejorar su funcionamiento, y se mantiene como interrogante durante la ejecución de la auditoría, la pregunta.

¿Las cosas se hacen de la forma correcta?



Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

- Resultados de la evaluación de la visión sistémica de las entidades: Análisis de la organización interna de la entidad; su misión y los factores del entorno que las rodean.
- Resultados de la evaluación de la visión estratégica de las entidades: Análisis de las proyecciones estratégicas de las entidades, según el nivel de dirección que corresponda, en el cumplimiento de la Planificación establecida por el Consejo de Estado y Ministro de la República de Cuba

Evaluación de la gestión de los procesos de producción de bienes y servicios.

Elaborar los programas específicos que considere necesarios de acuerdo a las circunstancias, en base a la información obtenida o dirigidos a las áreas, procesos, actividades u operaciones identificadas como críticas o de riesgos.

Considerar para la elaboración de los programas de auditoría, los riesgos identificados y aquellos aspectos resultantes de la evaluación del sistema de control interno que presentan fallas o riesgos asociados que pueden afectar la gestión o desempeño de la entidad.

Aplicar los programas elaborados para auditar los áreas, procesos, actividades u operaciones de la entidad, hacer las pruebas sustantivas y de cumplimiento, selectivas y más extensivas que permitan la recopilación de las evidencias sobre la razonabilidad de; la información financiera, de las actividades de la elaboración de los bienes y servicios y de la productividad lograda, como base para la evaluación de la gestión de la entidad.

Aplicar indicadores para evaluar gestión: realizar la evaluación y análisis de los resultados de los indicadores de gestión de la entidad o diseñar indicadores de gestión dirigidos al análisis del comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión, expresado generalmente en términos cualitativos o cuantitativos y que permitan llegar a conclusiones sobre el comportamiento y rendimiento de una



entidad, enmarcada en los parámetros de economía, eficiencia, eficacia u otros criterios que se determinen.

En forma de resumen, la economía hace referencia a la reducción de los costos, la eficiencia se refiere a la obtención de los máximos resultados con los recursos disponibles y la eficacia consiste en lograr los objetivos y metas planificados.

Informe de auditoría

El informe de la Auditoría de Gestión o Rendimiento debe contener en los resultados las desviaciones de las probadas prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la gestión de la entidad, así como detallar; los hallazgos obtenidos de la comprobación de los hechos y operaciones, los cuales deben cumplir con los atributos de: condición, criterio, causa y efecto.

Las conclusiones deben permitir a la entidad adoptar las medidas correctivas adecuadas y exigir responsabilidades a quien esté obligado a asumirlas por su actuación, lo cual se recoge en el plan de medidas que elabora la entidad como resultado de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

Las recomendaciones se orientan a erradicar las causas de las desviaciones y al logro de las metas y los objetivos de la entidad, es decir lograr la mejora de la gestión y los resultados de la entidad.

Seguimiento

El seguimiento a la presentación del plan de medidas, por el sujeto auditado, como resultado de la Auditoría de Gestión o de Rendimiento, así como de las medidas disciplinarias propuestas y adoptadas con los responsables directos y colaterales, según se establece en la fase de seguimiento de las Normas Cubanas de Auditoría.

Este proceso de seguimiento debe facilitar la ejecución eficaz de la recomendación del informe y del plan de medidas resultante de la Auditoría de Gestión o Rendimiento realizada a la entidad.

1.5. Aspectos a tener en cuenta en la elaboración de los programas para Auditar los Sistemas y Procesos durante la Auditoría de Gestión.

Para la realización de este trabajo fue necesario adaptar la Guía Metodológica de Auditoría de Gestión a las características de la entidad según la Resolución 372/2013 de la Contraloría General de la República de Cuba.

La guía se divide en dos partes, la primera “Evaluación de la Gestión” y la segunda “Indicadores Generales de Gestión” para una mejor comprensión en los epígrafes siguientes a partir de las condiciones específicas y las características de las entidades, a continuación, se establecen algunos de los aspectos principales, a tener en cuenta al elaborar los programas específicos para evaluar la gestión de la entidad.

Evaluación de la Gestión:

- La gestión administrativa:

El programa para evaluar la gestión administrativa debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional.

- La gestión económica financiera:

El programa para evaluar la gestión económica- financiera debe tener en cuenta aspectos e indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, que considere necesarios, para medir el grado de economía y eficiencia de las acciones y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.



- La gestión de recursos humanos.

El programa para evaluar la gestión de los recursos humanos debe tener en cuenta, el análisis integral del estado de los temas de: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

- La gestión de la producción de bienes y servicios.

El programa para evaluar la gestión de la producción de bienes y servicios, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

- Gestión de información

El programa para evaluar la gestión de información, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad.

1.5.1 Características y misión de la Auditoría de Gestión

Después de una extensa búsqueda, y la revisión de la literatura nacional e internacional que aborda el tema, el autor considera como características básicas que deben exponerse en la auditoría de Gestión las siguientes:

Economía: El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.

Preventiva o de Futuro: La Auditoría de Gestión debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas para el presente.

Ágil: Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad.



Pertinente: Debe cubrir todos los aspectos estratégicos, logísticos y tácticos, o sea los aspectos más relevantes de la organización.

Crítica: La auditoría, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o externos, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualquier materia examinada, para que la entidad proceda.

Ética: La auditoría de Gestión ha de ser ética en dos sentidos: uno porque él o los auditores que la realizan han de observar en todo momento el cumplimiento de los principios éticos, de acuerdo con el Código de Ética Profesional a que se deben y otro, porque debe revisar cómo cumplen los cuadros, dirigentes, técnicos y demás trabajadores los principios éticos, según su Código de Ética o Reglamento de la entidad según corresponda.

Sistemática: La Auditoría de Gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinado.

Analítica: Cuando examina la gestión de una entidad, debe estar en condiciones de descomponer cualquiera que sea la función para poder encontrar las causas de los problemas y sugerir las correcciones del caso.

Comprobada: Las conclusiones a las cuales se llega con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor.

Multidisciplinaria: La Auditoría de Gestión, puede permitir, sin mayores problemas, el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la dirección del equipo de trabajo.

Objetiva: Los juicios a los cuales ha llegado la Auditoría de Gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que la originaron.



La Auditoría de Gestión tiene como misión: El examen crítico, constructivo, sistemático independiente y permanente de la gestión de una organización, en su conjunto o en cada una de las unidades o áreas funcionales u operativas, que a través de una evaluación científico-técnica de los objetivos, de la estructura organizacional, de las metas, de los programas, políticas y normas, procedimientos y operaciones, pretende determinar la eficiencia, economía, eficacia, calidad e impacto, que logra la administración en todo nivel de su actuación.

Así mismo, establecer las áreas o funciones de mayor riesgo y de fallas potenciales, desviaciones y debilidades, con el propósito de informar a la dirección superior de las medidas correctivas, que promuevan la máxima eficiencia operacional y optimicen el uso de los recursos.

La Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones, esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas anti económicas e ineficientes en las que se detallan las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Sobre el particular, se puede apreciar que el campo de la Auditoría de Gestión en las organizaciones, en su conjunto abarca desde los niveles estratégicos hasta los tácticos y sirve como sensor, que estará llamando la atención permanentemente, respecto de cualquier actuación significativa que ponga en peligro la consecución de los objetivos y metas.

Indicadores Generales de Gestión:

Indicadores de Economía:

Identificar el término de Economía (en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos: Óptimo aprovisionamiento de



las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos y cumplir con las normas técnicas.

Es la correlación del uso racional de los recursos utilizados contra la maximización de los resultados obtenidos.

Establece si la adquisición, asignación y uso de los recursos humanos, financieros, materiales, técnicos y otros, han sido los adecuados para maximizar los resultados.

Economía en la asignación de los recursos = Insumos correctos al menor costo.

Para la evaluación del principio de Economía y elaborar los indicadores, debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Identificar los objetivos de la entidad que tributan al cumplimiento de las directivas para el plan de la Economía y el Presupuesto.
- Determinar si se adquiere el tipo, la calidad y la cantidad apropiada de recursos a un costo adecuado, para el cumplimiento del plan la Economía y el Presupuesto.
- Analizar los diferentes agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad.
- Realizar un análisis costo/ beneficio para el logro de los objetivos.
- Análisis integral de la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- Determinar si los recursos adquiridos para ejecución de los procesos en el cumplimiento del Plan de la Economía y el Presupuesto, se corresponden con el uso más económico de los recursos financieros.
- Determinar si los recursos elegidos para un proceso, actividad u operación específica representan el uso más económico de los recursos financieros.



- Determinar si los costos incurridos por la entidad para la producción de bienes o servicios fueron mínimos. (Costo del personal, costo de producción).
- Determinar si los recursos disponibles se han utilizados de forma económica.

1.5.2 Indicadores que pueden medir Economía en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios, recursos humanos y de información.

Además de la utilización de los indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, que considere necesarios, para medir el grado de economía, pueden utilizar los siguientes indicadores:

- Economía en la asignación de los recursos: utilidades o pérdidas/ Recursos utilizados.
- Rendimiento de las ventas: indica cuanto beneficio se ha obtenido por cada peso de ventas. Se determina por el porcentaje de las utilidades obtenidas con relación al volumen de las ventas, así como el beneficio por cada peso de ventas.

Rendimiento sobre las ventas= Utilidad Neta del período/Ventas netas

Indicadores de Eficiencia:

Identificar el término de Eficiencia (en los procesos): relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso, con las cantidades o valor de los insumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.

Una operación eficiente produce la máxima cantidad de bienes o servicios con una cantidad adecuada de recursos.

La relación existente entre la cantidad y valor de los recursos y los insumos utilizados en los procesos, frente a la cantidad y valor de los resultados obtenidos. Esto tiene dos medidas esenciales: técnica y económica. La técnica es el



resultado de su medición en términos físicos (productividad) y la economía en términos monetarios (costos). La eficiencia está relacionada con la economía y la cuestión central se refiere a los recursos utilizados.

Indicadores de eficiencia: son los relacionados con las variables de insumo (asignación) y de productos. Mide la relación de dos magnitudes la producción física de los bienes y servicios y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar el producto. El indicador habitual de la eficiencia es el costo unitario o costo promedio, ya relaciona la productividad física con su costo.

Eficiencia en los procesos = insumos que producen los mejores resultados.

Para la evaluación del principio de Eficiencia y elaborar los indicadores se debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Determinar que están completamente identificadas las necesidades de recursos para la ejecución de los procesos, actividades y operaciones para el cumplimiento de los objetivos y metas y que están contenidas en plan de la Economía y del Presupuesto aprobado para la entidad.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y los procedimientos para la adecuada adquisición, control y utilización de los recursos de la entidad.
- Dictaminar sobre la coherencia de los procesos y sus actividades con la misión, objeto social, encargo estatal y objetivos estipulados.
- Determinar si los recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria.
- Cantidad. Determinar el volumen de bienes y/o servicios producidos y si se utiliza la cantidad óptima de recursos en la producción de bienes y servicios.
- Verificar la relación entre la cantidad y calidad de los bienes o servicios y el costo de los recursos utilizados para obtenerlos.
- Determinar si los resultados obtenidos son proporcionales a los recursos empleados.



Indicadores que pueden medir Eficiencia en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios, recursos humanos y de información.

- Productividad del trabajo: es la representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante un período económico. Se puede relacionar con el subsistema de costo al representar este valor o rendimiento de producción. El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación, se define como el valor agregado generado por un trabajador. Estadísticamente se expresa como la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.

Salario medio = Fondo de salario / No de trabajadores

- Costo de la producción o los servicios prestados: expresa el costo promedio de los costos atribuibles a la obtención o generación del bien o servicio.

Costo de producción/ Ingresos.

- Recursos invertidos por productos: expresa el valor del recurso invertido frente a cada producto o servicio generados. Se lee: por cada \$(unidad de dinero) invertido, la empresa ha producido una unidad de (servicio o producto).

Volumen de producción o servicio /Costo del insumo.

- Promedio de trabajadores: es el número de trabajadores que como promedio utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante un período.

Fondo de salario: es la vinculación del salario recibido y los resultados económicos obtenidos, tanto individualmente como por el colectivo, es el plan que se elabora de acuerdo con la plantilla de la empresa, que comprende el salario fijo de cada trabajador, además de los estímulos monetarios para las empresas que apliquen sistemas de estimulación.



- Salario medio mensual: Es el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante un período. Este gasto de salario debe ser acorde a lo que la entidad aspira a producir o el servicio que va a brindar.

Salario medio mensual = Fondo de Salario / Promedio de trabajadores.

Indicadores de Eficacia:

Identificar el término de Eficacia (en los resultados): la capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos planificados.

Se mide como el grado de cumplimiento o logro de los objetivos, metas, planes y programas, y se cumplen los estándares predeterminados de cantidad, calidad, oportunidad y costo de los bienes y servicios producidos. Es el logro de manera oportuna de los objetivos y metas planificadas o la relación entre los productos o servicios generados y los objetivos y metas programados.

Eficacia en los resultados = resultados que brindan los efectos planificados.

