



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES

Trabajo de Diploma

**Título: Auditoria de Gestión en la Dirección Municipal de
Deporte, Cumanayagua.**

Tesis en Opción al título de Licenciado de contabilidad y Finanzas

Autor: Daynery Gonzalez Santana.

Tutor: Tatiana Cuba Milian.

- __ 2012 __

“Año 54 de la Revolución”



Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en Contabilidad y Finanzas; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico – Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del Tutor

Pensamiento



....." Dejar de prever es un delito público y, un delito mayor no obrar ".....

José Martí

Dedicatoria



**A mis hijos, para inspirar sus sueños
futuros.**

Agradecimientos



AGRADECIMIENTO

En este momento final, es realmente muy difícil exteriorizar solo con palabras la gratitud hacia todos aquellos seres que de una forma u otra han aportado para alcanzar esta meta.

El mencionar sus nombres no bastaría para captar y hacer comprender la importancia y extensión de su verdadera ayuda.

A mi tutora Tatiana Cuba Milian por su profesionalidad, dedicación y paciencia.

A todos los que cooperaron para que el resultado de estos 6 años fuera fructífero.

**A todos mil
gracias desde mi corazón.**

Resumen



Resumen.

En las entidades del sector público o presupuestadas, aun es insuficiente el análisis de la gestión para conocer si los planes se logran y si la entidad esta alcanzando sus metas, se enfocan mas en el control hacia los aspectos contables y de garantía de los recursos y no en estos elementos importantes que genera la mejora continua de la entidad.

Se precisan de métodos eficientes y capaces, que posibiliten proteger, evaluar y mejorar la efectividad de la utilización los bienes estatales, una adecuada ejecución del presupuesto, minimizar las posibilidades de fraude, se incremente la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera, todo ello en correspondencia con los preceptos ético-morales establecidos en nuestro País, y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de las distintas instituciones, organizaciones y entidades, a partir de un enfoque sistemático y disciplinado, otorgando a la actividad de control administrativo, su debida jerarquización y autoridad. Por tanto se necesita por parte de la administración saber donde esta fallando ó que se esta incumpliendo, es decir requiere del auxilio de la Auditoría de Gestión.

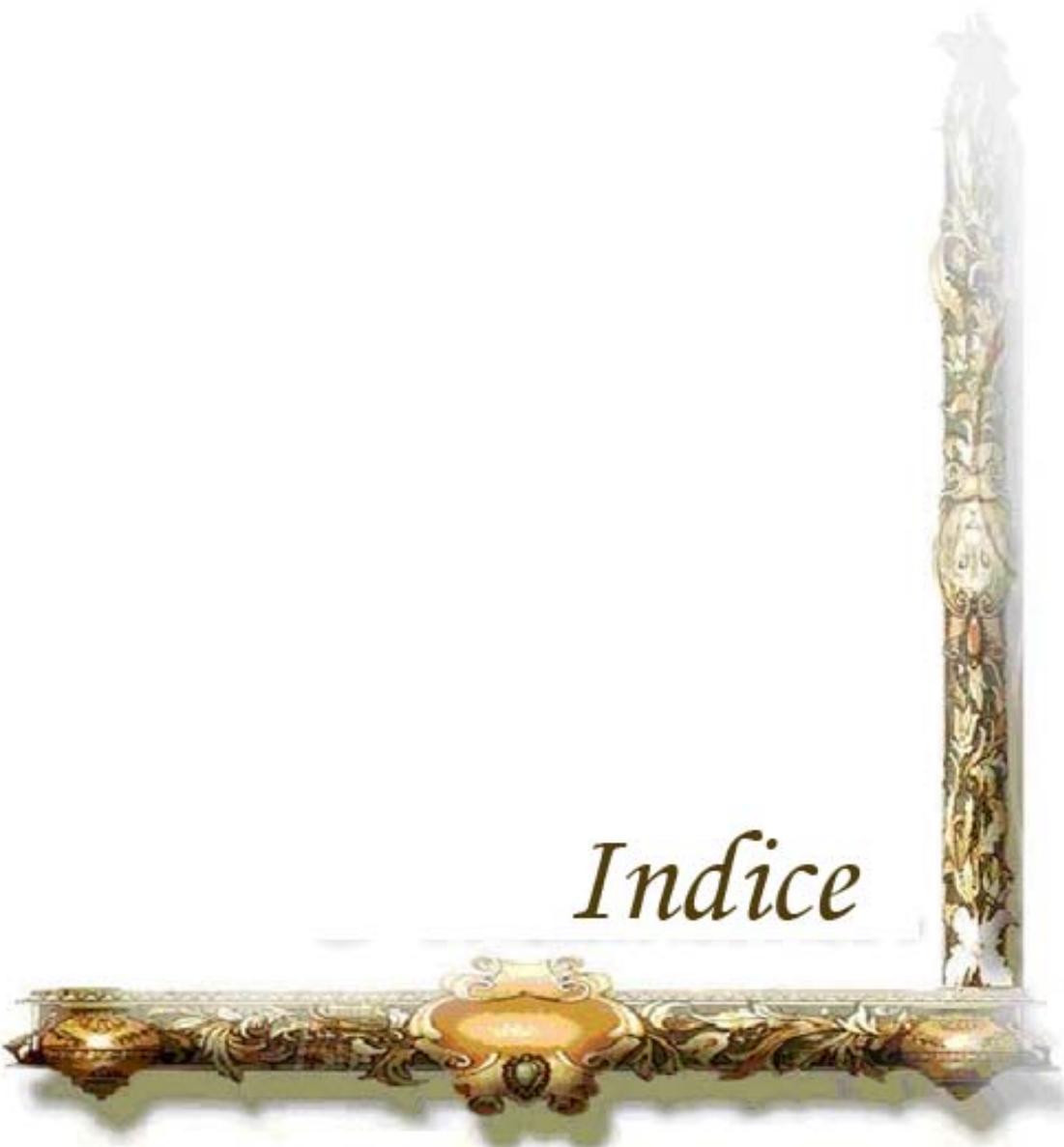
Dentro de este escenario se encuentra la Dirección Municipal de Deportes, Cumanayagua en la que nunca se ha aplicado una Auditoria de Gestión, esto origino el objetivo general de esta investigación aplicar una guía que sirva de instrumento para evaluar la gestión, contribuyendo al logro de una mayor economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos públicos.

Summary.

In public sector entities or budgeted, is still insufficient management analysis to determine whether the plans are achieved and whether the entity is achieving its goals, focus more on the control to the accounting and assurance resources and not in these important elements generated by the continuous improvement of the entity.

Efficient methods are required and able, to enable protection, evaluate and improve the effectiveness of using state assets, proper implementation of the budget, minimize opportunities for fraud, to increase operational efficiency and optimize the quality of economic information financial, all in line with ethical and moral precepts laid down in our country, and contribute to meeting the objectives and goals of various institutions, organizations and entities, from a systematic and disciplined approach, giving the activity administrative control, their proper hierarchy and authority. For much needed by the administration is failing to know where or who this breach, ie requires the aid of the Performance Audit.

Within this scenario is the Municipal Department of Sports, where Cumanayagua has never implemented a Management Audit, this originated the general objective of this research apply to serve as a guide for evaluating management tool, contributing to the achievement of a largest economy, efficiency and effectiveness in planning, control and use of public resources.



Indice

INDICE	Pag.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: Aspectos de la fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión.....	4
1.1 Fundamentos Teóricos de la Auditoria de gestión.....	4
1.1.1 Surgimiento y Desarrollo de la Auditoria en Cuba.....	4
1.1.2 Definiciones de la Auditoria.....	6
1.2 Enfoque teórico de la Auditoria de Gestión.....	8
1.2.1 Evolución histórica de la Auditoria de Gestión.....	8
1.2.2 Integración conceptual de la Auditoria de Gestión.....	11
1.2.3 Objetivos de la Auditoria de Gestión.....	14
1.2.4 La Auditoria de Gestión como elemento de Dirección.....	15
1.3 Auditoria de Gestión	17
1.3.1 Auditoría de gestión en las unidades presupuestadas o del sector público.	17
1.3.1.1 Objetivos generales.....	17
1.3.1.2 Sistema de indicadores de rendimiento de la gestión.	17
1.3.1.3 Importancia de lograr, economía, eficiencia, y eficacia en las unidades presupuestadas o del sector público.	18
1.3.1.4 Pruebas para la gestión.	19
1.3.2 Riesgo en la auditoría de gestión.	23
1.3.3 Etapas de la Auditoria de Gestión	24
1.4 La Auditoria de Gestión y el Proceso Administrativo.....	27
1.4.1 Planeación estratégica.....	27
1.4.2 Desarrollo de la empresa.....	28
1.4.3 Las etapas de un plan estratégico.....	31
Capitulo II: Guía para emplear la Auditoría de Gestión en la Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua.	34
2.1 Caracterización de la Unidad, Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua.	34
2.1.1 Identidad de la unidad.	34
2.2 Premisas presentes en la Guía para efectuar la Auditoria de Gestión.	36
2.2.1 Objetivos.....	36
2.2.2 Características.	37
2.2.3 Principios Fundamentales.	37

2.3	Guía para la aplicación de la Auditoria de Gestión.....	38
2.3.1	Primera etapa: Exploración y examen preliminar	38
2.3.2	Segunda Etapa: Planeación.....	40
2.3.3	Tercera etapa: Ejecución.....	40
2.4	Conclusiones del Capitulo No. 2.....	51
	Capitulo III: Aplicación de la guía propuesta.....	52
3.1	Primera etapa: exploración y examen preliminar.....	52
3.1.1	Estudio ambiental.....	52
3.1.2	Inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorias anteriores.	59
3.1.3	Evaluación del control interno.....	59
3.2	Segunda etapa: Planeación	59
3.3	Tercera Etapa: Ejecución.....	60
3.3.1	Administración general.	60
3.3.2	Dirección económica laboral.	63
3.3.4	Departamento de ECFR.....	71
	PAPELES DE TRABAJO.....	74
	CONCLUSIONES.....	106
	RECOMENDACIONES.....	108
	BIBLIOGRAFIA.....	109

Introducción



I. INTRODUCCIÓN:

A partir de enero de 1959 en nuestro país han sido grandes los esfuerzos realizados para optimizar y perfeccionar el desarrollo de la economía, la cual garantizará el desarrollo socio-económico del país dentro de los principios éticos que nos caracterizan, la economía nacional a pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento, en estos momentos se enfrenta al proceso de actualización del modelo económico, en el que deberá primar la planificación y no el mercado, basándose en la necesidad de perfeccionar nuestras entidades sobre la base de cambiar si es necesario ideas, cultura y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia que tanto esta necesitando nuestro sistema social.

Convocados al cambio institucional, como respuesta natural al proceso de perfeccionamiento, que exige una mejor utilización de los recursos públicos, constituye una ineludible obligación para lograr una buena gestión, con economía, eficiencia y eficacia, el establecimiento y fortalecimiento de la Auditoria de Gestión, esta constituye a su vez, un diagnostico asesor para resolver retos que actualmente enfrentan los directivos de las organizaciones en el manejo de sus problemas ante los requerimientos de supervivencia, siendo mas preventiva que correctiva, permite además no desviarse del camino trazado y llegar exitosamente a las metas.

La investigación realizada reúne elementos significativos para la economía del país: Las unidades de los sectores públicos o presupuestados y la Auditoria de Gestión. Las unidades de sector público o presupuestadas han transitado por disímiles etapas de perfeccionamiento, en estos momentos afrontan el proceso de implementación del modelo de gestión económico financiero, que se basa en la necesidad de perfeccionar nuestras unidades para lograr la eficiencia y eficacia que tanto necesita nuestro sistema social.

Definimos teniendo en consideración lo antes planteado la siguiente **Situación Problémica**: La Dirección Municipal de Deporte es una unidad del sector presupuestado que demanda perfilar sus acciones de modo tal que garanticen una adecuada toma de decisiones y control para alcanzar los objetivos trazados en función de un mejoramiento continuo, para eso necesita elementos de autocontrol que permitan un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en su conjunto.

Se enuncia como **Problema Científico** que: Al presente la Dirección Municipal de Deportes de Cumanayagua no posee una guía que se utilice a su vez de herramienta que permita evaluar la gestión.

En derivación se plantea como **Hipótesis** que si se realiza una Auditoria de Gestión en las diferentes áreas de la Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua, se conseguirá comprobar la eficiencia o ineficiencia de la unidad para recomendar medidas

correctivas si fuera necesario que contribuyan a que la ejecución marche acorde a lo previamente programado, y, por tanto el éxito.

El **Objetivo General** es aplicar una guía que sirva de instrumento para evaluar la gestión, contribuyendo al logro de una mayor economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos públicos.

Para el cumplimiento del mismo, se hace necesario desarrollar los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Elaborar el marco teórico de la investigación a partir de la bibliografía consultada.
2. Recopilar información, análisis y síntesis.
3. Estructurar la guía a aplicar acorde a las características de la entidad.
4. Realizar la auditoria de gestión.

El **Aporte Práctico** de esta investigación reside en dotar a los ejecutivo de la entidad de una herramienta de trabajo para que, respondiendo a sus características permita controlar cómo marcha la obtención de los objetivos detectando a tiempo la aparición de elementos que pongan en peligro la consecución de las metas.

Los beneficios que representa para la organización esta investigación estarán dados por la posibilidad que brinda la guía de prevenir o descubrir oportunamente desviaciones de las metas propuestas demostrando a tiempo las deficiencias en el funcionamiento de la gestión.

Para llevar a cabo el cumplimiento de esta hipótesis se efectuaron diferentes tareas entre ellas las principales fueron:

- Revisión bibliográfica, recopilación de información, aplicación de encuestas, cuestionarios, entrevistas y otros.
- Estudio de la situación actual.
- Delimitar las áreas funcionales de la organización a auditar.
- Conformación del programa a aplicar.
- Trabajo de campo.
- Obtención de los resultados.

Se han utilizado para la aplicación de la Guía, las técnicas de auditorías acreditadas: observación, cuestionarios, entrevistas, verificación física y comprobación de operaciones y

saldos, así como se han cumplido las normas generalmente aceptadas de auditoría, como forma de validación y modelación de este tipo de auditoría.

El resultado del trabajo desarrollado se muestra en tres capítulos estructurados de la siguiente forma:

Capítulo I: “Aspectos de la fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión”, aborda elementos teóricos-conceptuales sobre la auditoría de gestión para la comprensión del tema, la auditoría, su evolución histórica, su clasificación, la planeación estratégica para ver su interrelación con este tipo de auditoría y un grupo de elementos que corrobora la importancia y necesidad de este tipo de auditoría tanto para la dirección como para el auditor.

Capítulo II: “Guía para emplear la Auditoría de Gestión en la Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua”, se propone la Guía para el desarrollo de una auditoría de este tipo en las áreas determinadas, en correspondencia con cada etapa de la misma.

Capítulo III: “Resultados obtenidos de la aplicación de la Guía en las diferentes áreas”. Se aplica el programa elaborado para obtener resultados que corroboren lo acertado de la misma, aspectos positivos de la entidad que motiven el esfuerzo realizado, además de los aspectos negativos para proponer medidas para lograr un mejor desempeño en el logro de sus objetivos y metas.

Capítulo I





CAPITULO I: Aspectos de la fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión.

ASPECTOS DE LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

El actual capítulo establece el marco teórico referencial necesario para la comprensión de los temas y aspectos que se abordan en esta investigación. Se brinda una pormenorizada explicación conceptual al respecto, la que se ha fundamentado en una amplia y actualizada búsqueda y consulta bibliográfica. En los diferentes epígrafes que conforman el presente capítulo han sido abordados conceptos de la auditoría de forma general y en lo particular de la auditoría de gestión, así como los objetivos, sus riesgos, ventajas e importancia que ésta brinda.

1.1 Fundamentos Teóricos de la Auditoría de gestión

1.1.1 Surgimiento y Desarrollo de la Auditoría en Cuba

Puede expresarse que la contaduría pública en Cuba era desconocida, dado esto sobre todo a que en su condición de colonia de España, toda su vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la Metrópoli.

El gobierno interventor del imperialismo norteamericano al fin de la guerra emancipadora del yugo español en 1898, condicionó el camino para que sus grandes empresas capitalistas se introdujeran en Cuba, iniciándose la cumbre de su industria azucarera, los servicios públicos, la agricultura, la minería, la banca, etc. Se creaba así la necesidad de técnicos de la contabilidad de alto nivel, y de auditores. Esta relación con la realidad del país en cuanto a la enseñanza y la práctica de la contaduría pública, determinó la creación de una escuela de nivel universitario.

En la época republicana la Auditoría financiera respondía a los intereses de casas matrices norteamericanas y se realizaba por firmas independientes de auditores, auditorías fiscales y auditorías internas.

En los últimos años, antes del triunfo de la revolución socialista, los auditores cubanos habían afianzado su prestigio por la calidad de su trabajo y el Contador Público cubano demostró su capacidad asimilando rápidamente las más modernas técnicas de la Contabilidad y la Auditoría.

Al triunfo de la revolución, como consecuencia del acelerado proceso de transformaciones emprendidas y la aprobación de La Ley Fundamental el 7 de febrero de 1959, se hizo necesaria la reorganización del Ministerio de Hacienda, para permitir



la fiscalización de la gestión administrativa de las múltiples entidades que pasaron a manos del Estado.

Con el triunfo de la Revolución aparece un sistema de auditoría confiable, totalmente al servicio de los intereses de la sociedad, efectuando disímiles y profundas transformaciones en la estructura socio-económica del país y en la organización estatal propiciando la desaparición del Tribunal de cuentas en el año 196, esta entidad había tenido una pobre actuación, asociada al incumplimiento de sus obligaciones y a la corrupción administrativa de sus principales funcionarios, durante el gobierno inconstitucional y dictatorial existente desde los años 1952 hasta 1958. Se transfieren sus funciones al Ministerio de Hacienda promulgándose en 1961, la Ley 943 de Comprobación de Gastos del Estado.

A finales de 1965 se disolvió dicho Ministerio, pasando al Banco Nacional de Cuba la función de fiscalizar y comprobar directamente la gestión económica de las empresas estatales y sus unidades u otras dependencias del Estado. En 1967 se disolvió definitivamente la dirección de comprobación, desapareciendo del país la auditoría externa y quedando en muy pocos organismos la auditoría interna. En 1976 mediante la Ley 1323 de Organización de la Administración del Estado se crea el Comité Estatal de Finanzas y cumple con la función rectora en materia de auditoría estatal.

En el año 1994, como parte del perfeccionamiento de la administración estatal, y en cumplimiento del Decreto-Ley No. 147 del 21 de abril de 1994, " De la Reorganización de los organismos de La Administración Central del Estado, se extinguió el Comité Estatal de Finanzas, asumiendo sus funciones el Ministerio de Finanzas y Precios, creado por dicho Decreto-Ley.

Posteriormente, por el Acuerdo 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 30 de mayo de 1995, se creó La Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios, la que se constituyó como Órgano de Fiscalización Superior del país.

El 8 de junio de 1995 se dictó el Decreto –Ley No. 159 " De la Auditoría, el que declaró como tarea fundamental del Estado, el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades, dirigido a prevenir el uso indebido de los recursos, rescatar la disciplina y la responsabilidad, así como lograr la máxima transparencia en la información económico-contable, igualmente, verificar la honestidad de personas naturales y jurídicas, en la administración de los recursos del Estado.



En el año 2001, respondiendo al desarrollo alcanzado por nuestro país en el control económico-administrativo, mediante el Decreto-Ley No. 219 del 25 de abril del 2001, fue creado del Ministerio de Auditoría y Control, como el organismo de la Administración Central del Estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar, metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría, teniendo como base de soporte la anterior Oficina Nacional de Auditoría (ONA).

El 14 de agosto de 2009 se crea mediante la Resolución 107/09 La Contraloría General de la República como órgano auxiliar de la Asamblea Nacional del Poder Popular y del Consejo de Estado, para ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, preservar el patrimonio público, prevenir y enfrentar manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y de corrupción administrativa; ejecuta las acciones de auditoría, supervisión y control de manera directa y reglada, bajo los principios de imparcialidad, objetividad, independencia y unidad de actuación.

1.1.2 Definiciones de la Auditoría

Aunque constan disímiles conceptos de Auditoría, en esencia concuerdan en los aspectos fundamentales.

“La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.” (Ministerio de Auditoría y Control: Manual del Auditor, concepto y clasificación, 2002, p 1)

En nuestro país en 1995 el decreto Ley No. 159 (Oficina Nacional de Auditoría, 1995, p.5) define la de la Auditoría como “un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico –administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.”

Holmes (1994, p. 38) definió la Auditoría de la siguiente forma “no es más que la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes, documentos e informes, y otros



registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, o sea, de mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados que se rindan.”

Según Suárez (1991, p.56), el término auditoría significa “la acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar”. No solo se utiliza para referirse a la censura de cuentas o revisión de contabilidades en sentido estricto, sino también para designar toda actividad de control “Expost” o “a Posteriori” de la actividad económica – financiera de cualquier institución, ya sea esta pública o privada.

La auditoría revisa, comprueba, examina, estudia y analiza los hechos económicos anotados en los libros de contabilidad y toda la documentación que los respalda, sirviéndose de las demás ramas en su labor, exponiendo los resultados en un informe técnico.

El Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la Republica de Cuba, declara que los tipos de auditorías de acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, se clasifican en:

- a) auditoría de gestión o rendimiento
- b) auditoría financiera o de estados financieros
- c) auditoría forense
- d) auditoría de cumplimiento
- e) auditoría fiscal
- f) auditoría de tecnologías de la información y las comunicaciones
- g) auditoría ambiental
- h) auditoría especial

a) 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; 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;

b) Auditoría financiera o de estados financieros: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así



Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua

como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno;

c) Auditoría forense: consiste en la investigación y verificación de información, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa;

d) auditoría de cumplimiento: es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad;

e) Auditoría fiscal: consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho;

f) Auditoría de tecnologías de la información y las comunicaciones: consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, así como de la confiabilidad y validez de la información, la efectividad de los controles, aplicaciones, sistemas de re- des y otros vinculados a la actividad informática;

g) Auditoría ambiental: es el proceso para verificar el uso, administración, protección, preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las normas y principios que rigen su control y, cuando proceda, cuantificar el impacto por el deterioro ocasionado o que pueda producirse;

h) Auditoría especial: consiste en la verificación y análisis de temas específicos en entidades, actividades de interés nacional o territorial, programas, proyectos y otros asuntos. Cuando se requiera, se aplica con enfoque de proceso y participan uno o varios sujetos.

1.2 Enfoque teórico de la Auditoría de Gestión.

1.2.1 Evolución histórica de la Auditoría de Gestión.

La auditoría pasa de un primer objetivo, descubrir el fraude en la primera mitad del siglo XX a un objeto de estudio cualitativamente superior. La misma pasa a dictaminar los estados financieros, entendiéndose, conocer si la empresa está dando una imagen justa de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.



En la dimensión en que los cambios tecnológicos han desatado cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría se ha introducido en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración.

No ajena a este proceso de desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical surge la Auditoría de Gestión.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los años 90 como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido de entonces a acá talleres y otras vías de divulgación e impulsar esta labor.

Siguiendo el devenir de la historia se expresa, a continuación, un breve resumen que conduce hasta la actual auditoría de gestión:

- En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.
- Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.
- En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimar la productividad de la empresa.
- En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable.
- En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones;
- En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.
- En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.
- En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.
- En 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell proponen la auto-auditoría.
- En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.



- En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.
- En 1964, Dimitris N. Chorafas expresa la urgencia de que las organizaciones tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.
- En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.
- En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.
- En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.
- En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa.
- En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.
- En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.
- En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.
- En 1977, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.
- En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e



independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

- En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.
- En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.
- En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
- En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo se han listado los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoría continuará acrecentándose día a día. (Auditoría de Gestión (2002), Auditoría de Gestión (2003).

1.2.2 Integración conceptual de la Auditoría de Gestión.

Hasta este momento ha quedado evidenciado el concepto de auditoría y el imperativo de llegar, a la auditoría de gestión, por tanto, que es la gestión.

Conceptos de Gestión

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. Comprende todas las actividades organizacionales que implican: el establecimiento de metas y objetivos, el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional, y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Existen varias definiciones de la Gestión que son señalados por diferentes autores:



Goldratt (2000, p, 98) define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes.

El concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros (Sánchez, 2005). El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

Juan Carlos Sánchez Miranda y compañeros, plantea que el concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. Comprende todas las actividades organizacionales que implican: el establecimiento de metas y objetivos, el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional, y una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Definición de La Auditoria de Gestión

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización.

En un análisis de su desarrollo se tiene que la auditoria de gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo.



Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión, de ahí su vinculación con la dirección estratégica. La Auditoría de Gestión procura una visión general de la calidad del equipo directivo y de su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo a la estrategia en los negocios de la competencia y de los clientes. Por consiguiente se concentra en los directivos principales de cada unidad organizativa. Se enfoca al futuro, hacia horizonte de los 5 a los 8 años venideros.(Cuba, 2010).

A continuación se exponen las opiniones de diversos autores que favorecen se profundice un tanto más en el conocimiento de las características esenciales de esta auditoría:

Carmona (2001), plantea que la Auditoría de Gestión concierne a la estructura interna y al personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva, su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos. Es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.

Hevia (2006) plantea que: “La Auditoría de Gestión debe ser el examen independiente y objetivo realizado por personal calificado de actividades y funciones de una empresa comprobando el grado de control interno, el nivel de organización existente y la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, emitiendo una opinión fundada sobre la misma, así como las medidas más convenientes que deberían implantarse para mejorar la eficiencia o rentabilidad de la empresa”.

Euroabc (2010) expone que: Una auditoría de gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin de obtener el estado de situación actual. La auditoría de gestión empresarial, es un trabajo independiente, con valor en sí mismo, y no está ligado a la realización de servicios posteriores de consultoría o formación.



En nuestro país la Auditoría de Gestión se encuentra definida en el Reglamento de la Ley No. 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba, de la siguiente forma: 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; 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.

El examen de la auditoría de gestión cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo esto revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa o al ahorro de costos.

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

Una Auditoría de Gestión puede ser amplia o abarcar parte de una organización. Otra manera de determinar el alcance de esta auditoría es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control. Otro enfoque consiste en limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: bajo, medio o alto. En general, el alcance de una Auditoría de Gestión debe ser considerado teniendo en cuenta la existencia de una adecuada correlación entre las utilidades y costos del mismo.

1.2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión.

Este tipo de Auditoría se propone esencialmente tres tipos de objetivos: de corto, mediano y largo plazo.

Objetivos de corto plazo

1. Asegurar el conocimiento, interpretación y aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
2. Identificar problemas legales, de economía, de eficiencia y eficacia que estén afectando sensiblemente la organización auditada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría.



3. Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
4. Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiera la entidad.

Objetivos de mediano plazo

1. Mejorar la conciencia de control empresarial con el propósito de construir y practicar una cultura integral de control en las organizaciones.
2. Fortalecer el sistema de seguridad de todos los recursos de la organización.
3. Promover la legalidad, la economía, la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.
4. Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
5. Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la organización.

Objetivos de largo plazo

1. Facilitar los procesos de planeación estratégica y de calidad total en las organizaciones.
2. Crear condiciones favorables para redefinir los modelos de control de calidad y de productividad con una visión de largo plazo.
3. Asesorar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden tecnológico.

Para auxiliarse en la conducción de una eficaz Auditoría de Gestión, se utilizan los cuestionarios y las entrevistas. El cuestionario es una parte importante de la documentación de este tipo de Auditoría, pues es un valioso auxiliar a la hora en que los auditores definen los problemas que requieren soluciones. Por otra parte la entrevista, es un medio importante para la recopilación de información y permite que los integrantes de la organización, al ser entrevistados formen parte de la Auditoría de Gestión.

1.2.4 La Auditoría de Gestión como elemento de Dirección.



Se presume como premisa básica, que hay que procurar la debida atención y concederle el tiempo suficiente a la Auditoria que se comporta como un órgano de confianza de la dirección. Esta diagnostica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la economía, la eficiencia y la eficacia.

Eficacia

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

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

Economía

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo. (El manual de procedimientos de Auditoria de Gestión para las unidades del sector publico, (2000))

Estos tres elementos deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el informe final del auditor; el índice de economía podría estar dado por la relación de los resultados entre costos reales y costos estándar. Por supuesto un índice mayor es evidencia de



deseconomías. La efectividad se buscará por la relación entre productividad real y estándar expresada en porcentaje, la diferencia hasta 100 será la ineficiencia. Así también el concepto de eficacia deberá integrar el cumplimiento de los objetivos y la evaluación de las operaciones mediante la apreciación del desempeño.

1.3 Auditoría de Gestión

1.3.1 Auditoría de gestión en las unidades presupuestadas o del sector público.

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

1.3.1.1 Objetivos generales:

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

Adquiere el tipo de recurso que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesita y al menor costo posible.

Aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones.

Protege y conserva adecuadamente sus recursos.

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

La utilización de procedimientos operativos eficientes.

El empleo de la menor cantidad posible de recursos para la prestación de los recursos en la cantidad, calidad y oportunidad apropiada.

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

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

1.3.1.2 Sistema de indicadores de rendimiento de la gestión.

Dentro de los procedimientos relativos al trabajo de campo en las Auditorías de gestión se encuentra la medición del rendimiento, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de una gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema



de medición del rendimiento que se sustente en información consistente y oportuna el que estará formado por varios componentes y entre ellos los indicadores de rendimiento y las normas de rendimiento (criterios).

Indicadores de rendimiento: son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía, y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Pueden ser indicadores cuantitativos, dentro de los primeros se encuentran los indicadores de eficiencia y efectividad, mientras que los segundos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una buena administración.

Indicadores de eficiencia: relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

Indicadores de economía: los precios pagados por los bienes y servicios y remuneraciones con respecto a un precio predeterminado.

Indicadores de efectividad: miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.

Estos no deben verse aislados, la interpelación de los resultados así como su análisis y determinación de las causas que originan las desviaciones o incumplimientos es lo que permite la gestión desde el más amplio punto de vista.

Las fuentes de estos indicadores son:

Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.

Series estadísticas históricas.

Presupuestos de ingresos y gastos.

Estados financieros.

1.3.1.3 Importancia de lograr, economía, eficiencia, y eficacia en las unidades presupuestadas o del sector público.

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

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



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

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

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

No contempla el control de los ingresos, que aparecen en los presupuestos meras previsiones.

El control de los gastos se limita solo al cuánto, en qué y cuándo, obviando el cómo.

Para lograr la interrelación de estos tres aspectos los gastos deben realizarse de manera que contribuya a alcanzar óptimamente los objetivos. Para que se nos permita formar una opinión sobre la gestión de los recursos. Proporcionando a la entidad seguridad sobre lo que realmente sucede y así tener la posibilidad de fijar mejores objetivos para apremiar la gestión.

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

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

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

En la práctica se han experimentado logros importantes debido a que aportan a cada entidad auditada posibilidades de desarrollo futuro, y éxitos en sus venideros resultados.

1.3.1.4 Pruebas para la gestión.

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

La evaluación de la gestión debe comprender:

Niveles de revisión.

Aplicación de indicadores y su análisis.



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

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

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

Al realizar la evaluación se busca si la entidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de los recursos con el mínimo de esfuerzo. Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas antieconómicas, ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias aparentes.

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

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

Determinar si la administración ha establecido adecuados procedimientos generales de gestión para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad.

Evaluar si los mismos están siendo aplicados eficazmente.

Determinar si los indicadores muestran una evaluación positiva respecto al desarrollo de las operaciones.

Una revisión de alto nivel usualmente involucra las siguientes actividades:

Uso de ciencias estadísticas e indicadores para efectuar análisis de tendencias y controles presupuestarios.

Lecturas de informes de gestión.

Indagaciones con la dirección y los trabajadores de entidad.



En esta revisión de alto nivel se basa en las respuestas de la administración. Esta revisión prevé a la administración una oportunidad para considerar y expresar una opción respecto a la existencia de problemáticas en las operaciones realizadas.

Análisis de indicadores.

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

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

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

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

Características de los indicadores:

Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.

Se pueden analizar en términos absolutos y relativos.