Para la evaluación del principio de eficacia y elaborar los indicadores se debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, plan de actividades, de acuerdo con el Plan de la Economía y de Presupuesto, así como los que guardan relación directa con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Evaluar la oportunidad, cantidad y calidad del bien o servicio entregado al usuario.
- Comprobar que los resultados obtenidos de la entidad, programa, proyecto, proceso o actividad se logren de manera oportuna en términos de cantidad, tiempo y calidad.



- Determinar si se cumplen los objetivos de acuerdo con los recursos empleados y los bienes o servicios producidos.
- Determinar si los objetivos de proceso, un programa o proyecto y los medios asignados son adecuados o pertinentes.
- Determinar los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos o un rendimiento satisfactorio.
- Determinar si los resultados son coherentes con las directivas para el Plan de la Economía y Presupuesto, con los objetivos de trabajo de la entidad y con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Indicadores que pueden medir Eficacia en las gestiones: administrativa, comercial y de producción de bienes y servicios.

- Cumplimiento de los objetivos de trabajo: expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los objetivos de trabajo programadas.
- Objetivos de trabajo cumplidos / Objetivos de trabajo planificados
- Cumplimiento del Plan del Presupuesto: expresa la relación de los gastos ejecutados frente a los presupuestados.
- Gastos ejecutados / Gastos planificados
- Cumplimiento del Plan de producción o servicio: es la cantidad o total de bienes obtenidos y servicios prestados comercializados de acuerdo al Plan de la Economía y el Presupuesto para la entidad.
- Coeficiente de Disponibilidad Técnica de los Equipos de Transporte (Autos y Microbús): Parque de vehículos paralizados/ Parque de vehículos disponible.

En Cuba se ha priorizado como una tarea fundamental para elevar la eficiencia económica, el fortalecimiento de la contabilidad y el control interno, para que



constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonable.

Conclusiones preliminares

Como resultado de la búsqueda y análisis de diferentes bibliografías se logra sintetizar el marco teórico y conceptual de la presente investigación con el propósito de asegurar la capacidad de los procesos en la práctica de la auditoría de gestión.

.



CAPÍTULO II. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA UNIDAD PRESUPUESTADA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN DE MOA

En este capítulo se relacionan los resultados del estado actual de la evaluación a la gestión en la Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación de Moa, a través del diagnóstico sobre la base de lo que establece la Resolución 678 de 2013 Contraloría General de la República, “Directrices Generales para la Auditoría de Gestión”, se cumple con las cuatro fases de la realización establecida en la Resolución 340 de 2012 Contraloría General de la República “Normas Cubanas de Auditorías” a partir de la:

Planeación

Ejecución

Informe

Seguimiento

Se tomaron para la comprobación, muestras de los resultados de las operaciones correspondientes al período comprendido al año 2016. La revisión se realizó de forma detallada, en la que se incluye los cálculos y anotaciones realizadas en los documentos que fueron objeto de verificación.

2.1 Planeación

2.1.1 Recopilación de la información existente de los objetivos, la misión y visión en el conocimiento de la Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación Moa

Sistema de Organización General

La Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación Moa, subordinada al Consejo de la Administración de la Asamblea Municipal del Poder Popular y metodológicamente a la Dirección Provincial de Educación en Holguín, en domicilio legal Avenida 1 de mayo No. 42 Reparto “26 de junio”, Municipio Moa,



Provincia Holguín; con teléfono 24607515 y 24607254, compuesta por 56 centros subordinados, de ellos, 34 Escuelas Primarias, 6 Círculos Infantiles, 6 Escuelas Secundaria Básica Urbana (ESBU), 2 Facultad Obrera Campesina (FOC), una Escuela Secundaria Básica en el Campo (ESBEC), una Escuela Especial, un Instituto Preuniversitario Urbano (IPU), dos Centros Politécnico, un Palacio de Pioneros, una Escuela de Idioma y un Campamento de Pionero Exploradores.

Objeto Social

El Objeto Social se define mediante la Resolución 562, del Ministro de Economía y Planificación, de fecha 22 de enero del año 2005, de formar cubanos martianos, marxistas, leninistas, patriotas, antimperialistas, solidarios, defensores de la obra y la ideología de la Revolución y por tanto incondicionales a ella, caracterizados por sus valores y capaces de combatir toda manifestación de fraude e ilegalidades con una actitud crítica ante lo mal hecho, que anteponga los intereses colectivos y sociales a los personales.

Misión

La entidad tiene como misión la de elaborar y controlar la ejecución de planes de desarrollo de la educación, orientar, ejecutar y controlar la aplicación de las normas dictadas para el desarrollo del proceso educativo, proponer y ejecutar las normas de organización de la red escolar, exigir y controlar la aplicación de la enseñanza general y de los principios docentes educativos y metodológicos, asesorar y controlar sistemáticamente los centros educacionales a través de métodos de entrenamiento metodológicos conjuntos.

Visión

La Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación Moa, asume la visión de dirigir científicamente, de conjunto con los organismos, organizaciones e instituciones de este territorio la formación integral comunista de las actuales y las futuras generaciones, así como del personal docente.



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

La Unidad Presupuestada, está estructurada en un primer nivel por la Directora Municipal Msc. Doraida Sánchez Pérez como máxima autoridad, una Subdirectora general, una subdirectora de la triada, una subdirectora de preescolar y especial, un subdirector económico y todos los departamentos subordinados de la entidad que se detallan a continuación: Contabilidad, Recursos Humanos, Asesores, Planeamiento, Seguridad y Protección, Informática, Preescolar, Inspección, Primaria, Secundaria Básica, Preuniversitario, Servicios Generales, Inversiones, Abastecimiento Técnico Material, Auditoría y Archivo.

Análisis de los factores Internos.

Para evaluar los factores internos es necesario tener una visión de seis aspectos fundamentales:

- **Gestión administrativa**
- **Gestión económico financiera**
- **Gestión comercial**
- **Gestión de los recursos humanos**
- **Gestión de producción de bienes y servicios**
- **Gestión de la Información**

I. Gestión Administrativa

En el análisis de los objetivos de la entidad se pudo establecer que están definidos con claridad los generales y principales, así como los individuales por áreas. Existen manuales de procedimientos en las principales áreas



administrativas, así como los diseñados para establecer las tareas a realizar. Los planes y estrategias están en correspondencia con los objetivos, políticas, procedimientos y normas. Durante la investigación los problemas detectados estuvieron referidos a:

- Los trabajadores tienen bien definido sus funciones y atribuciones, pero no existe ningún documento firmado por ellos como constancia del conocimiento de las mismas a excepción de la contratación.

En la entidad se trabaja para garantizar el control económico financiero y la eficacia en la ejecución del presupuesto.

Análisis de los Gastos por Partida- Actividad Presupuestada Cierre 2016 (MP)

Indicadores	Plan	Real	Variación	%
Materias Primas y Materiales	4.055,5	3.847,8	207,6)	94,88
Combustibles y Lubricantes	32,3	32,1	(0,2)	99,38
Energía	33,7	33,7	-	100,00
Gastos de Personal	14.590,8	14.451,3	(139,5)	99,04
Depreciación y Amortización	265,2	265,2	-	100,00
Otros Gastos Monetarios	1.422,8	1.688,7	265,9	118,69
Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo	3.502,3	3.463,9	(38,4)	98,90
Otros		118,7		
Total de Gastos	23.902,6	23.901,5	(1,1)	100,00

Elaboración Propia. Tabla No.1. Fuente Estado de Gastos por Partidas y Rendimiento Financiero.



Para el año 2016 a la entidad se le aprobó un presupuesto de 23.902,6 MP con un real ejecutado de 23.901,5 MP que representa el 100 %, se cumple con lo establecido en la Ley 120 del 2016 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Materia Primas y Materiales

Se planificó para el año 4.055,5 MP con una ejecución de 3.847,9 de MP para un 94,88 % con una inejecución de 207,6 MP donde inciden los elementos 11.03 Vestuario y Lencería con 12,9 MP por recursos que están deteriorados y no se le ha procesado la baja para venderla a materias primas.

Combustibles y Lubricantes

Se planificó para el año 32,3 MP, se ejecutó 32,1 MP para el 99,38 % con una inejecución de 0,2 MP por la disminución de las cifras de gas licuado.

Energía

Se planifica para el año 33,7 MP con una ejecución de 33,7 MP para un 100 %.

Gastos de Personal

Fueron planificados para el año 14.590,8 MP con una ejecución de 14.451,3 MP para un 99,04 % con inejecución de 139,5 MP, se incide en el elemento 50.01 Salario con 118,8 MP por la ausencia que se producen por certificados médicos que en el período ascienden a 1524 y el elemento 50.02 Vacaciones con 20,7 MP por el salario dejado de devengar por diferentes enfermedades y no se acumula vacaciones.

Depreciación y Amortización

Se planifican para el año 265,2 MP y su ejecución de 265,2 MP para un 100 %.

Otros Gastos Monetarios

Se planificó para el año 1.422,8 MP con una ejecución de 1.688,7 MP para un 118,69 % con una sobrejexecución de 265,9 MP, lo que afecta el elemento servicios



de Reparación y Mantenimiento motivado a que fueron afectadas por el Huracán Matthew las escuelas Agüedo Morales con 39,7 MP, Antonio Maceo con 51,7 MP y Carlos Manuel de Céspedes con 29,3 MP del Concejo Popular Yamanigüey, además las escuelas Carlos Baliño con 70,2MP y Julio A. Mella 75,0 MP del Concejo Popular Miraflores. (Ver tabla No. 8.)

II. Gestión económica financiera

Análisis de los Estados Financieros

El análisis de los estados financieros por el método de las razones financieras refleja los siguientes resultados.

Para analizar las razones financieras se compara el año 2015 con el 2016.

Razones Financieras

Cálculo de las Razones Financieras

Razones Financieras	Fórmula de Cálculo	2015	2016	Variación
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	2,32	2,27	(0,05)
Prueba Ácida	$\frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo Circulante}}$	0,09	0,04	(0,05)
Solvencia	$\frac{\text{Total de Activos}}{\text{Total de Pasivos}}$	6,31	5,32	(0,99)
Capital de Trabajo Neto	$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$	819.251,95	952.147,83	132.895,88
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,16	0,19	0,03
Inventario Promedio	$\frac{(\text{Inventario Inicial} + \text{Inventario Final})}{2}$	1.342.032,08	1.524.651,55	182.619,47

Elaboración Propia. Tabla No.2. Fuente Estados Financieros



Razones de Liquidez:

Razón de circulante: define la disponibilidad para pagar cada peso de deuda a corto plazo. Por los resultados obtenidos, tanto en el 2015, como en el 2016, muestra una pequeña desviación de acuerdo al rango establecido para esta razón que debe estar entre 1 y 2 pesos.

Prueba ácida: muestra la capacidad que tienen los activos más líquidos para pagar las deudas, por lo que la unidad se encuentra en una posición desfavorable; para que sea aceptable debe lograrse al menos la capacidad de 0,70 centavos. Este resultado no es alarmante en una Unidad Presupuestada, pues éstas, reciben asignación de presupuesto de forma periódica a partir de los presupuestos planificados.

Solvencia: refleja la disponibilidad que tiene la unidad para enfrentar la totalidad de los compromisos de pago por cada peso de deuda, en este caso, aunque disminuye con relación al año anterior, aún se mantiene por encima de los rangos establecidos que debe encontrarse en los 2 pesos. Esta desviación se ve afectada directamente con los altos niveles de inventarios, dentro de los cuales la unidad muestra tanto ociosos como de lento movimiento.

Capital de trabajo neto: recursos con que se opera a corto plazo después de cubrir sus deudas a corto plazo, no debe ser excesivo. En este caso muestra un crecimiento con relación al año anterior.

Razón de endeudamiento: Mide la participación de los acreedores en la financiación del activo de la empresa, en este caso, en ambos años es poca. Téngase en cuenta que se trata de una unidad presupuestada en donde los presupuestos planificados se reprograman periódicamente y como es lógico al cierre del año.

Inventario promedio: el comportamiento, como puede apreciarse, el promedio de inventarios crece en el 2016, comparado con el 2015, esto está influenciado



por valores de recursos que no se mueven por encontrarse en la condición de ocioso y de lento movimiento.

Análisis comparativo horizontal porcentual. U/M pesos

Análisis Horizontal	2015	2016	Variación	%
Total de Activos	3.910.146,97	3.977.472,29	67.325,32	101,72
Inventarios	1.381.667,31	1.667.635,79	285.968,48	120,70
Activos Fijos Tangibles	13.788.955,16	13.871.111,70	82.156,54	100,60
Activos Fijos Tangibles Netos	2.429.796,56	2.246.897,75	(182.898,81)	92,47
Total de Pasivos	619.727,56	748.048,89	128.321,33	120,71
Inversión Estatal	3.290.419,41	3.032.357,94	(258.061,47)	92,16
Total Patrimonio Neto	3.290.419,41	3.229.423,40	(60.996,01)	98,15

Elaboración Propia. Tabla No.3 Fuente Estados Financieros

El total de los Activos varía en diciembre 2016, con relación al cierre del año anterior en 67.325,32 CUP, con un crecimiento de 1,72 %. Si se compara el comportamiento real con lo previsto para estas etapas, entonces se comprueba que los activos logrados tanto en el 2015, como en el período que se analiza solo representan el 22,86 y 22,87% en su orden lo que demuestra que no se tiene en cuenta el comportamiento histórico para elaborar el plan.