Son de orden cualitativos y cuantitativos.

Son selectivos.

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

Propósito de los indicadores:

Crear una cultura de medición y mejoramiento.

Establecer criterios de comparación con el mejor.

Analizar cumplimiento de planes y objetivos.

Valorizar los factores determinantes para obtener el éxito.

Característica de la auditoría de gestión.

Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.

Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos y/o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión adecuada.



Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.

Determina el comportamiento de las cifras durante el periodo de análisis y sus variaciones significativas.

Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.

Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.

Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.

Evaluar el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad.

1.3.2 Riesgo en la auditoría de gestión.

La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe (Sánchez, 2007), por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

En este tipo de Auditoría hay que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo.

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

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

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

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

Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.

Considerar si es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia.

Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

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

Sistema de control interno.

Cambios en el nivel de organización.

Complejidad.

Interés de la organización.

Tiempo.



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

Incumplimientos en los procedimientos normalizados.

Poca experiencia en el personal.

Sistema de información no confiable.

Imagen pública.

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

Probabilidad de ocurrencia de fraudes.

Quejas del público.

Errores de los criterios que se aplican para determinar decisiones.

- Barreras externas que afectan el accionar de la empresa.

Cambios a nivel organizacional.

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

Rotación del personal.

Reorganización en el funcionamiento del personal.

Crecimiento o reducción del personal.

Implantación de nuevos sistemas.

Alteraciones de tipo cultural.

Complejidad.

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

La naturaleza de las actividades.

El alcance de la automatización.

Tamaño de la Auditoría.

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

Interés de la dirección.

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

Tiempo.



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

Son palabras claves en la determinación del tiempo, la dinámica que se emplee, la selección de las áreas y los objetivos concretos. (Guilarte, 2003)

El ejercicio de la auditoría exige el dominio de una metodología claramente definida que facilite el proceso de sistematización de todas las actividades requeridas para diagnosticar acertadamente la realidad objeto de estudio y proponer las sugerencias que sean necesarias.

1.3.3 Etapas de la Auditoría de Gestión:

I. Exploración o Examen Preliminar

Esta etapa comprende el estudio, previo a la ejecución de la auditoría, que se debe realizar en la entidad, para conocer determinados aspectos como:

- Estructura organizativa y funciones.
- Diagrama de flujo de la producción o el servicio.
- Características de la producción o el servicio.
- Capacidad instalada.
- Plan de producción o de servicio.
- Sistema de costo (Centros de Costo, comportamiento del presupuesto, etc.)
- Fuente de abastecimiento de materias primas.
- Destino de la producción o del servicio.
- Cantidad de trabajadores (categorías).
- Normas de consumo, cartas tecnológicas, fichas de costo, normas de trabajo, etc.
- Auditorías anteriores.
- Verificar fuentes de financiamiento
- Evaluar sistema de control interno contable y administrativo.
- Examinar y evaluar documentos, operaciones, registros y estados financieros (razonabilidad de la situación financiera)
- Evaluar confiabilidad de sistemas automatizados.
- Análisis de los indicadores económicos-financieros: Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad.
- Entrevistas.
- Visitas a áreas de trabajo.



Pueden utilizarse fuentes de información externas a la entidad si se considera necesario. Como se aprecia, esta etapa es fundamental para el resultado de la auditoría. Al concluir esta etapa se debe evaluar la posibilidad de emitir un informe preliminar que resuma la situación de control, lo que ayudará a confeccionar el informe final si el periodo de la auditoría es prolongado. Después de una minuciosa exploración se crean las bases para efectuar el planeamiento que debe incluir el análisis de lo que se obtuvo. (Cabrera, 1997)

Objetivos de la Exploración y Examen Preliminar.

Familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de los problemas inherentes a la rama de la actividad económica en que se desenvuelve la misma y que incide en la administración de la operación que se revisa; la infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación, los antecedentes respecto a deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

II. Planeamiento

“El auditor debe planear la auditoría de tal manera que se asegure que habrá de realizarse con la debida calidad, con economía, eficiencia y eficacia”. (Pérez, Tomado De: <http://www.ti.usc.es>, 2009)

Esta etapa debe conducir a definir aspectos que deben ser objetos de comprobación, por la expectativa que dio la exploración, así como determinar áreas, funciones y materias críticas. También se debe analizar la reiteración de deficiencias y causas, así como definir formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

- Aspectos objetos de comprobación.
- Formas o medios de emplear que den respuesta a la comprobación de las 3E.
- Participantes.
- Tiempo y Presupuesto.
- Es factible el empleo de ruta crítica para hacer el plan del desarrollo de la Auditoría

Objetivos de esta etapa.

Establecer los pasos a seguir, objetivos y presupuesto de gasto para la auditoría

Elementos a considerar:

- Definir áreas a auditar.



- Determinar las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- Expresar los objetivos específicos de la auditoría.
- Informar a auditores y otros especialistas que intervendrían, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.
- Analizar el presupuesto de gasto de la auditoría, calculado sobre la base de salario y cantidad de personas que conformarán el grupo multidisciplinario fundamentalmente.

III Ejecución

Es donde se ejecuta la Auditoría por lo que se deberá.

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Que la Auditoría sea lo más económica posible, que sirva para la toma de decisiones oportunas.
- Se debe cumplir el programa trazado y por ende los objetivos propuestos.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las 3 E, teniendo en cuenta condición, criterio, efecto y causa., así como lo relacionado con el medio ambiente.

IV Informe

Al exponerse el informe se debe expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tomen por los ejecutivos de la entidad como herramienta de dirección.

Es importante no perder de vista lo siguiente:

Introducción

Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la 2da. Etapa: "Planeamiento".

Conclusiones

Se debe exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se refleja, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 "E" y su interrelación.

Cuerpo del Informe



Se hace una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable se debe cuantificar.

Recomendaciones

Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.

V Anexos

Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades.

También pueden utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

Síntesis

En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

1.4 La Auditoría de Gestión y el Proceso Administrativo.

1.4.1 Planeación estratégica

En la Auditoría de Gestión, el auditor actúa sobre la gestión administrativa de la empresa. Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo.

Distintos autores consideran que "planificar" de forma general es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer y requiere a su vez de una supervisión que está en manos de la Auditoría de Gestión.

Hummel, asevera que "planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible" (Hummel,2007)



Dale, piensa en planeación como: "la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos". (Dale, 2007)

La planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados. (Naciones Unidas, 2008).

George A. Steiner plantea que "la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea".

Un elemento fundamental dentro de la gestión de la empresa lo es la Planeación estratégica por lo que a continuación se abordan algunos elementos esenciales para su comprensión.

1.4.2 Desarrollo de la empresa

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las de tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere considerable atención a la definición de los términos que en el se incluyen. Estos términos son:

- a) Filosofía de la gestión
- b) Objetivos
- c) Línea de actuación
- d) Decisión
- e) Estrategia
- f) Acción

Filosofía de la gestión

Para entender bien que es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la empresa en cuestión. Esto dará una serie de datos sobre el carácter de la empresa, acerca de cómo y donde ha llegado el sitio que ocupa en el universo, sus fortalezas y debilidades y la relación que guarda con las instituciones sociales y políticas. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de:



Quiénes forman la empresa y como son las relaciones mutuas.

La historia de la empresa considerada.

El fondo ético de sus dirigentes, empleados, clientes, competidores y proveedores.

El universo en que se mueve.

La estructura económica de la misma.

(Gómez, 1998).

Objetivos

Los objetivos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos) pueden ser manejados por un método científico y ser calificado de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo.

Cabe indicar que los objetivos de la empresa son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad. Un capítulo esencial de la gestión consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.

Líneas de actuación

En tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige el gestor, sus líneas de actuación suponen las guías, los "carriles" que le ayudaran a alcanzar estos. Las líneas de actuación incluyen ese conjunto de acuerdos que hacen que la acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás.

Decisiones

Una decisión es una clase de acción que se escoge conscientemente para alcanzar un resultado concreto. El administrador ha de determinar las acciones que ante él se presentan y tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas. Ha de decidir cuáles de las posibles acciones son razonables. Luego debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.

Estrategia

¿Que es una estrategia?

El concepto de estrategia vinculado a la planificación. Considera varias dimensiones que resultan clave. Estas son:

Determinar y revelar el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.



Establecer un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.

Buscar una ventaja sostenible a largo plazo en las áreas claves del servicio, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente del servicio, y las fortalezas y debilidades de la institución.

Definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer en sus usuarios.

Seleccionar los programas, proyectos y actividades que la institución desarrollara o aquellos que considera pertinentes desarrollar en el mediano plazo.

Así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

Acción

El resultado final de las líneas de actuación y de todo un proceso decisorio demanda una cadena de acciones. La agregación de una nueva actividad o la modificación de una ya existente, acarrea cambios en las actividades normales asociadas y dependientes de la nueva actividad agregada o modificada. Sea como fuere, los objetivos, planes y las decisiones se convierten en acciones, que pueden originarse de muchas circunstancias, incluyendo entre otras el cambio de rutina, la formación de una nueva empresa o la disgregación de una existente, así como la presencia de sucesos poco frecuentes.

¿QUE ES ENTONCES PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO?

El planeamiento estratégico es un proceso que se desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de una institución.

El planeamiento estratégico permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones.

Las instituciones públicas enfrentan una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver por separado. Entre otros, están generalmente sujetas a restricciones presupuestarias,



lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, y otros.

La planeación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas.

La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca en muchos casos, que estos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión. La planificación estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre si mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

1.4.3 Las etapas de un plan estratégico

El proceso de planeamiento estratégico debe adaptarse a la organización.

Fuente: Manual De planeamiento estratégico

1-Etapa filosófica

2-Etapa analítica

3-Etapa operativa

4-Acción y desarrollo

La definición de la Misión/Visión: Etapa filosófica:

La visión es la declaración mas importante de los valores, aspiraciones y metas por alcanzar al interior de cada una de las instancias de la organización, es la fuente de autorización y poder de los directivos a cargo de la gestión publica y el instrumento que imprime las características de liderazgo y la mística con que la organización lleva adelante las acciones para cumplir con su misión de servicio publico.

La visión es el eje que debe establecer las estrategias definidas por la organización para lograr un cambio cualitativo que permita el logro pleno de la misión. (Planeamiento estratégico, (1999, pp.2-7).

La visión conlleva un conjunto de valores, que reflejan los ideales que la instancia sustenta con la finalidad de lograr eficiencia, eficacia, y calidad en su funcionamiento.

La misión refleja el sentido de nuestro ocasionar, el mandato que sustenta nuestra creación como instituciones publicas, por lo tanto, una vez establecida no debe ser objeto de cambio sustanciales, pero si debe estar sujeta a una evaluación constante.



La formulación de la misión es determinante para el futuro del proceso de planeamiento estratégico ya que tendrá consecuencias en:

La estructura de la organización

Los criterios de asignación de recursos

Las posibilidades de desarrollo de las personas

En el medio externo y en el conjunto de la sociedad.

Además, la misión de la organización va a coordinar posteriormente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es relevante lograr su adecuada definición.

Análisis FODA: Etapa analítica.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un proceso que busca determinar de manera clara, amplia y objetiva el presente de la entidad, tomando como base el entorno y el medio interno de la misma.

Análisis de medio Interno Análisis de medio Externo

Ámbito Positivo (+) FORTALEZAS OPORTUNIDADES

Ámbito Negativo (-) DEBILIDADES AMENAZAS

El análisis externo: El entorno.

Se refiere a la identificación de los elementos que se encuentran fuera de la organización y que normalmente no son controlables desde la gestión gerencial, y pueden condicionar su desempeño, tanto en sus aspectos positivos apoyando los resultados (oportunidades), o negativos frenando la consecución de los objetivos (amenazas).

Determinación de los objetivos estratégicos de la institución: Etapa operativa.

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

¿Qué hay que lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización- reestructuración, planificación, procesos productivos-, o hacia el exterior—mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio-

Muchas veces las organizaciones se fijan en objetivos lejanos en el tiempo que requieren de mayores recursos que los que están o estarán efectivamente disponibles, por lo que inevitablemente se dificulta su logro. La frustración asociada a la dificultad de lograr los objetivos deseados en un plazo determinado, puede ser el peor enemigo en la implementación



de un plan estratégico. Por lo tanto, resulta imprescindible que las metas que se definan sean la expresión del estado de avance previsto, para un determinado periodo de tiempo, de los logros esperados con relaciona los objetivos asociados a la planificación y al estado de gestión de una institución.

Por todo lo anteriormente expuesto queda demostrado que: las empresas, no pueden vivir sin planeación estratégica y que a su vez debe ser controlada para poder lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios, constituyendo la auditoria de gestión una herramienta de control para propiciar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones. (Morejon, 2010)

Capítulo II





Capítulo # 2: Guía para emplear la Auditoría de Gestión en la Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua.

2.1 Caracterización de la Unidad, Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua.

2.1.1 Identidad de la unidad.

Por la resolución número 124 del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 29 de agosto del 2000, se autoriza la creación de la unidad presupuestada denominada Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua, subordinada al Consejo de La Administración Municipal del Poder Popular; situada en Calle Paseo Martí #121, Cumanayagua.

La Resolución No. 99 de fecha 21 de Enero del 2005, emitida por el Ministro de Economía y Planificación, en la que se modifica el objeto social de la Unidad Presupuestada denominada Dirección Municipal de Deporte de Cumanayagua, establece dentro de sus principales aspectos los siguientes:

- Planificar, dirigir, organizar y desarrollar las actividades deportivas en el municipio.
- Incrementar la calidad de vida y ocupación del tiempo libre de la población, a través del desarrollo del deporte participativo y la recreación física.
- Planificar el desarrollo de eventos deportivos municipales, teniendo previsto los aseguramientos propios de los mismos.
- Brindar atención a los atletas, entrenadores, árbitros, visitantes nacionales y extranjeros y demás personal vinculado, como parte de las actividades deportivas que se realizan.
- Apoyar la preparación de atletas que participen en competencias.
- Ser sede de eventos y actividades en general, previa aprobación del nivel correspondiente.
- Efectuar el cobro de las entradas a los espectáculos deportivos en moneda nacional a las personas naturales cubanas y en moneda convertible a través de Cubadeportes a las personas naturales extranjeras en aquellas instalaciones deportivas que tengan las condiciones para ello.
- Efectuar el cobro de las entradas a los gimnasios de cultura física y a la práctica de la gimnasia musical aerobia para adultos a la población en moneda nacional.
- Llevar a cabo la atención a la formación y desarrollo deportivo en academias provinciales y demás instituciones del sistema de enseñanza deportiva en el municipio.
- Brindar atención a los atletas, exatletas, sus familiares, entrenadores, jueces y equipos técnicos y glorias del deporte cubano.



- Ofrecer servicios de alquiler de instalaciones deportivas y teatros para actividades políticas, sociales y culturales en moneda nacional, previa autorización de la dirección de Deportes del territorio.
- Brindar servicio de comedor y cafetería a trabajadores, en moneda nacional.
- Promover el desarrollo científico y de innovación tecnológica asociado a los servicios científicos-técnicos especializados.
- Realizar el control médico de los atletas activos y retirados.
- Brindar atención especializada y asistencial a través de los centros municipales de medicina del deporte a todos los eventos, centros, escuelas y academias del sistema de enseñanza deportiva en el municipio.
- Desarrollar los distintos programas de educación física de la población escolar.
- Garantizar la atención a la población discapacitada en la práctica sistemática de la actividad física.
- Llevar a cabo la selección de talentos deportivos en las distintas estructuras para su captación en los centros municipales.
- Ofrecer servicios de informática del deporte a las competencias, centros, escuelas y academias del sistema deportivo en el municipio.
- Brindar servicios de parqueo en moneda nacional.
- Desarrollar las Industrias Locales que producen artículos deportivos en el territorio de acuerdo a las alianzas estratégicas conveniadas.

❖ Misión

- I.-** Impulsara y promoverá el sistema Deportivo Cubano, su desarrollo sostenido estando comprometidos con la atención y función integral de los deportistas.
- N.-** Nos debemos al Pueblo, somos la Revolución.
- D.-** Desarrollaran actividades del deporte, la E. Física y la Recreación y contribuyendo al bienestar Social e Individual.
- E.-** En sistemas sustentados en la utilización de recursos humanos altamente calificados comprometidos, motivados y la aplicación de la Ciencia y la Innovación Tecnológica.
- R.-** Representara la imagen, los ideales y la filosofía del Deporte Socialista Cubano.