La cuenta de Inventario refleja un incremento de 285.968,48 CUP que representa un crecimiento del 20,7 % en relación con el año anterior. Al comparar los saldos finales de cada año con lo planificado por la unidad presupuestada, en el 2015 disminuyó su saldo final y representa solo el 54,53% de lo concretado en el plan,



en 2016, su saldo final alcanza un 65,81% de lo convenido, lo que muestra la continuidad de las dificultades en la concreción de cifras sin tener en cuenta el comportamiento histórico y las acciones que deben ponerse en práctica para un adecuado control de los inventarios.

La cuenta de Activos Fijos Tangibles (AFT) muestra una variación de 82.156,54 CUP que representa un aumento de 0,6% comparado con el saldo final en el año anterior. El comportamiento real está por encima de lo previsto para cada año en 1,6 y 0,12% respectivamente. Variación que se considera aceptable por no ser tan significativa.

En el caso de los saldos de la cuenta Activos Fijos Tangibles Netos, como resultado de disminuir los valores de la depreciación acumulada al total de AFT decrece en (182.898,81) CUP por un aumento brusco que se produce en la depreciación por un saldo de 265,1 miles de pesos (MP) y que no tiene relación con el aumento de los AFT que solo alcanza los 82,2 miles de pesos. Tal situación permite deducir que en esta fecha se produce un ajuste en esta cuenta correspondiente a periodos anteriores.

El Total de pasivo aumentó en 128.321,33CUP de un año a otro, en el que existe un sobre cumplimiento de un 20,71 % comparado con el saldo de la cuenta en el 2015. En ambos años la relación del comportamiento real con lo planificado es poco significativa 7,7 y 9,7%.

Tanto la Inversión Estatal como el Patrimonio Neto disminuyen en 258.061,47 CUP y 60.996,01 CUP respectivamente lo que representa el 92,16 y 98,15 % del saldo que reflejara estas cuentas en el 2015. En ambos casos, las cifras planificadas sobrepasan los nueve millones de pesos, y lo reflejado en las cuentas solo representa el 31,5 y 36,3% de lo previsto en el 2015 y 2016.

Caja

Los Activos de caja que se encuentran depositados tienen que ver con el fondo fijo, tarjeta de combustible, salarios y otros documentos de valor, así como los



depósitos de los ingresos provenientes del cobro por concepto de chequera, comedor, transporte de personal de los centros internos y de la escuela de idioma los cuales son depositados con la frecuencia establecida y con la documentación instituida, el local destinado al área dispone de la seguridad necesaria, el acta de responsabilidad material de la persona que custodia el efectivo y documentos de valor está firmado por la misma, existe evidencia documental de los arqueos realizados a los valores depositados, consta en la oficina secreta ubicada en la dirección de la entidad una copia de la llave del local y de la combinación de la caja fuerte.

Compras

Se revisa el 100% de los 44 contratos económicos con los que cuenta la entidad ejecutados al cierre del año 2016, los mismos están debidamente estructurados según lo establecido en la legislación vigente (Decreto Ley 304 y el Decreto 310 ambos de fecha 17 de diciembre del año 2012 dictados por el Consejo de Estado de la República de Cuba) se verificó que dichas operaciones están amparadas en los mismos.

En el análisis de los estados financieros se pudo comprobar que la entidad mantiene desde años anteriores 7.375,80 CUP en la cuenta 208 productos ociosos y 4.828,97 CUP en la cuenta 209 inventarios de lento movimiento, sin existir evidencia de la gestión, se incumple con lo establecido en la Resolución 84 de fecha 31 de marzo de 2014 del Ministerio de Educación.

Donaciones Recibidas

Se comprobó que en el transcurso del año 2016 la entidad recibió donaciones nacionales por un valor de 4.151,11 CUP.

**Donaciones Año 2016**

Descripción	U/M	Cant.	Precio	Importe	Destino
Pintura vinil marfil	Lts	560	3,7875	2.121,00	S/B José Martí
Pintura vinil azul claro	Lts	611.18	1,9737	1.206,29	Escuela Especial
Pintura vinil azul fuerte	Lts	216	2,35564	508,82	S/I Camilo Cienfuegos
Cables negros	m	750	0,21	157,50	Sectorial Educación ,S/B Carlos Baliño y Pre Níco López
Cables azules	m	750	0,21	157,50	Pre Níco López y S/B Carlos Baliño
Importe Total \$4.151,11					

Elaboración Propia. Tabla No.4 Fuente Expediente Donativo

Como se muestra en la tabla No. 4, los materiales recibidos como donativo proceden de la Fábrica Pedro Soto Alba. Consta expediente con la documentación, los mismos fueron destinados a los centros previstos en el plan de mantenimiento y reparación del año (**ver tabla No. 8**), se incluyó el S/I Camilo Cienfuegos pendiente del periodo anterior.

Resultados económicos de la Entidad

Los principales resultados económicos obtenidos por la entidad se muestran en el análisis que se realiza en la tabla No. 5.

**Resultados económicos (MP) del año 2016**

Indicadores	U/M	Plan	Real	% (Real/Plan)
Total de Ingresos	MP	700,0	722,8	103,26
Total de Gastos	MP	23.902,6	23.901,5	100,00
Fondo de Salario Total	MP	13.392,1	13.273,3	99,11
Salario Medio del Mes	Pesos	478,93	462,23	96,50
Promedio de Trabajadores Total	Uno	2330	2393	102,70
Gasto Total/Peso de Ingreso	Pesos	34,15	33,07	96,84
Inventarios total	MP	2.534,0	1.667,6	65,81
Cuentas por Pagar	MP	195,701	195,034	99,66

Elaboración Propia. Tabla No. 5 Fuente Estados Financieros

Los objetivos trazados por la entidad enmarcados en los indicadores económicos que se analizan presentan la siguiente situación:

De los nueve indicadores analizados refleja resultados positivo: los ingresos que sobrepasan lo planificado en un 3,26%, el total de gastos que se corresponde con la cifra prevista y la relación gasto / ingreso que se comporta por debajo del plan en 1,08 (un peso con ocho centavos) el resto (6 indicadores se incumplen de acuerdo a las cifras concebidas para la etapa).

El salario medio del mes disminuye en 3,50 %, aunque se aplica el pago adicional por el incremento de la carga docente y la relación docente niño (a) o estudiante, mediante la Resolución No. 31 de fecha 18 de febrero de 2016.

En el 2016 se planifica un total de ingreso de 700,0 MP, con un real de 722,8 MP para un sobre cumplimiento de 3,26 %.



Análisis de los Ingresos (MP)

Operaciones Monetarias	Plan (MP)	Real (MP)	%
Comedor y cafeterías	126,0	135,1	107,22
Circulo Infantiles	388,0	396,8	102,27
Seminternos	172,2	172,8	100,35
Idioma	8,3	11,0	132,53
Otros Ingresos	5,5	7,1	129,09
Total	700,0	722,8	103,26

Elaboración Propia. Tabla No.6 Fuente Cumplimiento del Plan de Ingresos 2016

Activos Fijos Tangibles

Al culminar el ejercicio económico del año 2016 la entidad, en la cuenta activos fijos tangibles muestra un saldo de 13.871.111,70 CUP, están registrados en la contabilidad 13 564, de ellos 7 son equipos de transporte, 97 edificios, 61 otras construcciones, 3 421 Aparato y Equipos Especiales y 9 978 son mobiliarios. Las actas de responsabilidad material se encuentran debidamente actualizadas, no obstante, se pudo determinar que existen deficiencias, criterio que se sustenta en:

- Las subcuentas 0020,0040, 0060, Otras Construcciones, Máquinas y Equipos Productivos y Equipo de Transporte no muestran saldo en el submayor.
- Se comprobó que no existe coincidencia entre las sumas de los saldos de las subcuentas con el saldo de la cuenta control en la que existe una diferencia de 735.624,31CUP.
- La Subcuenta 0050 no tiene el nombre que la identifica en el submayor. (Aparato y Equipos Especiales)



- La cuenta control y las subcuentas no tienen definido la fecha de inicio del año.

III. Gestión Comercial.

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

Contratación

Principales proveedores

La entidad posee 44 proveedores con los cuales realizó operaciones, de los cuales, 7 de ellos quedaron pendiente de liquidar al cierre de diciembre del 2016, existe confirmación de saldo con los 7 que representa el 100%. Se verificó que las facturas se encuentran cumplimentadas en todas sus partes, las que coinciden con la cantidad de producto, fecha, importe y número, se cumple con la Resolución 139/11, en lo relacionado con las personas facultadas a firmar facturas, y con el objeto social aprobado para la entidad, dentro de los principales podemos citar a:

Empresa Provincial de Aseguramiento y Servicios a la Educación, Empresa Cárnica Holguín, Copextel, Empresa de Informática y Medios Audiovisuales, Empresa Provincial de Servicios Legales, Correos de Cuba, Comercializadora de Productos Agropecuario, Empresa Mayorista de Alimentos, Empresa Avícola, Empresa de Transporte Escolar, Empresa Puerto Moa, Empresa Comercializadora de Combustible, Empresa de Aplicaciones Informáticas, Empresa Financiera Cimex S.A, Empresa Provincial de Arquitecto de la Comunidad y 5 contratos concertados con personas naturales; todos estos contratos tienen como objetivo prestar servicios, compra venta, suministro, ejecución de obras y proyecto.



Inventario

Se verificaron los procesos asociados al aseguramiento material oportuno de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización.

Existe un almacén central destinado a la Base Material de Estudio y de Vida, otro a los recursos para el mantenimiento y reparación con un total de 758 renglones, además de 57 disgregados en los diferentes centros educacionales subordinados. Los niveles de inventario responden al proceso docente educativo, al mantenimiento y reparación, y a la alimentación. Los locales tienen definido el nivel de acceso según lo establecido en la legislación vigente, las actas de responsabilidad material individual y colectiva del personal de los almacenes están actualizadas y debidamente firmadas.

En la revisión de documentos se comprueba que existe un adecuado sistema de recepción de las mercancías recibidas comparándolo con las facturas correspondientes no detectándose diferencias en las mismas, cada almacén tiene confeccionadas las tarjetas de estiba para el control de las existencias, no obstante se detectaron las siguientes irregularidades:

- Los inmuebles donde se encuentran los inventarios no cumplen con lo establecido en la Resolución 59 de 2006 del Ministerio de Comercio Interior que regula la logística de almacenes respecto a:
- No se cumple con lo establecido en cuanto a las dimensiones y generalmente tienen hacinamiento.
- No existe programa de control de plagas.
- No presentan un eficiente sistema contra incendio.

Cuentas por cobrar

La entidad en la cuenta por cobrar a corto plazo al cierre de diciembre del año 2016 cerró sin saldo.



Cuentas por pagar.

La entidad muestra un saldo al cierre diciembre del 2016 en la cuenta por pagar a corto plazo de \$ 195.034,94 CUP sustentado en 7 suministradores, se verificó su veracidad al existir correspondencia entre el saldo que aparece en el balance de comprobación y el informe por edades elaborado por la entidad; y que el monto del mismo no se encuentra vencido.

Las cuentas por pagar a corto plazo se analizan en la tabla No. 7, las mismas cumplen con los rangos establecidos para estas cuentas, debido a que la totalidad de su saldo se encuentra en los términos previstos según la forma de pago acordada con los proveedores que es hasta 30 días naturales.

Análisis por edades de las Cuentas por pagar al cierre de diciembre 2016

Suministradores	Total	En Término	Vencidas	30 días
Empresa Provincial de la Pesca Holguín	480,76	480,76	\$ 0,00	\$ 0,00
Empresa Municipal de Comercio	66.986,70	66.986,70	\$ 0,00	\$ 0,00
Empresa Cárnica Holguín.	69.241,66	69.241,66	\$ 0,00	\$ 0,00
Empresa Productora y Distribuidora Mayorista de Alimentos.	707,39	707,39	\$ 0,00	\$ 0,00
Empresa Provincial de Rehabilitación Conservación y Servicio a la Vivienda	52.531,42	52.531,42	\$ 0,00	\$ 0,00
Copextel	4.489,96	4.489,96	\$ 0,00	\$ 0,00
Poligón	597,05	597,05	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$195.034,94	\$195.034,94	\$ 0,00	\$0,00

Elaboración Propia. Tabla No. 7 Fuente Submayor Cuentas por Pagar

Transporte.

El área de transporte subordinada al departamento de Abastecimiento Técnico Material, se encuentra firmada el acta de responsabilidad material para la custodia



de las tarjetas en la caja y demás personas autorizadas por resolución a extraerlas para su carga o consumo, se confecciona el documento de entrega – liquidación de combustible consumido y estos contienen los datos de uso obligatorios, en la entidad hay en existencia un total de 7 vehículos, de ellos se encuentran en funcionamiento 4, los demás están en reparación, los mismos portan en un lugar visible de su exterior el logotipo en ambas puertas delanteras de acuerdo con los requisitos establecidos en la legislación vigente, en el área existe evidencia documental de las visitas que se han efectuado, por las diferentes instancias gubernamentales, inspectores estatales, y de otras organizaciones, se cuenta con la resolución que designa a las personas autorizadas a realizar la carga de las tarjetas magnéticas.