❖ Visión

Seguir siendo el INDER, cumplir nuestro encargo social de acuerdo con el pensamiento de nuestro comandante en Jefe, en las nuevas condiciones del siglo XXI, asegurando el desarrollo sostenido del Deporte, la Educación Física y la Recreación. Mantener la condición de potencia Deportiva Mundial, preservando y cultivando los principios y valores del Deporte Socialista y Revolucionario. Recuperar e incrementar la práctica de las actividades físicas y recreativas para todos los sectores de la población.

Ser una organización que aplica la ciencia y la innovación tecnológica con una dirección fundamentada en los valores de la eficiencia económica del sistema y una elevada sensibilidad humana, donde el hombre sea lo más importante.

❖ Valores Compartidos

- . Amar el movimiento Deportivo Cubano e incondicionalmente en la defensa de los principios de la Revolución y el pensamiento de nuestro Comandante en Jefe.
- . Patriotismo, Identidad, Orgullo Nacional, espíritus de lucha y de victoria.
- . Disciplina, dedicación, sencillez, dignidad humana, ética y alto nivel de profesionalidad
- . Excelencia en los servicios del sistema de C. Física y el Deporte
- . Unidad de acción, sentido de pertenencia, y sensibilidad.

2.2 Premisas presentes en la Guía para efectuar la Auditoría de Gestión.

2.2.1 Objetivos

- Producir una evaluación integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía, sobre la base de un desarrollo sostenible, durante un período de tiempo determinado, generalmente un año.
- Identificar plenamente el objetivo social de la Unidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia)
- Verificar si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía)
- Determinar si los costos incurridos por las Entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia)



2.2.2 Características.

- Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales repercuten en la Gestión de la Entidad.
- Corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Identifica las potencialidades de la Empresa detectando los puntos críticos de Gestión.
- Se calculan índices específicos.
- Constituye una guía flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

2.2.3 Principios Fundamentales.

- Verificación de tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que al tomar decisiones, estén presentes los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.
- Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas para la entidad.
- Corroborar a que se cumpla con la misión para la cual fue constituida.
- Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios.
- Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

Existen motivos suficientes que argumentan la necesidad de elaborar una guía que se potencie como herramienta que permita evaluar la gestión de la Dirección Municipal de Deporte de Cumanayagua, por las particularidades que posee la misma, enunciando a continuación las principales características.

- ✓ Carencia de una guía para ejecutar auditoría de gestión, para la actividad de la unidad.
- ✓ La guía analiza aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles financieros y operativos, formas de operar y aprovechamiento de los mismos, dada la necesidad de comprobar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se utilizan los recursos.



- ✓ Aun cuando se modifique la estructura de los departamentos, se mantendrá la función que esta guía realizará en la organización.
- ✓ En una Auditoría de Gestión se evalúa y ayuda a mejorar la planeación pues es uno de los aspectos que hace fracasar el éxito de un proyecto.
- ✓ Comprueba si el organigrama de la entidad o áreas es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración
- ✓ Razona la preparación del presupuesto, el sistema de costo y los planes operativos
- ✓ Valora las desviaciones y determina la relación existente entre los resultados y pronósticos.
- ✓ En lo relativo al personal analiza las políticas y sus procedimientos. Evalúa la causa de las bajas, la rotación del personal y el grado de satisfacción que muestran.

2.3 Guía para la aplicación de la Auditoría de Gestión

Para conformar la guía se utilizaron interrogantes esenciales e imprescindibles en el ánimo del auditor para realizar el levantamiento de la información. Los términos utilizados fueron: que, para que, donde, cuando, quien, como, cuanto y por qué, que se esta haciendo, que se esta logrando, desde el punto de vista del resultado de la gestión.

- ✓ Al escoger la estructura de la guía se tuvo en consideración los aspectos fundamentales a tener en cuenta en las etapas de auditoría de gestión que proponen la Contraloría General de la República de Cuba en la Resolución 107/2009 y la 26/2006 del Extinto MAC.
- ✓ Además la validez del contenido de estos instrumentos se logro mediante la participación de expertos en la determinación de las preguntas adecuadas en correspondencia con los objetivos de los cuestionarios y partiendo de cuestionarios aplicados en otros contextos

2.3.1. Primera etapa: Exploración y examen preliminar

La exploración es la etapa en la cual se realiza el estudio o examen previo al inicio de la auditoría, con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo a los objetivos previstos.



Los objetivos de esta etapa son: familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de los problemas inherentes a la rama de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que incide en la administración de la operación que se revisa.

Para cumplimentar dicho objetivo el auditor determinará:

1. Estudio Ambiental.
2. Revisar el expediente de las acciones de control de que ha sido objeto la entidad.
3. Evaluación del control interno
4. Entrevistas.
5. Se realizarán visitas por las áreas de la entidad a fin de observar su funcionamiento.

1. Estudio Ambiental

- Fecha de inauguración.
- Ubicación
- Objeto social, misión, visión, función e importancia.
- Estructura organizacional. Organigrama.
- El proceso estratégico de la empresa
- Presupuesto aprobado a la unidad para el año fiscal en curso. Las modificaciones aprobadas y su presupuesto actualizado.
- Cantidad de trabajadores: Plantilla aprobada.
Plantilla existente.
Categorías Ocupacionales

2. Antecedentes respecto a deficiencias detectadas por auditorías anteriores.

Se obtendrán los informes de auditorías anteriores en los periodos que estime el auditor y se comprobará si fueron resultas las deficiencias detectadas.

3. Evaluación del Control Interno.

Se aplicará la guía que al efecto se elaboró por la Contraloría General de la Republica, comprobando la efectividad del sistema de control interno, a partir del cumplimiento de los objetivos establecidos en la resolución 60/2011 de dicha entidad, que regula las definiciones de control interno y el contenido de sus cinco componentes y normas.



2.3.2. Segunda Etapa: Planeación

Esta etapa va dirigida a realizar y organizar los elementos obtenidos en la exploración, así como definir:

Los objetivos específicos de la auditoría.

La magnitud del trabajo y su complejidad para el ahorro de tiempo y recursos.

Formas o medios a emplear que den respuesta a la comprobación de las 3'E.

Los programas flexibles que sean confeccionados de acuerdo a los objetivos propuestos que constituyen la única garantía de uniformidad, continuidad, integridad y control del trabajo de revisión.

2.3.3 Tercera etapa: Ejecución

Para cumplimentar este objetivo el auditor determinará:

2. Aplicación de los programas por áreas.

El objetivo de esta etapa es ejecutar la auditoría por medio de los instrumentos de evaluación así como los mecanismos de programación.

Las áreas son definidas según la planeación estratégica las cuales son las siguientes:

- Área de administración general
- Área de la dirección económico-laboral
- Área de ECFR. (Educación física y recreación)

Los instrumentos de evaluación utilizados son:

- ✓ Verificación física de la información obtenida verbalmente.
 - ✓ Entrevistas individuales.
 - ✓ Cuestionarios de comunicación y relaciones humanas, revisión de cálculos
 - ✓ Inspección documental, confirmaciones.
3. Representación gráfica de procesos y sistemas, comparaciones, evaluaciones, análisis, investigaciones, o sea, un conjunto de técnicas que evidencian porque se originan el incumplimiento y las desviaciones. A continuación se presentan los programas deseados para examinar las áreas determinadas.

Administración general

Programa:

Objetivo: Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados.



Contenido

1. Conocer los objetivos de la agencia. Verificar si están definidos por área y actividades.
Verificar si su conformación permite una reacción satisfactoria al cambio.
Evaluar si los objetivos son conocidos por todo el personal.
Verificar si los objetivos tienen orden de prioridad y son medibles
Conocer si los objetivos se realizan de conformidad con las estrategias, normas y procedimientos de la entidad.
2. Verificar si la administración participa en el anteproyecto del presupuesto.
3. Conocer el estado en que se encuentran las políticas de la dirección.
4. Evaluar el comportamiento de la dirección con relación a las necesidades de sus trabajadores.
5. Evaluar el trabajo del consejo de dirección.
 - Con que periodicidad se reúnen.
 - Con que objetivo lo hacen.
 - Analizar el contenido de las actas confeccionadas en las reuniones que se han efectuado en el período que se audita; evaluar los análisis que se hacen de los temas tratados.
 - Relación de acuerdo. Evaluar su objetividad y correspondencia con los tópicos abordados.
6. Aplicar el cuestionario destinado al área. **(AG 1 y 2)**
7. Aplicar cuestionario al director de la empresa. **(AG 3)**
8. Aplicar cuestionario sobre las características del director. **(AG 4)**
9. Reflejar los resultados en papeles de trabajo.
10. Confeccionar resumen de la situación del área.



Entidad: Dirección Municipal de Deportes

P/T:

Área: Administración General

Fecha:

Objetivo: Aplicar la Encuesta de Administración General.

Auditor:

Periodo:

Buenos días / tardes

La **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Especialidad: Contabilidad y Finanzas** se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos. GRACIAS.

Usted es _____ Directivo Sexo ____ M __ F

_____ Mando intermedio Edad _____

_____ Empleados y obreros

CUESTIONARIO		SI	NO
1. ¿Conoce la Misión de su entidad?			
2. Tiene claramente definidas las metas en su Organización			
3. ¿Participa la Dirección en la elaboración del anteproyecto, estrategias y objetivos?			
4. ¿Se evalúa y controla el presupuesto en la entidad?			
5. Puede marcar todas las que sean posibles:			
¿Se realizan verificaciones presupuestarias?			
¿Se utilizan técnicas de planeación?			
¿Se toma en cuenta el comportamiento plan – real de años anteriores?			
¿Se corresponde el presupuesto con los objetivos de la entidad?			
¿El presupuesto se subordina a los intereses de la entidad a la que pertenece?			



Entidad: Dirección Municipal de Deportes

P/T:

Área: Administración General

Fecha:

Objetivo: Aplicar la Encuesta de Administración General.

Auditor:

Periodo:

CUESTIONARIO	SI	NO			
¿Están los presupuestos aprobados por el MFP?					
¿Se dirigen los esfuerzos de la entidad al cumplimiento de sus objetivos con un mínimo de gastos?					
¿Existe un comité oficial de planeación para trazar los planes?					
¿Por lo general se sobregira el real respecto al presupuesto aprobado?					
6. ¿Se analizan los presupuestos? Puede marcar todas las que sean posibles.					
¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales?					
¿Se analizan y explican las desviaciones?					
¿Se conocen las causas de las desviaciones del presupuesto real?					
¿Se analizan alternativas viables para la erradicación de estas desviaciones?					
7-¿Existe los objetivos de la Entidad?					
Puede marcar todas las que sean posibles:					
¿Los objetivos están por escrito?					
¿Son difundidos los objetivos a todos los niveles?					
¿Se ordenan por orden de prioridad los objetivos?					
¿Se cuantifica?					
¿Los objetivos son formulados por la Dirección de la Entidad?					
8-Circule el número que indique su percepción del nivel alcanzado. ¿En que medida las energías del grupo de encausan para resolver conflictos y laboral verdaderamente como equipo? Baja 1 2 3 4 5 6 7 Alto					
9. Consideras que sus condiciones de trabajo son: Buenas, Muy buenas, Podrían ser mejores, Malas, Pésimas.	B	MB	R	M	P
CUESTIONARIO	SI	NO			
10. ¿Se siente bien en su trabajo?					
11. ¿Existen correspondencia entre la labor que realiza y su nivel de calificación?					



Entidad: Dirección Municipal de Deportes

P/T:

Área: Administración General

Fecha:

Objetivo: Aplicar la Encuesta de Administración General.

Auditor:

Periodo:

12 .Con respecto a su jefe superior inmediato diga: (Mucho, Bastante, Algo, Poco o Nada)

Preguntas	M	B	A	P	N
1- ¿Considera que su jefe es un líder?					
2-¿Considera que su jefe es un dirigente creativo?					
3- ¿Se haya usted satisfecho con su jefe?					
4- ¿Se siente respetado por su jefe?					
5- ¿Considera que su jefe es justo cuando lo evalúa en su trabajo?					
6-¿Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo de hacia donde debe dirigirse los esfuerzos?					
7- ¿Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo?					
8-¿Práctica su jefe la delegación de autoridad?					
9- ¿Su jefe está capacitado para liderar la entidad?					

14-Con respecto a su trabajo responda: (Si, No)

	Si	No
1- ¿Está bien organizado el trabajo de su área?		
2-¿Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo?		
3-¿Usted está motivado por la labor que realiza?		
4-¿Se siente satisfecho de compartir su tiempo de trabajo con sus compañeros?		

15. Con respecto al Director diga: (Si, No)

Preguntas	Si	No
1-¿El director posee experiencia como máximo dirigente?		
2-¿Procura que las relaciones relativas al trabajo sean tomadas en decisiones de grupos y no personales?		
3-¿Es amistoso y comprensivo?		
4-¿Insiste en la necesidad de aumentar cada ves más la calidad en el cumplimiento de los servicios?		



5-¿Procura que en grupo reine un atmósfera de satisfacción y respeto?		
6-¿En las discusiones impone su criterio?		

- Realizar papeles de trabajo que evalúen los resultados de los cuestionarios.

Dirección Económica Laboral

Programa

Objetivo:

- Evaluar capacidad de la organización para en la ejecución del presupuesto
- Verificar la utilización de la información contable para satisfacer las necesidades de la gerencia y responder a condiciones cambiantes
- Verificar las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Verificar el funcionamiento del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización y definir problemas que obstaculicen la eficiencia en su manejo

Contenido:

1. Realizar descripción del área
2. Evaluar gestión de pago donde se analizaran:
 - a. Antigüedad de las cuentas por pagar
 - b. Realizar papel de trabajo
3. Verificar el comportamiento de la ejecución del presupuesto. Determinar variaciones y representarlo gráficamente
4. Realizar papel de trabajo para analizar la plantilla aprobada y existente del área económico-laboral
 - 4.1- Del existente:
 - Numero de trabajadores Fijos
 - Numero de trabajadores contratados
 - Plantilla por Categoría Ocupacional
5. Realizar papel de trabajo para analizar las bajas ocasionadas y sus causas
6. Realizar papel de trabajo para analizar el Índice de Ausencias por causas
7. Examinar y evaluar la conciliación de los gastos presupuestarios devengados. **Ver anexo 1**
8. Aplicar encuesta para evaluar el clima psicológico **(RH-5)**
9. Aplicar los cuestionarios de trabajo para economía y para Recursos Humanos



10. Realizar papel de trabajo que evalúen el resultado del cuestionario

11. Procesar el resultado

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT:

Tema: Economía

Fecha:

Objetivo: Evaluación del cuestionario al Departamento de Economía.

Auditor:

Período:

CUESTIONARIO DE ECONOMÍA	SI	No
1-¿Se dispone de un clasificador de cuentas?		
2-¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?		
3-¿Está el departamento dotado de personal adecuado?		
4-¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?		
5-¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?		
6-¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?		
7-¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?		
8-¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?		
9-¿Existe un auditor interno en el departamento?		
10-¿Concuerdan los planes del departamento con:		
a.- Los objetivos de la organización		
b.- Planes de otras áreas?		
11-¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?		
12-¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmienda, borrones)?		
13-¿Los informes de control contable son:		
a- Oportunos?		
b- Fáciles de utilizar?		
c- Diseñado de forma adecuada?		



14- ¿Se preparan los informes siguientes?		
a- Balance General		
b- Situación de los Inventarios		
c- Anexo de gastos		
d- Balance de Comprobación de Saldos		
ei- Antigüedad de las cuentas por pagar		
15-¿Existe trabajo de equipo entre los componente el área?		
16-¿El personal de área participa en decisiones decisivas en su trabajo?		
17-¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?		
18-¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?		
19-¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma que sea compatibles con los objetivos generales de la organización?		
20-¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?		
21-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?		
22-¿Se compara los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales?		
23-¿Se toman a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?		
24-¿Está bajo la dirección de un dirigente calificado el Dpto. de Economía?		
25-¿Es capas el Dpto. de Economía en poner práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?		
26-¿Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes?		
27-¿Se emite el modelo "Recibo de Efectivo" para formalizar los cobros que se realizan en efectivo?		
28-¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?		
29-¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elaboran? Ejemplifique		



Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT:

Área: Dirección Económico Laboral

Fecha:

Objetivo: Aplicar la encuesta de Recursos Humanos a los empleados de la Unidad.

Auditor:

Período:

Fuente:

Buenos días / tardes

La **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Especialidad: Contabilidad y Finanzas** se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos. GRACIAS.

Usted es _____ Directivo

_____ Mando intermedio

_____ Empleados y obreros

1-¿Cuáles son para usted los puntos positivos de la entidad?

_____ Existe una coordinación favorable entre los empleados

_____ El colectivo de trabajo tiene buenas condiciones humanas

_____ Los dirigentes de la unidad son buenos

_____ Existe un colectivo estable en la unidad

2-¿Cuales son para usted los puntos negativos de la entidad?

_____ Mal ambiente en el entorno de la unidad

_____ Los salarios que percibimos son regulares

_____ No existe en la unidad posibilidad de continuar estudios universitarios



_____ Es tomada directamente por los mandos superiores, ignorada su existencia

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT:

Área: Dirección Económico Laboral

Fecha:

Objetivo: Aplicar la encuesta de Recursos
Humanos a los empleados de la Empresa

Auditor:

Período:

Fuente:

Marque con X en el nivel que se encuentra las siguientes condiciones trabajo y protección e higiene, que se relacionan tanto con usted como con su puesto de trabajo

Condición o Protección	Optimo	Aceptable	Regular	Mal	Pésimo
Iluminación					
Ventilación					
Limpieza					
Baños higiénicos					
Almuerzos					
Bebederos					
Protección individual					
Extintores de fuego					
Merienda					
Taquilla					
Ropa de trabajo					
Instrumentos laborales					
Equipos de trabajo					
Horarios de trabajo					



Departamento de ECFR

Programa

Objetivo:

Objetivo: Verificar las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los que reciben los servicios.

Contenido:

1. Realizar descripción del área.
2. Conocer los servicios que ofertan.
3. Evaluar si se efectúan entrevistas a clientes, para comprobar si:
 - Se comunican adecuadamente los servicios que se ofertan.
 - Ofertas especiales.
4. Calidad del servicio que se ofrece.
- 5 Visitar las áreas y realizar entrevista

2.4 Conclusiones del Capítulo No. 2

Este capítulo abarca los aspectos fundamentales que deben constar en la guía para realizar la Auditoría de Gestión y los pasos a seguir, con el propósito de poder evaluar la Gestión de La Dirección Municipal de Deportes. Es así que quedará dotada la entidad de la herramienta que les permitirá auto controlarse sistemáticamente y evaluar la marcha de los acontecimientos.

Se determinaron las áreas de resultado clave para la confección de la Guía de Gestión.

En síntesis, la guía propuesta responde ajustadamente a las características funcionales y estructurales de la entidad, conformándose por las distintas áreas los cuestionarios y papeles de trabajo correspondientes, quedando estructurado de la siguiente manera:

Administración General: Cuestionario 2, Encuestas 1, Papeles de trabajo 1.

Económico-laboral: Cuestionario 3, Encuesta 1, Papeles de trabajo 6.

Capítulo III



Capítulo No. 3. Aplicación de la guía propuesta

De la guía propuesta como opción viable que se presentó en el capítulo anterior, provienen los resultados que se abordan en éste, los mismos muestran las evidencias recogidas siguiendo los pasos propuestos para ejecutar la Auditoría de Gestión en esta entidad.

3.1. Primera etapa: exploración y examen preliminar

3.1.1 Estudio ambiental

Estructura organizacional. Organigrama.

Del organigrama, se puede comprobar que presenta una estructura horizontal compuesta por una Dirección General; con cuatro departamentos que son:

Sub. Dirección económico-laboral, Docencia, Departamento de Actividades Recreativas y Departamento Cultura Física, Educación Física y Recreación (ECFR). Además existen tres Combinados Deportivos, Turquino, Mártires de Cumanayagua y Escambray. **(Anexo A)**.

Para dar cumplimiento a sus actividades posee un total de 297 trabajadores en plantilla desglosado por las diferentes categorías ocupacional de los cuales están cubiertas el 100 por ciento. El mayor número de trabajadores se encuentran en la categoría técnicos donde hay 218 trabajadores, lo que representa un 73.4 %; seguido por la categoría servicio, donde hay 32 trabajadores o un 10.8 %. El 15.8 % que queda representa las categorías Dirigente, Administrativos y Obreros. La composición de la Fuerza Laboral General de la entidad se muestra en **(PT: EP-1 al PT: EP 1-1)**.

Cumplimiento de las funciones y atribuciones

Se verificó que tiene contratos firmados con todos los proveedores que ha tenido relación de compras, para cumplimentar sus funciones y atribuciones.

Los principales proveedores son : El MINED, El MINSAP, El combinado lácteo, La empresa de comercio y gastronomía, Transporte, La Empresa de servicios, entre otros.

Misiones y funciones de las áreas que conforman la estructura de la entidad

La Dirección Municipal de Deporte, se subordina al Director, tiene la misión de dirigir y controlar el proceso de la planificación de la entidad, la evaluación de los resultados de las medidas que inciden en la eficiencia económica y los servicios que se realizan y dirigir la política financiera empleando correctamente los precios y tarifas, así como la contabilidad mediante el control contable, teniendo como funciones específicas mas fundamentales, las siguientes:



- 1.- Ejecutar la política general relacionada con la aplicación del sistema de Educación Física y aprendizaje deportivo para los diferentes niveles del sistema Nacional de Educación.
- 2.- Orientar y controlar la ejecución de los planes, programas y proyectos de desarrollo de la educación física, el deporte de alto rendimiento y el deporte participativo para todos los sectores de la población y grupos de edades.
- 3.- Planificar, controlar y establecer los índices de crecimiento de la participación de la población en la práctica de las actividades físicas, el deporte y la recreación física.
- 4.- Planificar y ejecutar a través del calendario deportivo anual de las actividades de competencias deportivas que desarrollan en su territorio.
- 5.- Aplicar la política y el proceso del deporte de alto rendimiento de los centros de su territorio.
- 6.- Planear, promover y asesorar la construcción y mantenimiento de las instalaciones deportivas en el territorio.
- 7.- Promover y asesorar la producción de bienes materiales para la actividad física y el deporte.
- 8.- Asesorar y controlar el trabajo de los profesores de educación física y deporte en los programas y proyectos de la preparación patriótica militar e internacionalista de los atletas y entrenadores de las áreas y centros deportivos.
- 9.- Proponer a las instancias correspondientes la creación y cierre de las unidades organizativas de base que desarrollan los servicios de educación física, deportes y recreación.
- 10.- Desarrollar, dirigir y controlar la aplicación del presupuesto por área funcional y de responsabilidad en la entidad.

FUNCIONES:

DEPARTAMENTO DE ECFR:

Las funciones de la dirección ECFR:

- Organizar, dirigir y controlar el proceso docente educativo en la educación física escolar y adulto.
- Garantizar las opciones recreativas de la población y la utilización del tiempo libre en actividades sanas.
- Garantizar la capacitación de todo el personal subordinado con vista a elevar la calidad en la prestación de los servicios.
- Garantizar el sistema de atención a los barrios priorizados, zonas montañosas, comunidades y asentamientos poblacionales con diferentes opciones de la actividad física.



- Garantizar vínculos de trabajo con las diferentes organizaciones políticas, de masas y secciones sindicales con visitas a la materialización de los convenios deportivos.
- Visitar todas las áreas donde accionamos (escuelas, centros de trabajo y comunidad y centros de salud) para comprobar las influencia de nuestro trabajo.
- Estrechar vínculos con las direcciones de Educación y Salud para cumplir satisfactoriamente con los objetivos estratégicos de Educación física y cultura física.
- Participar sistemáticamente las comisiones Municipales de prevención y Atención social, de superación, técnica de educación física.
- Participar sistemáticamente el los Consejos de Dirección del INDER y desarrollar las reuniones de orientación a mis subordinados.

Proceso estratégico de la entidad

❖ Diagnostico Estratégico

Análisis del Entorno General

En el análisis del Entorno General o Macroentorno se determinaron los factores claves del entorno:

Dimensión Política-Legal, Dimensión económica, Dimensión del INDER y Dimensión tecnológica y dentro de ellas las variables que pueden beneficiar o perjudicar a la Entidad en el futuro; derivado de este análisis se elaboró el Perfil Estratégico del Entorno por el consejo de dirección de lo cual ofrecemos un resumen.

Escenario probable

El gobierno norteamericano desarrolla libremente su política expansiva y guerrerista en todo el mundo. La mayoría de los países Latinoamericanos se encuentran sacudidos por violentos choques sociales y una profunda crisis en sus economías. Se mantiene el bloqueo pero la economía cubana ha ido creciendo, lo que ha permitido una paulatina recuperación del PIB y una mejor distribución entre todos los sectores. Se incrementa el turismo, según los pronósticos. Continúa la batalla contra las agresiones imperialistas donde la cultura juega un papel decisivo en la lucha por las ideas revolucionarias.

La atención al trabajo con los programas priorizados avanza favorablemente siendo la provincia destacada en la labor cultural desarrollada en el plan turquino. Continua siendo efectivo el apoyo de la dirección del gobierno en el desarrollo culturadle las comunidades.

Es cuantitativamente superior el nivel de integración del sectorial y su sistema de instituciones con el resto de los organismos, organizaciones y entidades del territorio. Se amplían y perfeccionan los mecanismos de promoción, preservación y protección del Patrimonio cultural y



Natural, así como los resultados del proceso de captación y pase de nivel de la enseñanza artística.

El nivel de relación entre los artistas, creadores y las instituciones culturales es más favorable y avanzan positivamente los nexos de trabajo con los diferentes medios que promocionan el arte y la literatura, aunque no se han alcanzado niveles óptimos.

Mejora la participación de la población en la vida cultural del territorio, no obstante es necesario elevar cualitativa y cuantitativamente los productos y servicios culturales destinados a ella.

Dimensión Política-legal

Existe un reforzamiento marcado de la unidad revolucionaria del pueblo y un afianzamiento del estado cubano y sus principales dirigentes.

Consolidación del perfeccionamiento empresarial como el más profundo extenso y trascendental cambio en la política económica cubana. Hoy el sector forma parte del proceso con más de una institución.

Independientemente de las leyes dictadas por los Estados Unidos para ahogar el país económicamente, la estabilidad política y las legislaciones vigentes contribuyen al aumento de contratos de cooperación y negocios con diversos países.

Dimensión económica

La existencia de una guerra económica emprendida contra nuestro país por el gobierno de los Estados Unidos y las condiciones prevalecientes en la economía internacional no permite enmarcar en fechas precisas el alcance de los objetivos que nos proponemos y por lo que debemos de luchar denodadamente.

El crecimiento del turismo sigue ejerciendo un significativo esfuerzo multiplicador en la economía interna bruta, se espera un crecimiento promedio anual de un 4.3 % en los próximos 25 años a nivel de país.

El crecimiento del PIB en los próximos años podrá situarse en un rango entre el 4 y el 6 % promedio anual.

Se mantiene vigente el proceso de recuperación económica.

El crecimiento progresivo de la asignación presupuestaria al sector del deporte a nivel nacional. Continuará y se incrementara la organización de eventos participativos masivos en nuestro país.

Dimensión del INDER

Existe un fuerte respaldo al sistema de instituciones deportivas a partir de la participación de la máxima dirección del país, de la que se derivo un apoyo centralizado a los municipios, en



función de contribuir a la creación de las condiciones más favorables para el desarrollo del deporte y la recreación.

Hoy es decisiva la acción, el apoyo y la comprensión del Partido y el Gobierno en la Provincia y los municipios, en coordinación con las instituciones nacionales correspondientes.

Experimentamos un fuerte movimiento deportivo en niños y adolescentes a partir de las labores desempeñadas por los profesionales del sector y el funcionamiento de las instalaciones deportivas.

El trabajo con las entidades, organismos y organizaciones de masas del territorio se han fortalecido.

Marchan favorablemente en el territorio los programas priorizados por la Revolución donde el desarrollo del deporte y la recreación juega un papel decisivo.

El 100 % de las instalaciones del INDER del territorio se encuentran abiertas brindando servicio.

Se incrementa la participación en eventos y los resultados.

Continúan manifestándose elementos de diferenciación social.

La incorporación de las nuevas tecnologías se realiza de forma gradual en el sector.

❖ Elementos de la Matriz DAFO de la Empresa.

Del análisis del entorno general y el específico se determinaron las amenazas y oportunidades que el mismo se ofrece.

Amenazas

- ✓ El horario establecido por la Resolución No. 45 no se corresponde con los horarios permitidos por el MINED para la práctica masiva del deporte.
- ✓ La influencia negativa de lo distante que se encuentran los asentamientos de la cabecera municipal para el desarrollo masivo de los eventos deportivos.
- ✓ No contar con el transporte necesario para el desarrollo de los eventos deportivos y otras actividades.
- ✓ Carencia de recursos deportivos y materiales de oficina.

Oportunidades

- ✓ El cumplimiento de de misiones internacionalistas.
- ✓ La posibilidad de superación a todos los niveles del personal técnico.
- ✓ El perfeccionamiento de sistema de relaciones establecidas con MINED, MINSAP, Organismos políticos y de masas para la ejecución de acciones deportivas - recreativas.

Fortalezas



- ✓ Se cumple con el linamiento No. 161 de la política económica y social del país.
- ✓ Contar con la fuerza técnica que se necesita para darle cumplimiento a los objetivos de trabajo.
- ✓ Contar con las instalaciones indispensables para el deporte.
- ✓ Más del 90 por ciento del profesorado posee el título de nivel superior.
- ✓ Contar con un sistema de eventos municipales en el Plan Turquino que favorecen el trabajo de promoción y divulgación de nuestro producto deportivo.

Debilidades

- ✓ Los implementos deportivos para la práctica masiva no tienen la calidad requerida.
- ✓ El departamento económico de la unidad es débil.
- ✓ La mayoría de las instalaciones deportivas se encuentran en un estado deficiente.

❖ Áreas de Resultados Claves

Para la selección de dichas áreas se tomó como principal criterio los factores críticos del éxito identificados en el análisis del entorno, estas áreas quedaron conformadas como se muestra a continuación:

- Dirección Administrativa.
- Dirección económico-laboral

Esta comprende la economía y el desarrollo del potencial humano

- Departamento de ECFR

Esta abarca el proceso docente educativo en la educación física escolar y adulto, las opciones recreativas de la población y la utilización del tiempo libre en actividades sanas. Además garantizar la capacitación de todo el personal subordinado con vista a elevar la calidad en la prestación de los servicios.

Los objetivos estratégicos fueron elaborados de conjunto con los integrantes del consejo de dirección, estos se formularon por cada una de las áreas de resultados claves, se sumó a ello un numero de especialistas que tuvieran relación con cada área en especifico, dando como resultado un grupo de objetivos por cada área así como las estrategias especificas sugeridas para cada uno de ellos.

Dirección económico-laboral

Objetivo estratégico:



- ✓ Lograr una eficiencia en el control económico y en la capacidad financiera del sistema de instituciones deportivas que permita una utilización eficaz del presupuesto y los recursos financieros puestos a su disposición.
- ✓ Lograr la Certificación de la Contabilidad
- ✓ Elevar la calidad de los procesos de capacitación de los recursos humanos asociados al desarrollo deportivo del territorio.
- ✓ Perfeccionar la aplicación de la política de cuadros.
- ✓ Perfeccionar la estrategia de desarrollo de los recursos humanos a través de una efectiva gestión organizativa, laboral y salarial en un ambiente adecuado de seguridad y salud.