Los comprobantes de consumo de combustible se encuentran firmados por los choferes y contienen el número de la matrícula del auto serviciado, está habilitado en la caja de la entidad un registro donde se controla el número de las tarjetas de combustible el tipo de combustible y los distintos movimientos que se realizan, existe un adecuado control de la entrega y devolución de las tarjetas de combustible, mediante documento firmado por las personas que reciben y entregan, donde existe un total de 5 tarjetas magnéticas en uso.

Se comprobó que existe un total de 7 expedientes técnicos los que se encuentran actualizados por cada vehículo, los que poseen los documentos establecidos en la legislación vigente. Se pudo comprobar con los expedientes de los equipos que se realiza análisis mensual de los kilómetros recorridos y el combustible consumido, además se evidencia que los mantenimientos se realizan cada 3000 kilómetros recorridos.

Se verificó que existe un adecuado control de entrega, archivo y recogida de las hojas de rutas y reporte de combustible habilitado y kilómetros recorridos. Los documentos son entregados mediante registro, se emite ejemplar único para cada carro, son archivados en el orden consecutivo en el cual fueron entregadas, son confeccionados a tinta y se encuentran cumplimentados en todas sus partes.



Mantenimiento y Reparación

Plan de Mantenimiento y Reparación Aprobado para el Año 2016 MP

Centros Previstos	Presupuesto Asignado	Presupuesto Ejecutado
S/B José Martí Pérez	50,0	19,8
E/P Elías Coroneaux	40,0	Se ejecutó por DME
E/P Julio Antonio Mella	50,0	99,4
SB Carlos Baliño	65,0	106,3
E/E Renato Oliver	60,0	66,8
IPU Antonio López	250,0	231,9
Importe Total	515,0	524,2

Elaboración Propia. Tabla No. 8 Fuente Plan de Mantenimiento 2016 y Certificaciones.

En informe emitido por el jefe de departamento de inversiones en fecha 9 de enero del 2017 se plantea, que en el plan de mantenimiento y reparación estaban planificadas 6 escuelas en el año 2016, el cual tenía previsto un plan a ejecutar de 515,0 MP y se ejecutaron 524,2 MP, para un 101,79 % con una sobrejecución de 1,79 %, la misma se debe al aumento de presupuesto reprogramado y contratado en la reparación de la Secundaria Básica Carlos Baliño López y la Escuela Primaria Julio A. Mella del concejo popular Miraflores, que fueron afectadas por el Huracán Mathew .Se detectan las siguientes irregularidades.

- En la Secundaria Básica José Martí Pérez se plantea en el informe que se culminó con las acciones planificadas para la etapa, cuando realmente queda una acción pendiente referida a la colocación de las lucetas.
- En la Secundaria Básica Carlos Baliño López se plantea en el informe que se culminó con las acciones planificadas para la etapa cuando realmente quedan



dos acciones pendientes a ejecutar referida a la colocación de puertas y a la pintura, igual sucede en la Escuela Primaria Julio A. Mella.

- En el Instituto Antonio López, que se culminó con las acciones planificadas para la etapa sin que se concluyera las acciones constructivas de la cuarta planta.

Se verificó el plan de mantenimiento y reparaciones para las 6 escuelas planificadas de ellas una la reparó la brigada del departamento de inversiones de la Dirección Municipal de Educación, otra la realizó la Empresa Provincial de Construcción Unidad Empresarial de Base (UEB) Moa (ECOPP), las demás la ejecutaron personas naturales todos amparados por sus respectivas facturas, contratos y certificaciones, salvo la deficiencia declarada en el IPU Antonio López Fernández.

IV- Gestión de los recursos humanos

De una plantilla aprobada de 2485 plazas, al cierre del año 2016, se encuentra cubierta en un 98,07%, con un total de 2437 trabajadores, de ellos 2024 son mujeres y 413 hombres. De la cubierta trabaja el 90,28 %, debido a que hay 124 trabajadores inactivos, de ellos 111 están en prestación económica o social pre y posnatal, el que representa el 89,52 % de este indicador.

El municipio presenta problemas con la cobertura del personal docente, debido a que de 1291 plazas aprobadas, tienen cubiertas 1181 para un 91,48 %, con una necesidad de 110 docentes, la misma se cubre con la alternativa de contratar por horas a 95 profesores, además existe apoyo de 15 estudiantes en formación. Los niveles educativos más afectados son los de Enseñanza Técnica Profesional (ETP) con 51 necesidades, Preuniversitario con 14, Secundaria Básica con 16, Adulto con 27 y Especial 2.

Representación gráfica: representatividad por sexo

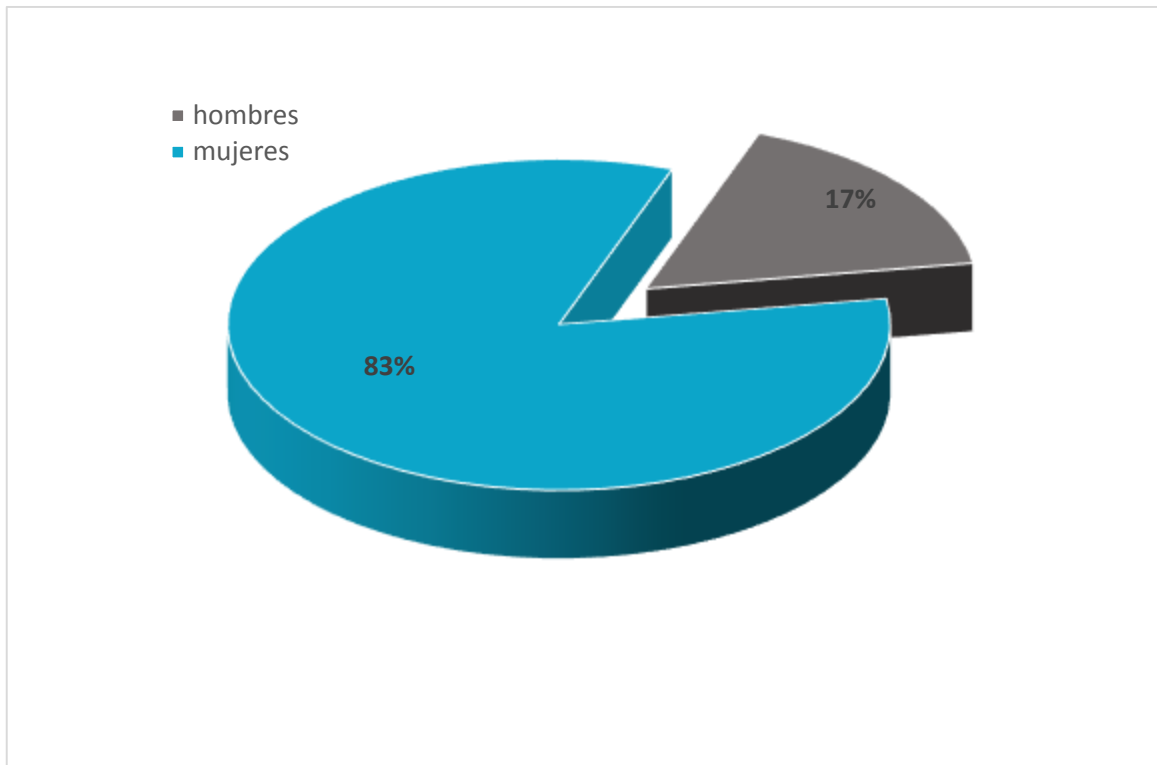


Gráfico No. 1 Elaboración propia

La distribución de la fuerza por categoría ocupacional detallada con respecto a la plantilla aprobada está reflejada en la tabla No. 9.

Plantilla aprobada y cubierta por categoría ocupacional General

Categoría Ocupacional	2016		
	Aprobada	Cubierta	%
Cuadros	135	131	97,04
Técnicos	1762	1732	98,30
Administrativos	88	81	92,05
De servicios	376	374	99,47
Obreros	124	119	95,97
Total	2485	2437	98,07

Elaboración Propia. Tabla No. 9 Fuente P 2 Año 2016



Relación de las edades

EDADES	Masculino	Femenino	%
De 17 a 30	127	547	27,66
De 31 a 40	98	504	27,70
De 41 a 45	54	343	16,29
De 46 a 50	53	262	12,93
De 51 a 55	62	185	10,14
De 56 a 60	53	86	5,70
De 61 y más	26	37	2,59
Total	473	1964	100,0

Elaboración Propia. Tabla No. 10

Al realizar el estudio de edades al cierre del año 2016 se observa que el 5,70 % está en el rango de edades 56 y 60 años, y el 2,59 % de 61 y más, aspecto que se considera positivo ya que solamente el 8,29 % de la fuerza de trabajo se aproxima o está en edad de jubilación.

Calificación de la fuerza de trabajo

Nivel superior: 1205

Técnico medio: 318

Bachiller: 903

Obrero Calificado: 11

Total: 2437

Se comprobó que los recursos humanos son compatibles con los objetivos y metas trazadas, los que poseen los requisitos mínimos que deben tener los trabajadores.

Se verificó que no existe un manual de normas y procedimientos que organiza el trabajo a realizar para la selección y evaluación del nuevo personal a contratar, en el departamento se trabajó para cumplir con los objetivos trazados, la implementación de nuevas resoluciones y todas las tareas e indicaciones que se



asignaron. Se incumple con lo establecido en sección primera artículo 6 inciso a) de la Resolución 60/2011. **Legalidad.** Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 de la Contraloría General de la República en el Artículo 78.

Evaluación del desempeño

En el mes enero del 2017 se culminó el proceso evaluativo del año 2016 con los siguientes resultados.

Resultados	Evaluados
MB	303
B	1943
R	43
M	3
No evaluado	145
Total	2437

Elaboración Propia. Tabla No. 11

Se evaluaron 2292 trabajadores de un total de 2437, para un 94,05 %.

Causas de los no evaluados:

- No tienen el tiempo necesario para evaluar: 41
- Certificados Médicos: 47
- Licencia de Maternidad: 25
- Licencia sin sueldo: 3
- Prestación Social: 29



Sistemas de Pago

Se aplica un sistema de pago mensual, además del pago adicional por el incremento de la carga docente y la relación docente niño (a) o estudiante, mediante la Resolución No. 31 de fecha 18 de febrero de 2016. Para su control se utiliza como registro primario el modelo PC 14 o Anexo 5, donde se refleja la carga docente por grados, años y grupos que atiende.

En el momento de la conciliación para el pago del incremento con respecto al número de programas se presenta el PC 14 y una carta certificada por el director y el personal designado del centro donde avale la cantidad de programas impartidos, para ello se utiliza el Anexo 3.

Capacitación y desarrollo

En el plan de acciones de capacitación del año 2016 se previó un total de 25 acciones, de ellas se ejecutaron las 25 para un 100 %. Se constató que los planes están elaborados en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la entidad, contiene los tipos de acciones a realizar; pero las fechas de cumplimiento no son específicas, ni se identifica al responsable del que ejecuta la tarea.

El contenido como componente fundamental de la estrategia está estructurado en cuatro ámbitos principales:

- Político ideológico
- Seguridad y Defensa Nacional, Territorial y Civil.
- Administración-Dirección
- Técnico-Profesional



Fluctuación de la fuerza de trabajo

Descripción	2015	2016	%
Altas	171	146	85,38
Bajas	195	190	97,44

Elaboración Propia. Tabla No. 12

El número de bajas disminuye en un 2,56% con relación al período anterior, pero continúan por encima de las altas en un 12,06%, a pesar de que disminuyeron en un 14,62% con respecto al año anterior. Esto se debe a que gran parte de la fuerza laboral se va para el sector empresarial en busca de mejora salarial. La entidad no tiene forma de contrarrestar esta situación.

Protección e higiene del trabajo

La entidad implementa el sistema de protección e higiene del trabajo, existe la plaza de Especialista en esta actividad la cual es la encargada de exigir y controlar que se aplique y se cumpla lo establecido en la Ley 116, Código de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Durante el transcurso del año 2016 no ocurren accidentes del trabajo, se entregan medios de protección tales como: 106 pares de botas de material a la brigada de mantenimiento y reparación, 75 pares de botas de pvc a los trabajadores de las cocinas de los diferentes centros, 604 pares de guantes de pvc a las auxiliares generales de servicios y 215 batas sanitarias, a las educadoras de los círculos infantiles se le entregaron 415 batas docentes para la manipulación de los infantes durante los diferentes procesos y a los operarios de los centros 21 overoles y botas de material.

La Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación Moa en su estructura define los riesgos laborales en el modelo de identificación general por las diferentes enseñanzas el cual se muestra en la tabla # 13. Se identifican 24 como fundamentales al ser estos los de mayor peligrosidad, atropello, golpes, choques contra o en vehículos, caída de objeto por desplome o derrumbe o por



manipulación, caída de objetos desprendidos, choques contra objetos inmóviles, golpes o contactos con objetos móviles, golpes o cortaduras con objetos móviles, proyección de fragmentos o de partículas, atrapamientos por o entre objetos, sobreesfuerzos físicos o mental, contacto térmico y eléctricos, inhalación o ingestión de sustancias nocivas, contactos con sustancias nocivas exposición o radiaciones ionizantes o y no ionizantes, explosiones, incendio, manipulación y contactos con organismo vivos, exposición a agentes físicos y gentes biológicos y laringitis nodular. Se realiza un chequeo que consta en el libro del control de técnicas con el objetivo de prevenir accidentes y daños económicos.

Identificación General de los Riesgos por Enseñanzas

Enseñanzas	Cantidad de Riesgos
Educación Preescolar, Primaria y Especial	1533
Educación media , media Superior y adulto	750
Educación Técnica Profesional	111
Dirección Municipal de educación	156
Centro de Pioneros Exploradores y Palacio	20

Elaboración Propia. Tabla No. 13 fuente modelo general de riesgos

Seguridad Social

Descripción	Cantidad	Argumentación
Jubilados	34	Por edad
Fallecidos	1	–
Peritados	25	–
Certificado	22	Se les dio reposo por 6 meses.
Invalidez total	8	Pendiente por pasar por la comisión médica provincial.
Invalidez parcial	3	Queda uno pendiente por reubicar en una plaza de esfuerzo físico medio.

Elaboración Propia. Tabla No. 14 fuente control de los inválidos parciales y pendientes



Una de las mayores causas que inciden en el índice de ausentismo son los certificados médicos, puesto que en el año se recibieron 170. Las enfermedades más frecuentes son infección del tracto urinario, amenaza de aborto, hipertensión arterial, sacrolumbargias y bronquitis aguda.

IV- Gestión de Producción de Bienes y Servicios

Eficiencia y eficacia en el proceso Docente Educativo.

Políticas y metas

Este aspecto se considera fundamental en el diagnóstico a la gestión, para evaluarlo las directrices establecen 3 términos fundamentales referidos a los objetivos, planes y estrategias.

En cuanto a los objetivos de la institución se pudo determinar una jerarquía que expresa los generales, principales e individuales. No existen manuales de organización y procedimientos en las áreas principales de la docencia como proceso fundamental de la entidad, por lo que se incumple con lo establecido en el Reglamento de la Ley 107 de fecha 1 de agosto de 2009 y la Resolución 340 de Fecha 11 de octubre de 2012 ambas de la Contraloría General de la República.

Los planes y estrategias están diseñados en correspondencia con los objetivos, políticas, procedimientos y normas, establecidas en la Instrucción No.1 de 2011 del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros.

Se comprobó que existe comprensión en todos los casos de la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad.

Se chequea el cumplimiento en la reunión de evaluación de los objetivos, tareas y acuerdos, donde se revisan las estrategias de forma que reflejen nuevas necesidades.

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



Superación Profesional del Personal Docente

En el Sector Educativo los cursos de postgrado en la formación del docente tienen un papel relevante pues aumenta la preparación profesional y los niveles de eficiencia y eficacia en la preparación de los estudiantes. En el diagnóstico realizado sobre el comportamiento de este indicador en el presente año, muestra una amplia variedad de cursos de postgrado entre los cuales se señala el de preparación profesional para Directores Noveles, el de Concepciones Teórico- Metodológicas para el tratamiento de la Historia Local, Contabilidad Básica, el Enfoque de la Lengua Materna y Tratamiento a los Elementos Gramaticales en función de la comprensión textual, Didáctica de la Escuela Media, la Dirección del Trabajo Metodológico en la escuela primaria, Cultura Económica y el de Didáctica de la Educación Superior.

La formación del profesional es un aspecto clave en la organización, al evaluar el cumplimiento de sus objetivos. En este aspecto se han alcanzado resultados muy satisfactorios, se reportan avances de un período a otro en 4 de los 5 indicadores, actualmente se logra la satisfacción plena entre los cinco aspectos evaluados, existen 2 docentes matriculados en los diferentes programas de formación doctoral y 3 que se proponen incorporar en los diferentes programas de formación doctoral. La tabla 15 muestra el desglose de su cumplimiento.

Cumplimiento de los Objetivos

Indicadores	Curso 2015			Curso 2016		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Satisfacción de los proyectos educativos	19	19	100	15	15	100
Satisfacción con la docencia que reciben	16	16	100	18	18	100
Satisfacción con la preparación profesional	13	13	100	21	21	100
Satisfacción con el aseguramiento del plan bibliográfico	14	14	100	20	20	100
Satisfacción con la tecnología de la información	25	25	100	30	30	100

Elaboración Propia. Tabla No. 15



En el caso de la satisfacción con la tecnología de la información se reportan resultados superiores debido a la instalación en la enseñanza media y media superior de clientes ligeros y a la entrada de modernizaciones para los centros que más necesitan de tecnología o que no poseen ninguna, con el aseguramiento del plan bibliográfico que es aspecto fundamental para aumentar los niveles de eficacia en la enseñanza.

En la actualidad en el Municipio existe una Filial Universitaria Municipal(FUM) que es parte integrante de la red universitaria de la provincia Holguín, que ha sido concebida con el objetivo de formar a los profesionales que demanda el territorio, y como arista principal asume la formación del profesional de la Educación a tenor de sus particularidades, tanto desde el pregrado como desde el postgrado, es decir en su formación continua, la misma está conformada por un Consejo Científico que en estrecha relación con la dirección, organiza, dirige y dictaminan las investigaciones y proyectos que se generan para dar respuestas al Desarrollo Local. La FUM consta con 7 docentes a tiempo completo; de ellos 6 máster y 1 en maestría; ninguno tiene título científico. El desarrollo de la labor científica es apoyado por profesores a tiempo parciales que en la localidad poseen esta categoría y son miembros del proyecto científico.

La posibilidad real de que los docentes tanto a tiempo parcial como completo alcancen la categoría científica de Doctores se reduce a 5 trabajadores los que se ajustan a los requisitos por edad, es decir por ser menores de 35 años. Un dato de interés es que en el sector educacional existe un total de 4 doctores y 423 másteres en Ciencias de la Educación.

Fortalezas para enfrentar el proceso de formación doctoral

- Adecuado funcionamiento del Consejo Científico de la FUM.
- Disposición de la fuerza docente menor de 35 años de edad de continuar estudiando.
- Las dos aspirantes tienen el tema aprobado.



Debilidades para enfrenta el proceso de formación doctoral

- No se cuenta en el claustro a tiempo completo con profesores con categoría científica.
- Del sector educacional del municipio Moa, actualmente sólo dos docentes están matriculadas en los cursos de formación doctoral.
- Las educaciones especial, secundaria básica y técnica no cuentan con doctores.

Postgrado y capacitación

Indicadores	Curso 2015			Curso 2016		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Defensas de Doctorados	1	1	100	3	3	100
Especialistas en dirección de instituciones educativas	2	2	100	4	4	100
Participan en Postgrados	27	27	100	33	33	100

Elaboración Propia. Tabla No. 16 Fuente Plan de Superación

Actividad Científica e Investigativa

La Dirección Municipal de Educación en coordinación con la FUM, el consejo científico y la estructura de dirección garantizan el desarrollo del evento con éxito previo al Congreso Internacional de Pedagogía donde Cuba exhibe lo más valioso en materia de Educación. Este evento se desarrolla cada dos años, se evidencian avances en el 2016 con respecto al 2015 en cuanto a:

- Se incrementa la cantidad de trabajos de investigación vinculados a los problemas más apremiantes del territorio, así como en la generalización de los mismos.
- La realización de talleres científicos con carácter municipal y provincial en el municipio para la exposición de los resultados investigativos de los maestrantes.



- El desarrollo de jornadas científicas de maestros del sector rural y del Plan Turquino.

IV- Gestión de la Información

Al analizar el comportamiento de los flujos y calidad de la información en la Institución, se comprueba que se cumple con lo establecido en el componente Información y Comunicación de la Resolución 60 de 1 de marzo de 2011 “Normas del Sistema de Control Interno” de la Contraloría General de la República, en la norma: sistema de información, flujo y canales de comunicación que establece: el sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturalezas de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, así como de acuerdo con los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística que corresponda; es flexible al cambio, puede estar total o parcialmente automatizado, provee información para la toma de decisiones, cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, la cual garantiza y facilita su transparencia.

Evaluación del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno implementado en la Entidad garantiza una seguridad razonable a los recursos asignados a ésta para el cumplimiento de su objeto social, lo que quedó evidenciado en las verificaciones realizadas.

El expediente de control interno está organizado por componentes en correspondencia con la Resolución 60 de 1 de marzo de 2011 “Normas del Sistema de Control Interno” ambas de la Contraloría General de la República. Se comprobó la existencia de documentos como Reglamento Disciplinario Interno, Código de Ética de los Cuadros, Manual de normas y procedimientos del área administrativa los cuales se encuentran actualizados y en correspondencia con los objetivos propuestos, no así los del área docente.



Controles Recibidos

El último control fue realizado por la Unidad Central de Auditoría Interna del Consejo de Administración Provincial el cual tuvo como objetivo evaluar el cumplimiento de los objetivos vinculados con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso, concretamente los No. 5, 6, 7 y 270 y los objetivos de trabajo 45 y 47 de su primera conferencia nacional. Verificar por pruebas la ejecución del Presupuesto del año 2016, específicamente el Gasto de Personal, Materia Prima y Materiales, Otros Gastos Monetarios.

Verificar que el proceso de Contratación Económica se realiza de acuerdo con lo establecido en las normas y legislaciones vigentes, transparencia y legalidad de los pagos efectuados a privados, comprobar que exista un adecuado uso, control y destino del combustible y los portadores energéticos. Evaluar el sistema de control interno asociado a los temas objetos de auditoría y la efectividad de las medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos con las que se le da cumplimiento a las directivas.

Materias primas y materiales

En esta partida se detectó la siguiente deficiencia.

De un plan acumulado para el año de 4.055.464,87 CUP se ejecutó 3.847.853,01 CUP que representa un 94,9 %, con una inejecución de 207.611,86 CUP. Esta inejecución es motivada porque tenían planificado comprar puertas para reparación de los centros, incluidos en el plan de mantenimiento y reparaciones, las cuales no fueron compradas y al deterioro de algunos recursos, que no se le procesó la baja para venderla a materia prima.

Gasto de Personal

En esta partida se detectó la siguiente deficiencia.

Se verificó que a una trabajadora se le pagó en exceso 45,00 CUP correspondiente al período de octubre a diciembre 2016, debido a que se le mantuvo 15,00 CUP que devengaba en la plaza anterior, por lo que se incumplió



con la Resolución 390 de 2015 del Ministerio de Educación, lo que provocó un pago indebido.

Materias primas y materiales

Existen 17 trabajadores de un total de 50 chequeados que representa el 34 % de la muestra que presentan error en las causales, ejemplo trabajadores que se encontraban fuera del sectorial, tenían reportado que estaban en la oficina, lo que evidencia la falta de control y supervisión, que origina incumplimiento de lo establecido en la Resolución 390 de 2015 del Ministerio de Educación, lo que ocasiona error en los reportes. Es de señalar que dicha deficiencia no generó pago indebido.

Otros Gastos Monetarios

La Partida Gastos Monetarios con un plan acumulado para el año 1.422.815,00 CUP y un real ejecutado de 1.688.662,47 CUP se sobregira en 265.847,47 CUP que representa un 118,6 % y se comporta de la siguiente manera:

En el elemento Servicios de mantenimiento y reparación constructivo la unidad tenía un plan acumulado de 515.000,00 CUP con un real ejecutado de 785.351,55 CUP que representa 152,5 % con sobregiro de 270.351,55 CUP motivado a la reparación de centros que fueron afectado por el paso del ciclón, este presupuesto utilizado fue el de la inejecución que hubo en el elemento Materiales y artículos de consumo, debido a que fue orientado por el Ministerio de Finanzas y Precios, por lo que no se le exige responsabilidad administrativa, además no afectó el presupuesto de la entidad.

Los Otros Impuestos, tasas y contribuciones: de un plan acumulado para el año 3.502.290,28 CUP ejecuta 3.582.572,30 CUP y se sobregira en 80.282,02 CUP que representa el 102,2 %, debido al exceso de certificados médicos que generó un gasto ascendente a 118.704,16 CUP por encima de lo planificado.

Combustible

En este elemento se pudo comprobar lo siguiente:



En el mes de noviembre se dejó de reportar 20 litros de combustible diesel, debido a que el energético informó incorrectamente el consumo, se incumple con la Metodología 100 de la información Estadística.

Se verificó que en el mes de octubre 2016 se dejó de reflejar en dicho modelo 20 litros de diesel, se incumple con la Instrucción 1 de 2008 del Ministerio de Economía y Planificación, al producirse un error en la recolección de los datos, lo que genera que la información emitida no fuese real.

Existe diferencia entre el Registro de vehículos de la entidad, el emitido por la unidad de tránsito y los controles de Activos Fijos Tangibles, de dos camiones chapa OSM-857 y OSN -248, los cuales poseen los expedientes y se gestiona la aprobación de baja excepcional por las autoridades correspondientes.

Pago a privado

De un plan para el año de 459.142,00 CUP se ejecutaron 713.626,45 CUP, lo que representa un 155 % al existir un sobregiro de 254.484,45 CUP, incumple la Ley 120 de 2016 del Presupuesto del Estado debido a que fueron afectados varios centros por el paso del ciclón y fue asumido por la entidad.