Departamento Educación Física y Recreación

Objetivos estratégicos:

- ✓ Promover la participación activa de la población en la vida deportiva, a partir de las manifestaciones del deporte y la recreación para su crecimiento espiritual, la capacidad de resistencia y la transformación social e individual acorde a nuestra identidad nacional.
- ✓ Fortalecer los vínculos de trabajo con organismos y organizaciones a partir de las iniciativas de las instituciones, los atletas y la población en su propio crecimiento espiritual, para la defensa del país y la transformación social.
- ✓ Potenciar el desarrollo del deporte y el fortalecimiento de la relación institución-atleta, mediante el diálogo sistemático sobre política deportiva y el estímulo a la calidad de los resultados.
- ✓ Perfeccionar los mecanismos de comunicación y promoción del deporte y la recreación tanto en el sistema institucional municipal como provincial.
- ✓ Consolidar el desarrollo de la informática favoreciendo la eficiencia de la gestión deportiva.
- ✓ Fortalecer la capacidad de gestión de la dirección municipal de deporte a partir de los mecanismos de control, supervisión y seguridad y protección en todas las instituciones deportivas.

Garantizar la preparación para la defensa, la protección del patrimonio deportivo y el cumplimiento de los lineamientos trazados para garantizar el mantenimiento del desarrollo del deporte y la recreación masiva y la defensa del país en disímiles condiciones.



3.1.2 Inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorías anteriores.

Se verificó que cuentan con el Expediente de Acciones de Control, se encuentra habilitado según lo establecido en la Ley N°107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba, la última acción de control consignada en el mismo fue realizada por la dirección Provincial de Deporte relacionada con el Inicio del curso escolar en fecha septiembre de 2011 donde le fueron detectados las siguientes deficiencias: **(Ver PT:EP-2)**

- No se tienen establecidos indicadores para medir el impacto de capacitación.
- No existe en el departamento de personal la base de datos de todos los trabajadores.

3.1.3 Evaluación del control interno

Se aplicó guía adecuada para evaluar el Control Interno en la presente etapa.

De acuerdo a los resultados de las verificaciones realizadas se considera ACEPTABLE el estado de control en la entidad, al no comprobarse errores contables ni atrasos en los registros que distorsionen la información contable financiera y determinarse que la deficiencia detectada no afecta el cumplimiento de los objetivos de control interno, criterio que se sustenta en:

No cuentan con la evidencia documental del levantamiento de las relaciones de familiaridad en el Componente Actividades de Control.

Se comprobó no está graficado el flujo informativo de transmisión y recepción de la información y sus canales, tanto interna como externa en el Componente Información y Comunicación.

Los otros componentes que son Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, y la Supervisión o Monitoreo se encuentran bien controlados. **(Anexo B)**

En la entidad se trabaja en la implementación de la Resolución No 60/2011 de la Contraloría General de la República, existiendo el cronograma de trabajo así como la planeación estratégica y dirección por objetivos.

El Plan de Prevención de Riesgo, se encuentra estructurado según lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, constatándose que la entidad tiene definido los riesgos y las medidas para evitar los mismos, valorándose de efectivo.

3.2. Segunda etapa: Planeación

En esta etapa, según los elementos obtenidos en la exploración, se definieron los aspectos que deben ser objeto de comprobación, determinándose además las áreas. Se precisaron los



objetivos específicos que se perseguían cumplir en la investigación, derivándose de ellos la magnitud del trabajo a realizar y el tiempo a emplear, se seleccionaron los programas, encuestas y cuestionarios que se aplicarían en cada área; se determinó la muestra según las normas de auditoría utilizando el método no estadístico, con muestra al azar del 30 por ciento del total de trabajadores (297), determinándose que la muestra es de 89 trabajadores, aplicando igual porcentaje por áreas para una mejor representación. **(Ver PT:EP-3)**

3.3 Tercera Etapa: Ejecución

3.3.1 Administración general.

La plantilla de esta área está compuesta por la mínima representación de la entidad, la que constituye el 1.0 % del total de trabajadores, correspondiendo a la responsabilidad de unos pocos el comportamiento de 297 trabajadores que posee la entidad. Existen niveles de mando intermedios que responden por cada una de las actividades que ejecutan los trabajadores de la entidad.

El objetivo estratégico consiste en Alcanzar un modelo de actuación consciente de trabajadores y directivos dentro de la organización, sobre la base de la implementación de los valores formulados reflejados en el trabajo cotidiano, teniendo en cuenta la Misión y Visión Empresarial. Los valores a desarrollar dentro de la organización son: liderazgo, orientación al futuro, creatividad, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

El consejo de dirección se constituye al nivel de la Dirección Municipal de Deporte de Cumanayagua, es un órgano colegiado que asiste a su director, en el que por acuerdo se expresa la voluntad de la mayoría de sus integrantes, asienta su funcionamiento en los principios de la dirección participativa y la responsabilidad de cada miembro, valora, define, controla, recomienda y aprueba las medidas encaminadas a asegurar el cumplimiento del plan de trabajo de la entidad en todos sus indicadores y los objetivos principales de trabajo y para ello realiza el estudio y análisis de las distintas actividades técnico-operativas, económicas y administrativas en sus diferentes aspectos, con el fin de determinar las deficiencias y establecer las medidas adecuadas para erradicarlas, así como para lograr la utilización más eficaz de los recursos, obtener el incremento de la calidad de la actividad deportiva y de recreación en el territorio y lograr el perfeccionamiento de los sistemas de control y organizativos.

El consejo de dirección ampliado sesiona a convocatoria del Director Municipal.

Integrantes:

- ✓ -Director Municipal
- ✓ -J´ Departamento Actividades Deportivas



- ✓ -J' Departamento ECFR
- ✓ -Metodólogo de Docencia
- ✓ -Especialista Departamento Económico-Laboral
- ✓ -Funcionario de atención a atletas
- ✓ -Administrador municipal
- ✓ - Funcionario de seguridad y Protección
- ✓ - Funcionaria de organización

Se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2010 y primer trimestre del 2011 para la evaluación de esta área. Sobre la base de ello y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo realizado **(PT AG-1 al PT AG-1-3)** se evaluó la actividad.

Se conoció los Órganos de dirección que funcionan en la empresa como son: Consejo de Dirección, Consejo, Comisión de Cuadros, Comité de Prevención y Control y Consejo Económico.

El funcionamiento de estos órganos es establecido y organizados por el Director de la Entidad por un reglamento interno.

Los Miembros del Consejo de Dirección cuentan con un nivel de preparación para desempeñar las funciones, evaluándose de manera sistemática, logrando así el 100% de preparación de los mismos.

Para el funcionamiento orgánico de la dirección municipal, el consejo de dirección se reúne mensualmente, el tercer jueves de cada mes y todos los lunes en un consejo con los cuadros y especialistas para organizar operativamente las actividades de la semana.

Los principales puntos a tratar en el consejo de dirección son:

- ✓ Análisis del calendario único de la unidad.
- ✓ Análisis del Presupuesto.
- ✓ Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo del INDER.
- ✓ Plan de prevención.

Los directores de las instituciones se reúnen unos los martes en horario de la mañana y los demás en la tarde para coordinar las actividades y tareas de la semana, así como realizar el matutino obrero.

Se verificó que de los objetivos trazados, se está cumplimentando la ejecución de un modelo de actuación consciente de trabajadores y directivos dentro de la organización, sobre la base de la



implementación de los valores formulados reflejados en el trabajo cotidiano para alcanzar los objetivos de la organización al 100%.

El Cumplimiento de las reuniones al cierre del trimestre del año 2012 tuvo un comportamiento de un 100 % respecto a las que estaban planificadas (**Ver PT: AG-2**), se registran todos los acuerdos adoptados en cada reunión, definiéndose sus responsables y fechas de cumplimiento, lográndose un 100 % de efectividad, no existiendo acuerdos pendientes demostrando la eficiencia de la administración.

La evaluación de las políticas y procedimientos en el departamento se verificó que se realiza de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada. Los canales de comunicación permiten que la dirección transmita de manera clara y evidente a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados y son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente. Cada política está basada en los objetivos de la entidad. Los procedimientos establecen las tareas a realizar y definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad.

La dirección participa de conjunto con los trabajadores en la elaboración del presupuesto, este se propone teniendo en cuenta los intereses de la entidad, se evalúa y controla periódicamente, analizando sus desviaciones.

Características del director: ver PT AG-3

Se pudo evidenciar al aplicar la encuesta de característica del Director que al proyectar sus ideas para solucionar una situación determinada, le resulta fácil que se le entienda lo apropiada de la misma convenciendo al colectivo de ello, los que se relacionan con el expresan que ante cualquier problema se puede contar con su apoyo, es una persona que cumple con su compromiso y cuando toma una decisión hace lo posible para siempre cumplirla. No le placen las discusiones sin sentido, rara vez comienza una disputa con otra persona, no logra que se irrite fácilmente pues aunque sea agredido por gritos no tiende a responder de la misma forma. Practica la cortesía perennemente, incluso con aquellos que le gustan buscar problemas, le atraen las nuevas experiencias, lee para conocer la vida y cultura de otros pueblos, tiende a ser riguroso y ordenado en todo, característica muy importante en la dirección.

Encuesta al director. Ver (PT-AG-4 Y AG 4-1)

Se le aplicó la encuesta al director de la unidad para conocer la forma de pensar con relación a su trabajo.

Pone la perseverancia necesaria para el rendimiento en el trabajo, asume los retos y tareas obligatorias, compite y en ocasiones gana los mismos y de esta forma conoce y se prepara para



establecer metas realistas y alcanzarlas, nunca ha impuesto el poder de su cargo para alcanzarlas.

Es un dirigente que se da a respetar, aprovecha los mecanismos existentes para conocer como han avanzado las actividades y criterios para ayudar a los trabajadores.

3.3.2 Dirección económica laboral.

La contabilidad de la entidad es dirigida por un departamento económico-laboral el cual cuenta con un Especialista Principal , 3 técnicos en gestión económica , 1 auxiliar de economía y un técnicos en gestión de los recursos humanos. **Ver (PT EP-1 a EP-1-1).**

La unidad presupuestada Dirección Municipal de Deporte esta acogida al sistema contable financiero VERSAT Sarasola procesado en el centro de gestión contable utilizando los subsistema de caja y banco, nómina, inventarios, actualizándolo diariamente y emitiendo balances mensuales, aclarando que la entidad registra la documentación primaria de forma manual.

Sus funciones específicas son:

- ✓ Estudiar y adecuar el Sistema nacional de Contabilidad a las características propias de la entidad. Mantener actualizado los manuales del Sistema Nacional de Contabilidad.
- ✓ Dictar las normas y controlar el cumplimiento que rijan los inventarios de todos los medios y controlar sus movimientos y actualización permanente.
- ✓ Mantener el control sobre los recursos financieros de la entidad.
- ✓ Alcanzar la evaluación de Aceptable en el 90 por ciento de las auditorias recibidas.
- ✓ Velar por el control y ejecución del presupuesto asignado.
- ✓ Ejecutar los cálculos referidos al pago por concepto de Seguridad Social.
- ✓ Confeccionar los informes económicos referidos a los estados financieros y realizar la entrega de la información en el tiempo establecido.
- ✓ Efectuar y controlar los pagos al banco Central de Cuba y Presupuesto del estado.

Para contribuir con la evaluación de esta área se realizo además un cuestionario de trabajo **(PT E-1 al E-1-1)**, Dicho cuestionario aporta la característica fundamental de esta subdirección, sus aspectos positivos y también los aspectos en los cuales debe mejorar.

Es una entidad presupuestada que genera ingresos, subordinada al Poder Popular. Se comprobó que el manual de normas y procedimientos se ajusta a la clasificación establecida según Resoluciones que norman los cambios en la contabilidad presupuestaria como el nuevo



Clasificador por Objetos de Gastos del Presupuesto del Estado mediante la Resolución No.298/2010 del Ministerio de Finanzas y Precios vigente para el año 2011.

El departamento cuenta de un personal adecuado con separación de funciones, dominan las normas y procedimientos contables actuales, conocen el contenido de su puesto de trabajo. De los objetivos trazados se cumplimentó la eficiencia del control económico para lo cual se trabaja este año para la certificación de la contabilidad.

Se confeccionan los informes económicos referidos a los estados financieros y se realiza la entrega de la información en el tiempo establecido. Cumplimentando la Resolución 314/2010 que pone en vigor la Norma específica No 1 del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera, en lo referido a la actividad presupuestada en cuanto a la presentación de los Estados Financieros, así como la Resolución 339/2010 del MFP que pone en vigor las Proforma y las indicaciones metodológicas para realizar estos estados a través de la Norma Especifica de Contabilidad para la Actividad Presupuestada No.2 Proforma de Estados Financieros (NECAP 2).

Aunque no disponen de un auditor interno, se le realizan inspecciones sorpresivas preventivas para el chequeo del plan de prevención y algunas cuestiones del control interno por parte de la Unidad Central de Auditoria y chequeos gubernamentales.

Los informes y documentos en poder del departamento carecen de enmiendas y tachaduras y son oportunos diseñados de forma adecuada y fáciles de utilizar.

Es un colectivo que trabaja en equipo, se realizan arqueos mensuales planificados y sorpresivos de cajas.

Se realizan análisis de las cuentas por pagar en el cual al cierre de marzo del 2012 de un total de cuentas por pagar \$ 1 mil 005.00 CUP, se determinó mediante un análisis por antigüedad que el 100 % de este saldo se encuentran en termino, de 0 a 30 días, además se verificó que el importe total coincide con el saldo reflejado en el balance general. **(Ver PT:E-2)**

De un plan de Ingresos de Operaciones, específicamente Ventas Brutas de Bienes y Servicios por valor de 10 mil CUP para el año 2011 se recaudan 6 mil 518 CUP para el 65 por ciento, valorizado el incumplimiento en 3 mil 482 CUP representando un 35 por ciento, incidiendo en ello el no cumplimiento del plan de eventos planificado para el año, específicamente las actividades relacionadas con los juegos de fútbol sala, afectando así el indicador de economía.

Análisis de las variaciones del Presupuesto entre los años 2010 y 2011.

Al comparar los gastos con igual período del año anterior se observa un incremento por 62 mil 600 CUP y un decrecimiento de 20 mil 500 CUP. Los incrementos se localizan en mayor medida en los Gastos de Personal, representando los mismos un 92 por ciento, relacionados



con la incorporación de personal técnico, pago del 20 % por cumplimiento de misión y pago a trabajadores disponibles por Resolución 34/11. Las disminuciones se concentran en un 63 por ciento en Otros gastos monetarios, específicamente por Reparación y Mantenimiento Constructivo observando que en el año anterior se ejecutaron 30 mil 500 CUP y en el año 2011 16 mil CUP influyendo en este decrecimiento la falta de los recursos necesarios, las demás partidas decrecen en servicio gastronómico porque no se realizaron todos los eventos previstos, en el caso del combustible está en dependencia de la asignación municipal y en el caso de la depreciación fue depreciado en el año 2010 un inmueble por una tasa superior a la establecida en la Resolución. **(Ver PT: E-3)**

Se realiza análisis de la ejecución del presupuesto comprobándose ineficiencia por sobre ejecución de 71 mil 800 CUP a nivel total, afectándose el indicador economía en un 2.8 por ciento. **(Ver PT: E-4 al E-4-2)**

Análisis de la liquidación presupuestaria del año 2011

La entidad cuenta con un presupuesto aprobado y notificado para el año 2011 de 2 millones 599 mil 700 CUP, con una modificación presupuestaria recibidas por valor de 6 mil CUP por conceptos de Gastos Corrientes (2 millón 605 mil 700 CUP) y Gastos de Capital (4 mil 300 CUP), para un presupuesto actualizado de 2 millones 610 mil CUP.

Materias Primas y Materiales

Se presenta una inejecución de 13 mil 900 CUP, la misma se enfatiza en los elementos: Alimento consumo humano y Servicios gastronómicos con valores de 6 mil 900 CUP y 3 mil 400 CUP respectivamente, constatándose que se suspendieron eventos municipales como: juegos de fútbol por problemas de transportación específicamente en el Turquino y eventos en instalaciones por malas condiciones de las mismas.

Combustibles y Lubricantes

En lo referente a la Partida Combustible, se cumple el plan al 77.7 por ciento, con una inejecución de 1 mil CUP, relacionada con la no asignación por parte del municipio del total planificado.

Energía

Se muestra un ahorro en el gasto de energía por valor de 3 mil 800 CUP, consumiéndose 5 669 kw de un plan de 6 000 kw, 331 Kw menos de lo planificado.

Gasto de Personal

En el elemento salario se planificó 2 millones 217 mil 900 CUP y se ejecutó 2 millones 340 mil 900 CUP para una sobre ejecución de 123 mil CUP, incidiendo en mayor medida al pago del 20 por ciento a 19 colaboradores que no se planifico, no solicitándose a Finanzas y Precio en



tiempo lo que lo que representa un 5.5 por ciento de sobre cumplimiento afectando así los indicadores de eficiencia y economía.

Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo

El elemento Contribución a la Seguridad Social se sobre cumple en un 4.6 por ciento relacionado con lo antes expuesto en Gastos de Personal, no así el elemento Prestación a la Seguridad Social, los subsidios no se ejecutan en 14mil 300 CUP, representando el gasto el 0.065 por ciento del salario contabilizado por 1 millón 876 mil 900 CUP, se otorgaron 164 certificados, de ellos de continuación 119

Depreciación d y Amortización de AFT

Se dejó de ejecutar 7mil 800 CUP, ya que el plan se concibió teniendo en cuenta los activos reales al cierre de diciembre 31/2010, cuya ejecución ascendió a 23mil 600 CUP y la proyección de compra de equipos centralizados, sin embargo al comprobarse las tasas aplicadas a cada activo se detectó que en ese año al grupo de Edificios y Construcciones se le aplico la tasa incorrecta.

Otros Gastos Monetarios y Transferencias

Se planificó 57mil CUP y se ejecutó 34 mil 900 CUP, para el 61.2 por ciento, valorizada la inejecución en 22 mil100 CUP. Puntualmente el elemento Servicios de Mantenimiento y Reparación presenta una inejecución de 6 mil 200 CUP mostrando una ineficiencia de 72.1 por ciento de cumplimiento relacionado con la no asignación de los recursos necesarios para acometer las reparaciones.

No se ejecuto 1mil 700 CUP, en agua 300 CUP, en la sala techada se conectó el servicio medrado, disminuyendo los gastos de un mes a otro, en el caso del teléfono disminuye en 900 CUP, ya que se aplicaron medidas de ahorro como el candado electrónico.

Gastos Financieros

Se planificaron gastos por comisiones bancarias por 400 CUP y no hubo necesidad de solicitar documentos ya emitidos por el banco.

De la Asistencia Social

Se planificaron 2 mil 700 CUP y se ejecutaron 1mil 200 CUP para el pago de trabajadores disponibles según Resolución 34/11 cuyo proceso es paulatino, comenzando en la primera etapa con el personal de servicio.

Gasto de Capital

Se planificaron 4mil 300 CUP para el componente Equipos en compra centralizada y se ejecutaron 4 mil 200 CUP para un 98 por ciento de cumplimiento.

Para garantizar los programas de actividades y niveles de actividades se garantizaron con el presupuesto:



- a) Incorporación de personal técnico y docente
 - 5 técnicos medios
 - 2 licenciados en Cultura Física
- b) Cantidad de instalaciones: 75, de ellas puestas en funcionamiento en el año en curso: 2 (Gimnasio de Cultura Física, Gimnasio Biosaludable).
- c) Cantidad de instalaciones remodeladas:
 - Gimnasio de boxeo
 - Complejo Deportivo Cuatro Vientos
 - Stadium Kin Valladares
 - Gimnasio de Cultura Física

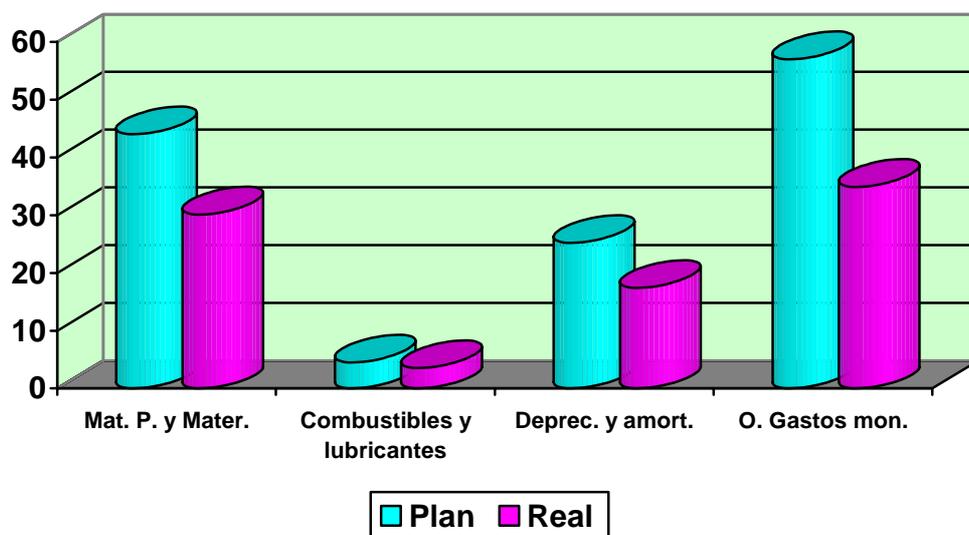
De las instalaciones puestas en funcionamiento desde años anteriores, 34 prestan servicio al sector educacional, 12 a otros organismos y de ellas 20 al Turquino y 9 rústicas.

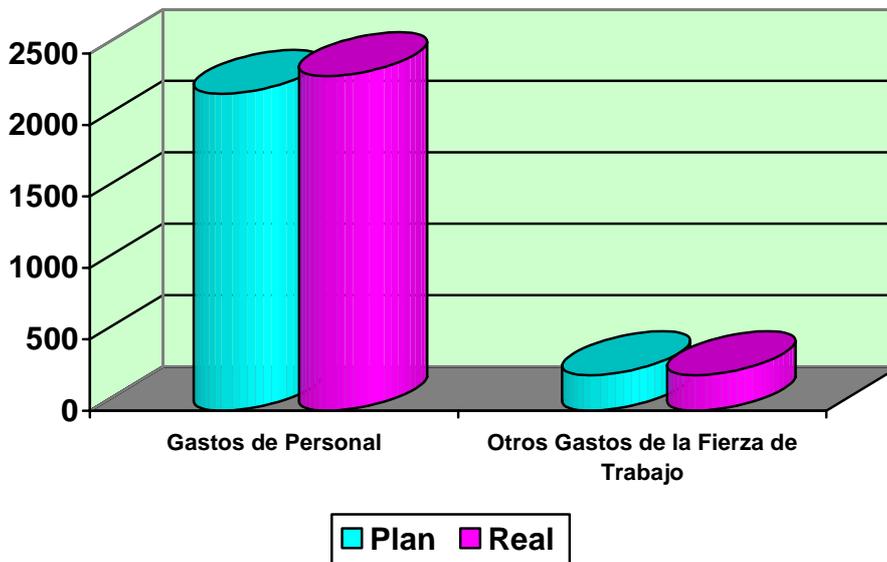
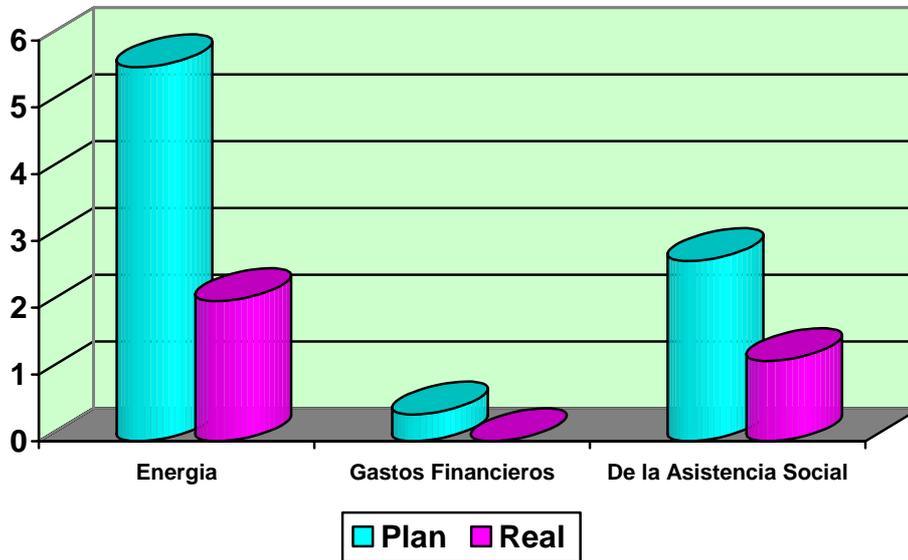
Análisis del Informe valorativo de la Liquidación del Presupuesto

El informe de Liquidación del Presupuesto se entrega según la fecha prevista en el cronograma evidenciándose el análisis por cada partida, elemento y sub elemento del gasto explicándose las causas de sus desviaciones, comprobándose que ajusta a lo establecido en la Resolución 169/2011 del MFP.

En otro orden se pudo constatar que la entidad cumple con la disciplina informativa para la entrega de la información según el calendario elaborado por la Dirección Municipal de Finanzas y Precios.

Análisis de la ejecución presupuestaria 2011





Recursos Humanos

En el escenario económico actual La Gestión de los Recursos Humanos es un instrumento esencial, pues la inversión sola no condiciona el crecimiento y desarrollo del país según experiencias practicadas, pasadas y presentes en el mundo. Las persona con sus conocimientos y aptitudes para desempeñarse son el activo principal de la entidad ya que



permiten el desarrollo y la ejecución de sus estrategias. Por lo que los recursos humanos en particular su formación, son una inversión y no un costo.

Las funciones inherentes de Recursos Humanos, se subordina al Director de la Unidad dentro de la Sub Dirección Económico Laboral, que tiene la misión de aplicar, controlar y dirigir el control de la fuerza de trabajo de la entidad, su uso racional y eficiente como parte de la política trazada por el Ministerio y en especial lograr la permanencia y competencia de los trabajadores, contando con un Técnico en Gestión de los Recursos Humanos.

- ✓ Analizar y controlar el estado del completamiento de la fuerza laboral según las necesidades de la entidad.
- ✓ Desarrollar, introducir y evaluar el sistema de selección de la fuerza de trabajo según los requerimientos y necesidades de la entidad.
- ✓ Ejecutar y dar cumplimiento a las medidas dictadas en materia de Protección e Higiene del trabajo y las derivadas del plan de protección de la entidad.
- ✓ Efectuar la recopilación de datos y la confección de las nóminas de pagos de las diferentes áreas funcionales, realizando los descuentos que procedan por inasistencias e irregularidades en la jornada laboral.
- ✓ Controlar lo establecido en el reglamento Disciplinario Interno y el Reglamento Ramal, para la aplicación de las medidas disciplinarias al personal no dirigente, ni funcionario.

Esta área parte de la selección del personal, la capacitación, promoción para lo cual tiene constituido por resolución un comité de ingresos, además de realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los trabajadores, cuestiones muy importantes para lograr eficiencia y rendimiento en el trabajo.

La entidad cuenta con una plantilla de cuadros aprobada de 16 cuadros, cubiertas 16 para un 100 %, 36 reservas de cuadros de las cuales 17 son mujeres para un 57.6%, 27 licenciados, 7 master, 6 técnicos medios y 1 superándose, se efectúa la preparación de las reservas los días establecidos.

En el programa de docencia y superación cuentan con 22 estudiantes de Cultura Física distribuidos en la facultad de Cienfuegos y Cruces, se cumple con todos los programas de superación establecidas lográndose buena participación de los implicados en seminarios y cursos y el programa obtuvo el 3er lugar a nivel provincial señalándose como deficiencia las pocas actividades de superación para los trabajadores no docentes.



Se verificaron los cálculos que realiza este departamento para comprobar si existe un adecuado control de las ausencias y sus causas, lo que puede corroborarse en el **PT: RH-1**, donde se aprecia que no tienen ausencias injustificadas y la mayor causa de ausentismo es por la enfermedad común con un 73 por ciento del total de las ausencias del año 2011, seguido las ausencias autorizadas con un 21 por ciento.

Debido a las bajas ocasionadas este departamento realiza una tabla donde se registran los trabajadores que causan bajas, con el objetivo de verificar el tiempo de permanencia en la unidad y proceder a investigar las causas que provocan dicha separación de la entidad. Comprobándose que el mayor porcentaje fue por proceso de disponibilidad. **Ver PT-RH-2**

Para la evaluación de esta área de resultado clave se procedió a la búsqueda de información perteneciente al año 2011 y primer trimestre del 2012. Sobre la base de ellos y las respuestas obtenidas en los cuestionarios del trabajo realizados (**PT RH-3 AL RH-5**). Se evaluó la actividad.

En el departamento hay una buena organización, un buen ambiente.

Cuando se preguntó sobre los puntos positivos de la entidad el mayor porcentaje mostró que existe una coordinación favorable entre los empleados, el colectivo se mantiene con buenas condiciones humanas y se sienten satisfechos con los dirigentes de la entidad.

Sin embargo existen preocupaciones en los trabajadores como:

- La iluminación no es la requerida.
- No existe comedor obrero para almuerzos y meriendas y los baños no tienen la higiene deseada.
- También existe una situación con los instrumentos de trabajo

Con relación a la fuerza laboral se valoró que el departamento de recursos humanos se preocupa por sus necesidades y dentro de sus objetivos está el de satisfacer sus necesidades, aunque debe tener mas contacto en el terreno y comprobar cualquier situación desfavorable para los mismos.

Las tomas de decisiones se colegian entre los directivos y subordinados y las opiniones son escuchadas y analizadas, por lo que cada trabajador se siente como un colaborador y en algunos casos como el eslabón fundamental en la entidad.

Con relación al clima psicológico de los trabajadores se evidencia la satisfacción con los niveles de dirección inmediatos y mediatos, están claros de sus funciones, se discuten y tienen participación en las soluciones de problemas, existen relaciones humanas cordiales y sinceras entre administradores y trabajadores y se defiende la imagen de la entidad.



3.3.4 Departamento de ECFR .

Un estudio de las características demográficas del municipio demuestra que la mayor concentración poblacional se encuentra en edades entre los 25-59 años. Predomina el sexo masculino. Esta característica se manifiesta en forma similar con la población urbana y rural. Las enfermedades que más afectan a la población son la hipertensión arterial, el asma bronquial y la diabetes Mellitas. Existe un alto número de discapacitados con mayor prevaencia en la discapacidades físico motor, intelectual y débiles visuales.

Es por ello que el trabajo del INDER esta encaminado a satisfacer las necesidades de la población, con el aumento de las opciones para la práctica sistemática de actividades físico-deportivas- recreativas en las instituciones escolares y la comunidad, dirigido a la formación de valores y a la calidad de vida de la población. Cuentan para ello con 75 instalaciones, funcionando actualmente el 100 por ciento de las mismas.

Se establece un vínculo estrecho con organismos como Educación, salud y la CTC, firmando los correspondientes convenios de colaboración.

Como parte y encargo de la recreación física se han incrementado las opciones, proyectos y servicios en los diferentes Consejos Populares, barrios y sectores, siendo protagonista la comunidad de dichas actividades destinadas a la sana ocupación del tiempo libre de la población. Al cierre del 2011 se realizaron 8 869 acciones destinadas a lo anteriormente planteado de 8 847 planificadas representando una eficacia de un 102 por ciento de cumplimiento, entre las que se destacan:

- Torneos campesinos entre barrios, asentamientos como Breña, Crespo, la Sierrita y el Nicho.
- Copas de béisbol quiquiriquí en la montaña.
- Copa de fútbol sala entre barrios en la cabecera municipal.
- Copa de fútbol master.
- Copa de voleibol entre barrios.
- Encuentros de béisbol, entre CP.
- Simultaneas de ajedrez.
- Copas de fútbol libre entre los consejos rurales.
- Copa de voleibol libre entre consejo populares.

En estas actividades participaron 367 273 personas de los diferentes asentamientos del municipio obteniendo una eficiencia superior en un 1.5 por ciento en la misma etapa del año anterior.



Según los informes realizados por la comisión de evaluación, a través de las visitas realizadas a las actividades y de las 537 encuestas aplicadas en el año 2011, se llegó a las siguientes conclusiones:

Un total de 511 encuestados calificaron positivamente el nivel de satisfacción en las ofertas de actividades físicas a la población, 498 encuestados califican de buenas las ofertas recreativas que se brindan a la comunidad así como el desarrollo de las manifestaciones deportivas, 532 encuestados evalúan de positiva las acciones realizadas con los discapacitados en el municipio. Ascenden a 325 los encuestados que afirman haberse enterado de las actividades a través de la radio, 120 a través de carteles, 92 a través de las instituciones escolares, demostrando la eficacia en la divulgación y planificación de los distintos eventos.