De Carácter Metodológico

Se incumple con la Resolución No. 390 de Fecha 01 del mes de septiembre de 2015 del Ministerio de Educación, Resolución No.60 de Fecha 1ro de agosto de 2011 de la Contraloría General de la República, Norma 3, Actividad de Control, Artículo 12, inciso b, documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos y la Ley 120 del año 2016 del Presupuesto del Estado.

De Carácter Presupuestario:

En revisión a pagos realizados a particulares se comprobó que la entidad pagó 254.484,45 CUP debido a que fueron afectados varios centros por el paso del ciclón.



Se elabora y existe el correspondiente plan de medidas para erradicar las irregularidades detectadas.

Nuevas deficiencias encontradas

La entidad tiene elaborado el Plan de Prevención de Riesgos General y por área, el cual tiene identificado 83 riesgos fundamentales, posee el Expediente Único de Auditoría y Control, el que se encuentra actualizado según lo establecido en la Ley 107 de 1ro de agosto de 2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, refleja todas las acciones de control recibidas y el índice del mismo posee todos los datos de uso obligatorio, no obstante fueron detectadas las siguientes deficiencias:

- En el Plan de Prevención de Riesgos General existen algunas medidas que no tienen el responsable, quien ejecutada, no poseen fecha de cumplimiento y le faltan riesgos por identificar en todas las áreas, las medidas a aplicar no están encaminadas a minimizar los riesgos y en muchos casos no se hace referencia a ellos.
- No existe evidencia documental sobre la aplicación de la guía de autocontrol, ni las actas de reunión del cumplimiento de la aplicación del plan de prevención, se incumple con lo establecido en el Componente “Gestión y Prevención de Riesgo”, y con las indicaciones de la contraloría para su confección, solo se cumple a nivel de la Dirección Municipal.
- No existe plena seguridad para la protección de los registros y comprobantes, y otros documentos de interés, ni con las actas de responsabilidad por la utilización y custodia.

Deficiencias que persisten

- Las fechas de cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos no son precisas.
- No posee el nombre de los responsables, solo los cargos.



Se debe destacar que todos los hallazgos fueron dados a conocer y analizados con los responsables de las áreas correspondientes, fueron aceptados por éstos en todas sus partes.

Resultados de la utilización de los indicadores de gestión

En este acápite se tomó como referencia una serie de indicadores para medir la gestión o rendimiento, basados en los criterios de medición de economía, eficiencia y eficacia del desempeño de la entidad. Esto permitió ver o no el éxito en la gestión. El objetivo de la medición es determinar las desviaciones con respecto a los niveles planificados y proponer acciones correctivas que sean pertinentes.

Para evaluar la economía se identificó que la entidad tiene definidos los objetivos de trabajo en función de garantizar el cumplimiento de las directivas del plan de la economía y el presupuesto. Se comprobó que adquieren los recursos a un costo adecuado para el desarrollo de sus metas, se analizan semanalmente los agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad mediante un comité financiero y de contratación, los consejos de dirección se realizan a partir de informaciones que contienen una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Cálculo de los indicadores

1- Indicadores de economía:

- **Economía en la asignación de los recursos (MP)**

Indicadores	Plan	Real
Utilidades o pérdidas	-	-
Recursos utilizados	4.055,5	3.847,8
Economía en la asignación de los recursos	-	-

Elaboración Propia. Tabla No 11

Para medir este indicador, por tratarse de un Unidad Presupuestada, solo se tiene en cuenta la austeridad en la planificación de los recursos y la utilización racional

de los mismos, como se observa existen un déficit de 207,7 MP que fueron adquiridos de acuerdo a lo planificado pero al cierre del año no habían sido asignado para su uso y quedan pendientes para el próximo año tales como: Productos alimenticios, vestuarios y lencerías, entre otros.

Formación de Personal (MP)

- Gastos de Formación/ Gastos Total del Personal

$$3.847,8 / 14.451,3 = \$ 0,27$$

Muestra niveles aceptables de economía al gastar solo 0,27 centavos de recursos en función de la formación de los educandos por cada peso de gastos de personal empleado.

2- Indicadores de eficiencia

- Promedio de trabajadores

Indicador	Plan	Real	% cumplimiento
Promedio de trabajadores General	2330	2393	102,7

Elaboración Propia. Tabla No 13. Información de estadística

El promedio de trabajadores total se sobregira en un 2,7% por encima de lo planificado, lo que demuestra la falta de austeridad en el momento de estimar las cifras de los diferentes indicadores para la etapa que se evalúa.

Fondo de salario (MP)

Indicador	Plan 2016	Real 2016	Variación absolutas	% cumplimiento
Fondo de salarios	13.392,1	13.273,3	(118,8)	99,11

Elaboración Propia. Tabla No. 15

Existe un fondo de salarios planificado 13.392,1 MP el cual se cumple a un 99,11 % debido a la necesidad de cubrir las plazas vacantes.

Salario medio en CUP

Indicadores	Plan 2016	Real 2016	Variación absolutas	% cumplimiento
Fondo de salarios	13.392.100,00	13.273.300,00	(118.800,00)	99,11
Promedio de trabajadores	2330	2393	63	102,70
Salario medio mensual	478,93	462,23	(16,70)	96,50

Elaboración Propia. Tabla No. 16 Fuente estado financiero e información de estadística

Este indicador refleja el salario promedio que reciben los trabajadores para realizar las tareas correspondientes en el cumplimiento de los objetivos, se puede apreciar, que hubo una disminución de 16,70 CUP por cada trabajador, que representa un decrecimiento del 3,50 % aunque se aplica un pago adicional por el incremento de la carga docente y la relación docente niño (a) o estudiante por el déficit de plantilla.

Rotación del Personal

Cantidad de bajas de los trabajadores /Cantidad de trabajadores en plantilla.

$$190 / 2437 = 7,80 \%$$

Como se puede apreciar el 7,80 % de los trabajadores de la plantilla causó baja, esto se debe a que gran parte de la fuerza laboral se va para el sector empresarial en busca de mejora salarial, la entidad no tiene forma de contrarrestar esta situación.

- **Costo Medio de Salario en CUP**

Indicador	Plan 2016	Real 2016	Variación absoluta	% cumplimiento
Total de gastos del personal	14.590.792,85	14.451.272,53	(139.520,32)	99,04
Promedio de trabajadores	2330	2393	63	102,70
Costo medio de salario	521,85	503,25	(18,59)	96,40

Tabla No. 17 Costo Medio de Salario



Como se puede apreciar, hubo una disminución de 3,6 % con una variación respecto al plan de 18,59 CUP.

- **Índice de Ausentismo**

Horas de ausencia/ Total de horas de trabajo

$100.636,80 \text{ hrs.} / 5.473.269,60 \text{ hrs.} = 1,84 \%$

Este indicador refleja que la entidad muestra un adecuado índice de ausentismo según lo planificado que era de 2,0 %.

- **Índice de Trabajadores Básicos**

Trabajadores básicos (docencia) / total de trabajadores

$1291 / 2437 = 52,97 \%$

El mayor por ciento de trabajadores que existe en la entidad pertenece a los que se desempeñan en el proceso docente educativo que es la actividad fundamental del sector.

- **Cumplimiento del presupuesto (MP)**

Gastos ejecutados/gastos planificados

$23.901,5 / 23.902,6 = 100 \%$ en el 2016

Expresa la relación en por ciento entre los gastos ejecutados y los planificados para el ejercicio económico donde se observa que se ejecutó en un 100 % en relación al presupuesto inicial.

3- Indicadores de eficacia

- **Cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medidas.**

Objetivos de trabajo cumplidos / Objetivos de trabajos planificados

De 4 objetivos planificados, se cumplieron los 4 para un 100 %.



- **Cumplimiento del plan de prestación de servicios (MP)**

Total de ingresos por servicios realizados / Total de ingresos por servicios planificado

700,0 / 722,8=103,26 % en el 2016

Esto indica la relación en por ciento entre los ingresos ejecutados y los planificados para el ejercicio económico, donde se comprobó que hubo un sobrecumplimiento de 3,26 % con 22,8 MP más que lo planificado.

Identificación de los aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad

Se identificó como aspectos del medio ambiente que originan impactos negativos en el colectivo laboral y la comunidad los siguientes.

Impactos Negativos en el Colectivo Laboral

- Redes hidrosanitarias insuficientes y deficientes.
- Vertimiento de sustancias químicas por las redes hidrosanitarias.
- Lenta recogida de los desechos tanto sólidos como líquidos.
- Escape de gas licuado con petróleo.

Impactos Negativos Comunidad

- Deterioro paulatino en los suelos, así como las aguas subterráneas.
- Acueductos y alcantarillados insuficientes y deficientes.
- Impactos acumulativos históricos producidos por la actividad minera que han agudizado los procesos erosivos y la deforestación.



La contaminación medioambiental que presenta el municipio, está originada por el funcionamiento de las dos fábricas de Níquel y el Puerto de Moa, las cuales manipulan sustancias y productos químicos que vierten gases y sedimentos, lo que afecta la capa de ozono, los ríos, el mar, así como los riesgos asociados a la actividad de transportación (actividades tecnológicas, colisiones). Existe una alta concentración de equipos de transporte que emiten gases contaminantes a la atmósfera, lavado de autos en los ríos, tanques de almacenamiento de agua para el consumo de la población y del combustible para la industria y la comercialización a través de la redes de servicentros.

2.2 Ejecución

Se recopiló la información que brinda una eficiente organización interna de la entidad la cual incluye el análisis de los factores del entorno que la rodean. Presentan un sistema de control interno evaluado de aceptable, no muestra dificultades en la gestión del conocimiento avalado con el alto nivel de preparación de los docentes por las diferentes vías existentes lo que garantiza la calidad del proceso docente educativo y genera un gran impacto sobre el desempeño y los resultados de la entidad, se aplicaron los indicadores para evaluar la gestión dirigidos al análisis del comportamiento en el cumplimiento de la misión, lo cual permitió emitir opiniones sobre el rendimiento y enmarcado en los criterios de economía, eficiencia y eficacia. Se evidencia un adecuado control y seguimiento al plan de presupuesto elaborado para la etapa, el que se ejecuta al 100 % de acuerdo a las cifras previstas, afectado el grado de eficiencia al no mantener el máximo rendimiento de los recursos disponibles en el proceso y sí el de eficacia al obtener resultados que reflejan los efectos deseados.

2.3 Informe

Se pudo comprobar que la UP presenta eficacia y economía no así eficiencia por presentar deficiencias en el proceso de gestión, no se cumple de acuerdo a lo planificado para el año los indicadores como el Fondo de salario, salario medio mensual, total de gastos de personal, costo medio de salario, no cumple con la

plantilla aprobada de trabajadores de un total de 2485 cerró el año con un real de 2437. La unidad en el periodo contable cerró con las cuentas por pagar dentro de los términos establecidos y declarados niveles de inventarios ociosos y de lento movimiento. Se debe destacar que hubo una inejecución del gasto de salario al presentar dificultades con la fuerza laboral, aunque se tomaron algunas alternativas con la aprobación de contratos para no afectar la docencia. Las problemáticas planteadas muestran ineficiencias que afectan la calidad de la gestión de la unidad, en la planificación, control y uso de los recursos, así como el impacto que esto genera en la sociedad.

2.4 Seguimiento

La entidad debe establecer un plan de medidas de acuerdo a las deficiencias detectadas para darle seguimiento en el transcurso del año actual, y dar tratamiento al plan de acciones propuestas.

2.5 Propuesta de acciones para la mejora del proceso de gestión de la Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación de Moa

- Gestionar a nivel provincial un destino económicamente útil dentro del sector educacional, el tratamiento a la gestión de los inventarios de lento movimiento y ociosos que posee la entidad. El consejo de dirección debe analizar las causas que dieron origen a estos inventarios y mediante acuerdos tomar acciones para su liquidación y las medidas que eviten una nueva acumulación, y eliminar los errores durante el proceso de planificación para asegurar la satisfacción de la demanda del curso escolar.
- Hacer uso de las indicaciones de la Contraloría General de la República para la implementación efectiva de la Resolución 60 de fecha 1 de marzo del 2011.
- Evaluar y actualizar sistemáticamente los planes de prevención de Riesgos de los diferentes departamentos de la entidad, por lo que los hallazgos detectados no han sido identificados por esta.



- Utilizar las directrices de Auditoría de Gestión y Rendimiento como un instrumento eficaz de trabajo y que le sirva como mecanismo de auto evaluación.
- Hacer un análisis de todas las deficiencias señaladas en este trabajo, elaborar un plan de medidas donde se reflejen las soluciones y estrategias a seguir, indicar el responsable y fecha de cumplimiento.
- Realizar periódicamente revisiones del estado de cumplimiento de las acciones establecidas en el plan de medidas propuestas.
- Realizar acciones de capacitación para elevar el conocimiento de las directrices para las Auditorías de Gestión y sus anexos I y II.

Conclusiones preliminares

Un adecuado análisis y uso de los resultados obtenidos por las bibliografías empleadas que aseguraron el marco teórico y conceptual permiten aplicar todos los requerimientos establecidos para el desarrollo y evaluación de los resultados de la auditoría de gestión practicada en la entidad objeto de estudio, elaborar el informe y proponer acciones que deben ser ejecutadas por la unidad investigada para que sean revertidos en mejoría de los resultados.



CONCLUSIONES

- La evaluación realizada a partir de la Auditoría de Gestión en la Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Educación de Moa permitió determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, calidad e impacto con que la entidad ha enfrentado sus procesos.
- Las nuevas directrices para el desarrollo de la Auditoría de Gestión adaptada, constituye una herramienta de trabajo efectiva para la gestión de los procesos, lo que facilita la toma de decisiones oportunas.
- La auditoría mostró que el centro no logra gestionar de manera eficiente sus recursos en función del cumplimiento de objetivos fundamentales en el desarrollo de sus procesos al no alcanzar los niveles de eficiencia esperados.



RECOMENDACIONES

- Analizar en el Consejo de Dirección de la entidad los resultados de esta investigación con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos.
- Aplicar los beneficios que ofrece las directrices para la Auditoría de Gestión adaptada a las características de la entidad en la evaluación de sus procesos.
- Crear mecanismos que conlleven a lograr una mayor cultura de gestión de los procesos continuos que desarrolla la entidad para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Que la entidad ponga en práctica las propuestas de acciones elaboradas para dar solución a las deficiencias detectadas, se establece un mecanismo de control que permita el seguimiento continuo de estas hasta su cumplimiento definitivo.



BIBLIOGRAFÍA

- Cuba. Contraloría General de la República de Cuba. Reglamento de la Ley No. 107/2009 de la Contraloría General de la República aprobado según Acuerdo del Consejo de Estado. La Habana, 2010. Sitio Web: // www.Gacetaoficial.cu/. Consultado 25/03/2017
- Cuba. Contraloría General de la República de Cuba. Resolución No. 60/2011: Normas del Sistema de Control Interno. La Habana. Consultado 25/03/2017
- Cuba. Contraloría General de la República de Cuba. Resolución No. 36/2012: Metodología para la evaluación y calificación de las auditorías. La Habana.
- Cuba. Contraloría General de la República de Cuba. Resolución No. 340/2012: Normas Cubanas de Auditoría. La Habana. Consultado 26/02/2017
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No. 107/2009: De la Contraloría General de la República . La Habana. 14 de agosto de 2009. Sitio Web: // www.Gacetaoficial.cu/. Consultado 25/03/2017
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 60 Definiciones de Control Interno. Contenido de los componentes y sus normas. Contraloría General de la República. La Habana, 2011.
- GONZÁLEZ PERALO, ROBERTO. Monografías. Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión Partes 1 y 2 [en línea]. [Consultado 27/3/2017]. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>.
- GONZÁLEZ PERALO, ROBERTO. Monografías. Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión Partes 1 y 2 [en línea]. [Consultado 27/3/2017]. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>.
- Guía Metodológica o DIRECTRICES de Auditoría de Gestión. Resolución 372/13 de la Contraloría General de la República de Cuba. Consultado 26/01/2017



- GUILARTE QUEVEDO, Y. *Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público*. [En línea]. [Consultado: 17/01/2017] Disponible en: <http://www.cadperu.com/.../BASES TEORICAS de auditoria de gestión para las unidades del sector publico.pdf> - Perú
- NÚÑEZ SANTOS ARIEL. Aspectos Generales de las Auditorías Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba anguito@macun.vcl.cu (Consultado 03/03/2017)
- Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) 4100: Directrices para la Auditoría de Cumplimiento realizadas separadamente de la auditoría de estados financieros. [Disponible en: <http://www.issai.org>] [Consultado 21/4/2017]
- Séptimo Congreso del PCC, abril 2016. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
- YUNEYSY BELL BATISTA. Guía Metodológica para las Auditorías de Gestión para las Empresas de servicios Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez, Cuba ybell@ismm.edu.cu (Consultado 03/03/2017).

ANEXOS

ANEXO NO. I

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PARA AUDITAR LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE LA ENTIDAD, DURANTE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN O RENDIMIENTO.

Este anexo recoge temas y aspectos a incluir en los programas de auditoría que se elaboran para evaluar la gestión de la entidad, durante la realización de la Auditoría de Gestión o Rendimiento.

A partir de las condiciones específicas y las características de las entidades, los auditores deben elaborar los programas de auditoría a aplicar y usar las técnicas apropiadas para recopilar información en la obtención de evidencias al auditar los sistemas, procesos, actividades u operaciones, relacionados con:

- I. La gestión administrativa.
- II. La gestión económico financiera.
- III. La gestión comercial.
- IV. La gestión de recursos humanos.
- V. La gestión de producción de bienes y servicios.
- VI. La gestión de información.

También los auditores deben analizar los resultados de los indicadores de gestión establecidos en la entidad (indicadores aprobados tanto directivos y límites según corresponda), así como diseñar los que consideren necesarios de acuerdo con el tipo de entidad auditada, que les permitan evaluar la gestión en el cumplimiento de la misión, objeto social o encargo estatal, plan de la economía y el presupuesto y objetivos de trabajo, entre otros.

A continuación, se establecen algunos de los aspectos principales, entre otros, a tener en cuenta al elaborar los programas específicos para evaluar la gestión de

la entidad. No obstante, el auditor puede seleccionar, modificar o agregar los procedimientos y técnicas que, según su criterio, sean aplicables para la elaboración y aplicación del programa, según el tipo de entidad objeto de auditoría:

I. La gestión administrativa:

El programa para evaluar la gestión administrativa debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto de la entidad, cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a)** El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Plan de la Economía Nacional y el Presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.
- b)** Sobre la correcta relación de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- c)** Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si hay objetivos definidos y planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
- d)** Si se establece revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos y planes de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.

- e) Que la estructura organizativa, los procesos y actividades y los puestos de trabajo de la entidad, están acorde a la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la economía y el presupuesto aprobado.
- f) Sobre la adquisición de los recursos, al menor costo, en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos y metas y la protección, conservación, uso y destino de dichos recursos.
- g) Si el control interno implementado en la entidad detecta las desviaciones, áreas susceptibles de mejora en las actividades y procesos administrativos, productivos y de servicios, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas.
- h) La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al control interno, su incidencia en los procesos y las actividades, así como las medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación.
- i) Si la entidad tiene identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, así como el control del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del producto o servicio que oferta.
- j) Que la entidad realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a los productos o servicios ofertados. Sobre la existencia de actividades, funciones, campaña o programas de Relaciones Públicas, su impacto en los clientes y en la sociedad y los presupuestos de gastos correspondientes.
- k) De la existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios satisfaga los requisitos del cliente.
- l) Sobre el comportamiento ético y moral de la dirección y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadro del Estado y del Reglamento disciplinarios internos establecido, según

corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.

- m) Sobre la cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- n) Que los proyectos, inversiones o innovaciones aprobadas, se ejecuten según las etapas planificadas y dentro del marco del presupuesto establecido.
- o) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el cumplimiento de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el sistema de control interno implementado, calidad del producto o servicio que ofrece y la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos de trabajo y plan de la economía y el presupuesto de la entidad.

II. La gestión económica financiera:

El programa para evaluar la gestión económica- financiera debe tener en cuenta aspectos e indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, que considere necesarios, para medir el grado de economía y eficiencia de las acciones y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.

- b) La actualización de la contabilidad y la entrega de la información financiera establecida.
- c) Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los informes de los estados financieros, así como de los balances de comprobación de saldos y de los valores del cálculo de indicadores financieros, relacionadas con la realización de los procesos y actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
- d) Si los informes de los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones, agrupándolas según sus características económicas, así como si permite identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros con el propósito de que se adopten medidas correctivas.
- e) Sobre la ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los Gastos y los Ingresos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y su reflejo en los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto y en los informes de los estados financieros correspondientes.
- f) De la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos.

III. La gestión comercial.

El programa para evaluar la gestión comercial debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas de: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión comercial.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a)** El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad.
- b)** Legitimidad de las operaciones de compra ventas.
- c)** El control y el cumplimiento del plan de venta de los productos o servicios, así como la correspondencia entre la calidad y los precios de las ofertas. Realizar análisis de causas y condiciones en caso de incumplimientos.
- d)** Que el plan de venta está elaborado acorde a las necesidades de comercialización del producto o servicio. De la existencia de estudios y desarrollo actividades de mercadotecnia con vista a asegurar o mejorar la posición en el mercado (interno o externo) y la imagen de la entidad.
- e)** El establecimiento de políticas o estrategias que permita conocer las demandas de los productos o servicios que se ofertan.
- f)** El estado y cumplimiento de la contratación económica con los proveedores y clientes.
- g)** Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.
- h)** Revisión de las conciliaciones con proveedores y clientes.
- i)** Que el Área Comercial tenga establecido procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores para suministrar productos o servicios que cumplan los requisitos de la entidad y si mantiene registros de los resultados de las evaluaciones.
- j)** Sobre el procedimiento de inspección establecido en la entidad para asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados.
- k)** De los análisis y las medidas tomadas en caso de reclamaciones y quejas de los clientes.

- l) Del adecuado almacenaje, aprovisionamiento, control, protección y seguridad de los inventarios. Costos de inventarios, distribución, servicios post venta.
- m) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión comercial, en base a los procesos o actividades vinculadas con: contratación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión comercial de la entidad.

IV- La gestión de recursos humanos.

El programa para evaluar la gestión de los recursos humanos debe tener en cuenta, el análisis integral del estado de los temas de: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, sistema salarial establecido y protección e higiene del trabajo u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a) El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
- b) La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
- c) Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de los procesos, determinación de la

plantilla, formación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.

- d) Las bases de la retribución. Aplicación de la legislación laboral vigente de trabajo y salario, la correcta determinación y adecuada aplicación de las formas y sistemas de pago, así como cuantificar económicamente aquellas que originen pagos en exceso o en defecto a los trabajadores.
- e) Si el Área de Recursos Humanos determina y realiza un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
- f) Sobre el cumplimiento del Reglamento de Protección e Higiene del Trabajo y los análisis sobre las condiciones de seguridad e higiene de los puestos y áreas de trabajo. Indagación sobre las causas de los accidentes ocurridos, frecuencia y gravedad de dichos accidentes.
- g) Del cumplimiento de las reglamentaciones establecidas para la aplicación de la estimulación económica en moneda nacional o en pesos convertibles a los trabajadores y el establecimiento de los indicadores condicionantes, determinantes y específicos; y los procedimientos o reglamentación interna (certificación) para el otorgamiento o pérdida del derecho al cobro de dicha estimulación.
- h) De los planes, análisis y resultados de los estudios psicofisiológico y psicosociológico a los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.
- i) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

V. La gestión de la producción de bienes y servicios.

El programa para evaluar la gestión de la producción de bienes y servicios, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: la utilización, control y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a)** El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen los procesos de producción o prestación del servicio e identificación y documentación de los requisitos de calidad de los productos y servicios que ofrecen la entidad.
- b)** Organización y planificación de la producción y los servicios, así como el seguimiento, la medición y mejora continua de los procesos de producción y prestación del servicio.
- c)** Costo de la producción o de la prestación del servicio, registro y control.
- d)** Sobre la utilización y control de las materias primas, materiales, equipamiento tecnológico y otros recursos, para el proceso productivo o de prestación del servicio y el cumplimiento de los requisitos técnicos y de calidad establecidos para dichos procesos y los productos obtenidos.
- e)** De la utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de los objetivos, metas y planes de producción y los servicios.
- f)** Sobre la actualización y cumplimiento de las normas de consumo para la producción y los servicios.
- g)** El control de la productividad y los indicadores específicos de eficiencia y eficacia de los procesos productivos y los servicios.

- h) Sobre el estado de técnico del equipamiento tecnológico y los medios de medición y ensayos, utilización de la capacidad instalada disponible para las necesidades de la producción y los servicios.
- i) Del mantenimiento de las instalaciones y del equipamiento tecnológico.
- j) Sobre el control y disminución de los desperdicios, reprocesos, producciones rechazadas y producciones no conformes.
- k) Evaluación del control y comportamiento de los portadores energéticos para la ejecución de los procesos de producción y servicios, en el cumplimiento del plan de producción o servicio y los objetivos de trabajo.
- l) De las exigencias establecidas para el uso, mantenimiento y conservación del transporte, de la organización del servicio que garantiza los procesos de producción y servicios para el cumplimiento de los planes y los objetivos de trabajo.
- m) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de la producción de bienes o servicios en el control, uso y destino de los recursos destinados a los procesos, actividades y operaciones para la obtención de bienes y servicios, en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

VI. Gestión de información

El programa para evaluar la gestión de información, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad.

Puede incluir, entre otros aspectos a revisar:

- a)** Si el sistema de información y comunicación establecida se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y si es adecuada y suficiente para la toma de decisiones.
- b)** Si la información, capturada, recopilada, producida, procesada y emitida apoya los procesos, actividades y operaciones que se ejecutan en esa entidad.
- c)** Sobre la oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad de la información a los diferentes niveles de dirección para la consecución de los objetivos trazados y el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- d)** Del correcto procesamiento de los datos y entrega oportuna al personal que lo requiera.
- e)** Sobre la efectividad de los canales de comunicación internos y externos, los medios de comunicación utilizados para la información significativa hacia arriba, hacia abajo o en los niveles de dirección establecidos.
- f)** Si la dirección de la entidad mantiene una actualización de la información financiera, de cumplimiento y de los eventos internos y externos y otras informaciones necesarias para el logro de los objetivos.
- g)** De la seguridad de la información, su inalterabilidad, acceso y uso de los mismos.
- h)** De la existencia de sistemas de información computarizados, sobre la protección y la seguridad técnica de los sistemas informáticos. La utilización de los sistemas como herramienta para tener información adecuada y suficiente para el logro de los objetivos y cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.
- i)** Si la información ofrecida por el sistema de rendición de cuenta establecido por la entidad, da un reflejo del estado y resultados de la gestión realizada por

los directivos, ejecutivos y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores.

- j) Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia que se requieran, para medir la gestión de la informativa, en base a los procesos o actividades relacionadas con el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad y en el cumplimiento del plan de la economía y el presupuesto.

ANEXO NO. II

INDICADORES GENERALES DE GESTIÓN¹

Este anexo está dirigido al uso, aplicación y análisis de indicadores que faciliten el desarrollo de una Auditoría de Gestión o Rendimiento, basados en las tres “E” (Eficacia, Eficiencia y Economía)

Dentro la Auditoría de Gestión o Rendimiento se encuentra la evaluación de la gestión, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de la gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición de gestión o rendimiento, que se sustente en información consistente y oportuna, a través de indicadores de gestión o rendimiento.

Se define por **Indicador**, como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación o tendencia de cambio generada en el fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstos y los impactos esperados

Los indicadores de gestión informan sobre procesos y funciones claves, son un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y eficacia con que la entidad utiliza sus recursos para el cumplimiento de su misión, objetivos de trabajo y el plan de la economía y el presupuesto.

Son utilizados generalmente en procesos administrativos tales como: controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones del cumplimiento de los objetivos, determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control, verificar el logro de las metas e identificar desviaciones

Análisis de los resultados

El objetivo de la medición por medio de indicadores es determinar las desviaciones con respecto a los niveles planificados de gestión y en base a estos

¹ Manual del Participante Parte 1. módulo 1 y 2. Taller de Auditoría de Gestión. Ministerio de Auditoría y Control.

resultados, el auditor debe investigar las causas principales de los problemas para proponer las acciones correctivas que sean pertinentes.

El análisis de los indicadores puede realizarse en forma vertical y horizontal. Cuando los resultados obtenidos de la aplicación de un indicador son comparados con el valor estándar definido en la planificación dentro de un mismo período, es análisis vertical.

El análisis horizontal se realiza mediante la comparación de los resultados con los de otros períodos y con promedios sectoriales. Pueden utilizarse los dos métodos de análisis en forma complementaria.

Indicadores de Economía:

Identificar el término de **Economía** (en la asignación de los recursos) como la adecuada adquisición y asignación de los recursos: Óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles, quiere decir mantenimiento de bajos costos y cumplir con las normas técnicas.

Es la correlación del uso racional de los recursos utilizados contra la maximización de los resultados obtenidos.

Establece si la adquisición, asignación y uso de los recursos humanos, financieros, materiales, técnicos y otros, han sido los adecuados para maximizar los resultados.

ECONOMÍA EN LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS = INSUMOS CORRECTOS AL MENOR COSTO

Para la evaluación del principio de Economía y elaborar los indicadores, debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- I. Identificar los objetivos de la entidad que tributan al cumplimiento de las directivas para el plan de la Economía y el Presupuesto.

- II. Determinar si se adquiere el tipo, la calidad y la cantidad apropiada de recursos a un costo adecuado, para el cumplimiento del plan de Economía y el Presupuesto.
- III. Analizar los diferentes agentes económicos-financieros que interactúan en la entidad.
- IV. Realizar un análisis costo/ beneficio para el logro de los objetivos.
- V. Análisis integral de la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- VI. Determinar si los recursos adquiridos para ejecución de los procesos en el cumplimiento del Plan de la Economía y el Presupuesto, se corresponden con el uso más económico de los recursos financieros.
- VII. Determinar si los recursos elegidos para un proceso, actividad u operación específica representan el uso más económico de los recursos financieros.
- VIII. Determinar si los costos incurridos por la entidad para la producción de bienes o servicios fueron mínimos. (Costo del personal, costo de producción, etc.).
- IX. Determinar si los recursos disponibles se han utilizados de forma económica.

Indicadores que pueden medir Economía en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios, recursos humanos y de información.

Además de la utilización de los indicadores financieros propuestos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría Financiera o de Estados Financieros, que considere necesarios, para medir el grado de economía, pueden utilizar los siguientes indicadores:

- 1. Economía en la asignación de los recursos:** Utilidades o pérdidas / Recursos utilizados.

2. Rendimiento de las ventas: Indica cuanto beneficio se ha obtenido por cada peso de ventas. Se determina por el porcentaje de las utilidades obtenidas con relación al volumen de las ventas, así como el beneficio por cada peso de ventas.

Rendimiento sobre las ventas= Utilidad Neta del período/Ventas netas

Indicadores de Eficiencia:

Identificar el término de **Eficiencia** (en los procesos): Relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso, con las cantidades o valor de los insumos del mismo. Significa máximo rendimiento de los recursos disponibles.

Una operación eficiente produce la máxima cantidad de bienes o servicios con una cantidad adecuada de recursos.

La relación existente entre la cantidad y valor de los recursos y los insumos utilizados en los procesos, frente a la cantidad y valor de los resultados obtenidos. Esto tiene dos medidas esenciales: técnica y económica. La técnica es el resultado de su medición en términos físicos (productividad) y la economía en términos monetarios (costos). La eficiencia está relacionada con la economía y la cuestión central se refiere a los recursos utilizados.

Indicadores de eficiencia: Son los relacionados con las variables de insumo (asignación) y de productos. Mide la relación de dos magnitudes la producción física de los bienes y servicios y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar el producto. El indicador habitual de la eficiencia es el costo unitario o costo promedio, ya relaciona la productividad física con su costo.

EFICIENCIA EN LOS PROCESOS = INSUMOS QUE PRODUCEN LOS
MEJORES RESULTADOS

Para la evaluación del principio de Eficiencia y elaborar los indicadores se debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- I. Determinar que están completamente identificadas las necesidades de recursos para la ejecución de los procesos, actividades y operaciones para el cumplimiento de los objetivos y metas y que están contenidas en plan de la Economía y del Presupuesto aprobado para la entidad.
- II. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y los procedimientos para la adecuada adquisición, control y utilización de los recursos de la entidad.
- III. Dictaminar sobre la coherencia de los procesos y sus actividades con la misión, objeto social, encargo estatal y objetivos estipulados.
- IV. Determinar si los recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria.
- V. Cantidad. Determinar el volumen de bienes y/o servicios producidos y si se utiliza la cantidad óptima de recursos en la producción de bienes y servicios.
- VI. Verificar la relación entre la cantidad y calidad de los bienes o servicios y el costo de los recursos utilizados para obtenerlos.
- VII. Determinar si los resultados obtenidos son proporcionales a los recursos empleados.

Indicadores que pueden medir Eficiencia en las gestiones: administrativa, económica-financiera, comercial, de recursos humanos, producción de bienes y servicios, recursos humanos y de información.

1. **Productividad del trabajo:** Es la representación monetaria del valor del aporte de los trabajadores en cuanto a ingresos durante un período económico. Podemos relacionarlo con el subsistema de costo representando este valor o rendimiento de producción. El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación, se define como el valor agregado generado por un trabajador. Estadísticamente se expresa como la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.

Salario medio = Fondo de salario / No de trabajadores

- 2. Índice de Productos Rechazados, No conforme con los requisitos o Reprocesos:** Es la cantidad de productos producidos que está rechazado, declarado no conforme por incumplimiento algún requisito o producto para reprocesar.

Productos Rechazados, No conforme con los requisitos o Reprocesos/
producción total

- 3. Costo de la producción o los servicios prestados:** expresa el costo promedio de los costos atribuibles a la obtención o generación del bien o servicio.

Costo de producción / Ingresos

- 4. Recursos invertidos por productos:** Expresa el valor del recurso invertido frente a cada producto o servicio generados. Se lee: Por cada \$(unidad de dinero) invertido, la empresa ha producido una unidad de (servicio o producto).

Volumen de producción o servicio /Costo del insumo

- 5. Promedio de trabajadores:** Es el número de trabajadores que como promedio utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al Plan de producción o servicios durante un período.

- 6. Fondo de salario:** Es la vinculación del salario recibido y los resultados económicos obtenidos, tanto individualmente como por el colectivo, es el plan que se elabora de acuerdo con la plantilla de la empresa, que comprende el salario fijo de cada trabajador, además de los estímulos monetarios para las empresas que apliquen sistemas de estimulación.

- 7. Salario medio mensual:** Es el pago monetario que reciben los trabajadores que utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante un período. Este gasto de salario debe ser acorde a lo que la entidad aspira a producir o el servicio que va a brindar.

Salario medio mensual = Fondo de Salario / Promedio de trabajadores

8. Velocidad de rotación de inventarios: Ventas netas/producción terminada promedio.

Indicadores de Eficacia:

Identificar el término de **Eficacia** (en los resultados): La capacidad de producir resultados, lograr los objetivos. Significa resultados que reflejen los efectos planificados.

Se mide como el grado de cumplimiento o logro de los objetivos, metas, planes y programas, cumpliendo estándares predeterminados de cantidad, calidad, oportunidad y costo de los bienes y servicios producidos. Es el logro de manera oportuna de los objetivos y metas planificadas o la relación entre los productos o servicios generados y los objetivos y metas programados.

EFICACIA EN LOS RESULTADOS = RESULTADOS QUE BRINDAN LOS EFECTOS PLANIFICADOS

Para la evaluación del principio de eficacia y elaborar los indicadores se debe relacionar o tener en cuenta los aspectos siguientes:

- I. Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, plan de actividades, de acuerdo con el Plan de la Economía y de Presupuesto, así como los que guardan relación directa con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- II. Evaluar la oportunidad, cantidad y calidad del bien o servicio entregado al usuario.
- III. Comprobar que los resultados obtenidos de la entidad, programa, proyecto, proceso o actividad se logren de manera oportuna en términos de cantidad, tiempo y calidad.

IV. Determinar si se están cumpliendo los objetivos de acuerdo con los recursos empleados y los bienes o servicios producidos.

V. Determinar si los objetivos de proceso, un programa o proyecto y los medios asignados son adecuados o pertinentes.

VI. Determinar los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos o un rendimiento satisfactorio.

VII. Determinar si los resultados son coherentes con las directivas para el Plan de la Economía y Presupuesto, con los objetivos de trabajo de la entidad y con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Indicadores que pueden medir Eficacia en las gestiones: administrativa, comercial y de producción de bienes y servicios.

1- Cumplimiento de los objetivos de trabajo: Expresa la relación de los objetivos de trabajo cumplidos frente a los objetivos de trabajo programadas.

Objetivos de trabajo cumplidos /Objetivos de trabajo planificados

2- Cumplimiento del Plan del Presupuesto: Expresa la relación de los gastos ejecutados frente a los presupuestados.

Gastos ejecutados / Gastos planificados

3- Cumplimiento del Plan de producción o servicio: Es la cantidad o total de bienes obtenidos y servicios prestados comercializados de acuerdo al Plan de la Economía y el Presupuesto para la entidad.

Cumplimiento del Plan (%) =Total de producción realizada/ Total de producción planificada

4- Cumplimiento del Plan de Ventas: Representa los ingresos por concepto del cumplimiento del plan de ventas.

5- Cumplimiento del presupuesto de compras: Cantidad de productos comprados / Cantidad de productos solicitados.

6- Nivel de satisfacción de los clientes frente al producto o servicio recibido:

- ✓ Cantidad, número o total de quejas o reclamaciones recibidas.
- ✓ Cantidad, número o total de devoluciones de productos han sido vendidos por estar no conforme con los requisitos establecidos.
- ✓ Índice devoluciones de ventas = Total de devoluciones de ventas/ ventas netas
- ✓ Resultados del análisis de los datos de las encuestas realizadas sobre la calidad del producto o servicios prestados y la satisfacción de los clientes.

7- Oportunidad o Tiempo ejecutado: Coeficiente entre el tiempo programado contra tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas o por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.

8- Coeficiente de Disponibilidad Técnica de los Equipos de Transporte (Autos y Microbús): Parque de vehículos paralizados/ Parque de vehículos disponible.

ANEXO NO. III

DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN

PODER POPULAR MOA

Moa 30 de diciembre 2016

Año 58 de la Revolución

Ref: Cumplimiento del plan de Ingresos cierre de diciembre 2016

Conceptos	Real 2015	Plan 2016	Real 2016	%	Diferencia
Comedor	146.449,15	125.960,00	135.086,38	107,25	9126,4
Círculos Infantiles	391.691,18	388.000,00	396.749,67	102,26	8.749,7
Seminternos	170562,00	172.200,00	172.817,75	100,36	617,8
Idiomas	12960,00	8.300,00	11.020,00	132,77	2.720,0
Otros	7342,03	5.540,00	7.085,27	127,89	1.545,3
Total	729.004,36	700.000,00	722.759,07	103,25	22.759,1

Lic. Carlos Brown Montero
Jefe Dpto. de Contabilidad

Msc. Doraida Sánchez Pérez
Directora Municipal