Entre las principales sugerencias recibidas se encuentran las siguientes:

No haber logrado el máximo de organización en las actividades al aire libre en las calles principales del municipio, por lo que en ediciones futuras se debe tener una participación mas fuerte de la PNR para el control de las mismas y evitar interrupciones por personas en motores y bicicletas por donde se realizan las actividades.

Los eventos realizados en la sala techada de noche deben ser mas controlados por la participación de niños de distintas edades.

Por todo lo anteriormente analizado se arriba a la conclusión que en el año 2011 se alcanzaron éxitos reconocidos por la población y que han salido a relucir en las encuestas aplicadas directamente por la entidad y por otras instituciones como por la Dirección Provincial de Deporte y en las opiniones que recoge el PCC municipal. Se recibió reconocimiento por los organismos del municipio, participantes de otros municipios y de las instancias provinciales, denotando eficacia y eficiencia en el trabajo realizado para la satisfacción de la población.

En lo relacionado con la Recreación Física en el municipio existe en todos los consejos populares un técnico o un activista que lleva la Recreación sana a los lugares mas inaccesibles de la montaña, se logra que cada técnico lleve un módulo para esta actividad, el programa obtuvo el 1er lugar provincial, se mantuvieron con calidad los eventos nacionales de la Federación de Pesca que tiene un trabajo estable, no así la Federación de Caza que por problemas económicos no se han podido desarrollar las competencias planificadas, se destaca en este aspecto la atención a las comunidades costeras como prioridad en el trabajo del INDER. Además se culminó con las actividades del verano lográndose éxito en todas las giras municipales realizadas así como en los eventos planificados manteniendo la participación masiva de todos los profesores tanto de Recreación como de Cultura Física y Deporte además se dio apoyo a la playa Rancho Luna los 2 meses por profesores del municipio.



En el frente de Actividades Deportivas se desarrolla un amplio programa basado en el cumplimiento de las cifras establecidas por los diferentes eventos deportivos pioneriles, escolares, juveniles y de mayores. Se realizaron con éxitos todos los eventos de base convocados y las selecciones de las áreas deportivas permitiendo así la participación de los deportes calendarizados en los eventos provinciales donde el Municipio se ubica en 2do lugar en las copas pioneriles, y 2do lugar en la liga, en la pruebas técnicas que reflejan el vencimiento de los objetivos pedagógicos se obtuvo el 2do lugar quedando demostrado la calidad del proceso docente, es de destacar como deporte con resultados el tiro deportivo, y GRD quedando un poco resegado el baloncesto, atletismo y el boxeo.

De un total de 428 clases visitadas durante el año 2011, 364 fueron evaluadas de bien, máxima calificación representando un 85 por ciento, 12 evaluadas de regular representando el 3 por ciento y 6 de mal para un 1.4 por ciento, el resto son sin evaluación por el sistema aplicado, valorando los indicadores de eficiencia de dichas clases como satisfactorio.

En la promoción de atletas de alto rendimiento podemos decir que es superior con respecto al año anterior con la promoción de 15 alumnos. Se concluye el curso con 21 estudiantes en la EIDE, 3 en la EPEF y 3 en el ISCF.

En los juegos Escolares Nacionales el municipio participó con 8 atletas, 6 escolares y 2 juveniles donde se alcanzo una medalla de bronce en la lucha Greco y una de plata en el voleibol.

A pesar de los logros aun quedan deficiencias con la preparación del equipo de béisbol que alcanzo el 8vo lugar en la serie provincial, así como en los deportes estratégicos que se encuentran fuera de rango como el boxeo, atletismo y baloncesto.

Todo lo anteriormente analizado demuestra la eficiencia y eficacia con que ha trabajado la organización por el grado de cumplimiento de las metas trazadas y ademas realizando las actividades necesarias con la calidad requerida, aunque debe trabajarse más en los aspectos que presentan debilidades aún.

INDICE

PAPELES DE TRABAJO.

EXPLORACIÓN Ó EXAMEN PRELIMINAR

EP-1 (Composición de la fuerza laboral general de la empresa)

EP-1-1 (Composición de la fuerza laboral general de la empresa)

EP- 2 (Resumen de Auditorias)

EP-3 (Calculo del tamaño de la muestra de trabajadores)

AREA DE ADMINISTRACION GENERAL

AG-1 (Cuestionario de Administración General)

AG-2 (Evaluar Indicadores de la Administración General)

AG-3 (Cuestionario características del director)

AG-4 (Cuestionario necesidades dominantes del director)

AREA DE ECONOMIA

E-1 (Cuestionario del Área Económica)

E-2 (Antigüedad de las cuentas por pagar)

E-3 (Análisis de la variación del presupuesto años 2010 y 2011)

E-4 (Análisis de la ejecución del presupuesto año2010, 2011)

AREA DE RECURSOS HUMANOS

RH-1 (Análisis del Índice de Ausencias)

RH-2 (Comportamiento de las Bajas y Causas)

RH-3 (Cuestionario al especialista de recursos humanos)

RH-4 (Encuesta de Recursos Humanos a los empleados de la unidad)

RH-5 (Cuestionario referente al clima psicológico)

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT :EP-1

Tema: Plantilla general de la unidad

Fecha: 30/03/2012

Objetivo: Composición de la fuerza laboral general de la entidad

Auditor: DGS

Período: Cierre 31 de Marzo/2012

Fuente: Visita a las áreas y Plantilla de trabajadores.

RESUMEN DE PLANTILLA DE LA UNIDAD			
Categorías	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	%
Dirigentes	16	16	5.4
Técnicos	218	218	73.4
Administrativos	3	3	1.0
Obreros	28	28	9.4
Servicio	32	32	10.8
total	297	297	100

RESUMEN DE LA PLANTILLA DE ECONOMÍA				
Cargo u ocupación	Categoría ocupacional	Aprobada	Cubierta	%
Especialista Principal	Dirigente	1	1	17
Técnico en gestión económica	Técnico	3	3	66
Auxiliar de contabilidad	Técnico	1	1	
Técnico en gestión de los Recursos Humanos	Técnico	1	1	17
Total		5	5	100

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT : EP-1-1

Tema: Plantilla general de la unidad

Fecha: 30/03/2012

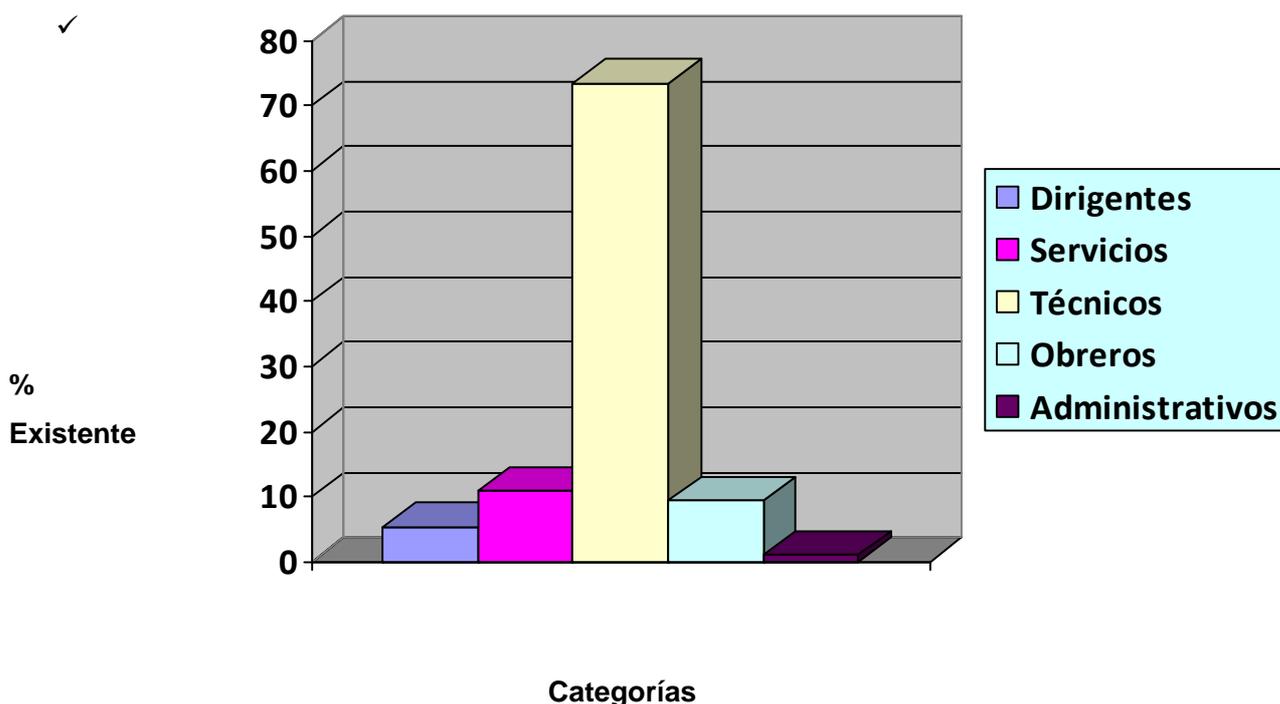
Objetivo: Composición de la fuerza laboral general de la entidad

Auditor: DGS

Período: Cierre 31 de Marzo/2012

Fuente: Visita a las áreas y Plantilla de trabajadores

COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL GENERAL DE LA UNIDAD



Comprobaciones:

- ✓ Se calculó el porcentaje que representa del total por cada categoría ocupacional.
- ✓ Se revisó este porcentaje verificando la plantilla real de la unidad.
- ✓ A través de un gráfico se mostraron los porcentajes que en menor o mayor cuantía representan a la gerencia por categoría.
- ✓ Con el análisis se verifica que el mayor porcentaje lo representan los técnicos con el 73.4 %.
- ✓ Se comprobó que no existen trabajadores por contratos determinados.
- ✓ Se verificó en el departamento de recursos humanos mediante la plantilla P-2 que en el departamento económico de 5 trabajadores aprobados se encuentran cubiertas las 5 para un 100 por ciento, comprobándose que la mayor cantidad de trabajadores son de 4 técnicos en gestión económica.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT:EP- 2

Objetivo: Evaluar el nivel de auditorías realizadas en el 2011.

Fecha: 4/04/2012

Periodo: Cierre del año 2011.

Auditora: DGS

Fuente: Expediente de Acciones de Control.

AUDITORIAS Y CONTROLES AÑO 2011

TEMÁTICAS	CALIFICACION	ORGANISMO
Recontrol a la Base de pesca Playa Ingles	Bien	Unidad Provincial de delitos contra la seguridad del estado
Política laboral	Sin evaluación 1 señalamiento	Dirección municipal de trabajo
Verificación presupuestaria	Sin evaluación 4 señalamiento	Contraloría provincial
Visita al inicio del curso escolar	Sin evaluación 2 señalamiento	Dirección Provincial de deporte

Comprobaciones:

Se comprobó en el Expediente de Acciones de Control según lo establecido en la Ley N°107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba en poder de Especialista del departamento de Económico Laboral que mediante Resolución 172/2011 tiene la responsabilidad de su custodia y actualización.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: EP- 3

Tema: Tamaño de la Muestra

Fecha: 10/04/2012

Objetivo: Calculo del tamaño de la muestra de trabajadores

Auditor: DGS

Para aplicar encuesta

Período: Cierre de Marzo 2012

Fuente: Plantilla Aprobada.

Según las normas de auditoría se utiliza el método no estadístico, con muestra al azar del 30 por ciento del total de trabajadores (297), determinando que la muestra asciende a 89 trabajadores, aplicando igual porcentaje por aéreas para una mejor representación.

Tabla No 1: Describe la cantidad de personas a encuestar en la empresa.

Áreas	Cantidad de trabajadores fijos	Muestra (30 por ciento)
Dirección	16	5
Técnicos	218	65
Administrativos	3	1
Obreros	28	8
Servicio	32	10
Total	297	89

Fuente: Elaboración propia

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

Área: Administración General

Objetivo: Aplicar la Encuesta de
Administración General.

Periodo: Cierre 2011 y 1er trimestre 2012

P/T: AG-1

Fecha: 13/04/2012

Auditor: DGS

Buenos días / tardes

La Unidad Central de Auditoria perteneciente al consejo de la administración provincial de Cienfuegos se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

Usted es _____ Directivo Sexo ____ M __ F

_____ Mando intermedio Edad _____

_____ Empleados y obreros

CUESTIONARIO	SI	NO
1. ¿Conoce la Misión de su entidad?	89	
2. Tiene claramente definidas las metas en su Organización	89	
3. ¿Participa la Dirección en la elaboración del anteproyecto, estrategias y objetivos?	89	
4. ¿Se evalúa y controla el presupuesto en la entidad?	89	
5. Puede marcar todas las que sean posibles:		
¿Se realizan verificaciones presupuestarias?	79	
¿Se utilizan técnicas de planeación?	64	
¿Se toma en cuenta el comportamiento plan – real de años anteriores?	89	
¿Se corresponde el presupuesto con los objetivos de la entidad?	54	
¿El presupuesto se subordina a los intereses de la entidad a la que pertenece?	58	

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

P/T: AG-1-1

Área: Administración General

Fecha: 13/04/2012

Objetivo: Aplicar la Encuesta de
Administración General.

Auditor: DGS

Periodo: Cierre 2011 y 1er trimestre 2012

CUESTIONARIO	SI	NO
¿Están los presupuestos aprobados por el MFP?	89	
¿Se dirigen los esfuerzos de la entidad al cumplimiento de sus objetivos con un mínimo de gastos?	78	
¿Existe un comité oficial de planeación para trazar los planes?	50	
¿Por lo general se sobregira el real respecto al presupuesto aprobado?	29	
6. ¿Se analizan los presupuestos?. Puede marcar todas las que sean posibles.	75	
¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales?	86	
¿Se analizan y explican las desviaciones?	72	
¿Se conocen las causas de las desviaciones del presupuesto real?	89	
¿Se analizan alternativas viables para la erradicación de estas desviaciones?	62	
7-¿Existe los objetivos de la Entidad? Puede marcar todas las que sean posibles:	84	
¿Los objetivos están por escrito?	89	
¿Son difundidos los objetivos a todos los niveles?	83	
¿Se ordenan por orden de prioridad los objetivos?	89	
¿Se cuantifica?	70	
¿Los objetivos son formulados por la Dirección de la Entidad?	70	
8-Circule el número que indique su percepción del nivel alcanzado. ¿En que medida las energías del grupo se encausan para resolver conflictos y laboral verdaderamente como equipo? Baja 1 2 3 4 5 6 7 Alto ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ 11 27 23 26 2 no valido		

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

P/T: AG-1-2

Área: Administración General

Fecha: 13/04/2012

Objetivo: Aplicar la Encuesta de Administración General.

Auditor: DGS

Periodo: Cierre 2011 y 1er trimestre 2012

CUESTIONARIO					
9. Consideras que sus condiciones de trabajo son: Buenas, Muy buenas, Podrían ser mejores, Malas, Pésimas.	B	MB	R	M	P
	45	10	32		
CUESTIONARIO				SI	NO
10. ¿Se siente bien en su trabajo?				87	
11. ¿Existen correspondencia entre la labor que realiza y su nivel de calificación?				87	

12 .Con respecto a su jefe superior inmediato diga: (Mucho, Bastante, Algo, Poco o Nada)

Preguntas	M	B	A	P	N
1- ¿Considera que su jefe es un líder?	27	40	22		
2-¿Considera que su jefe es un dirigente creativo?	40	35	9	5	
3- ¿Se haya usted satisfecho con su jefe?	37	27	25		
4- ¿Se siente respetado por su jefe?	46	32	11		
5- ¿Considera que su jefe es justo cuando lo evalúa en su trabajo?	46	35	8		
6-¿Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo de hacia donde debe dirigirse los esfuerzos?	33	47	9		
7- ¿Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo?	45	35	9		
8-¿Práctica su jefe la delegación de autoridad?	46	35	8		
9- ¿Su jefe está capacitado para liderar la entidad?	45	26	18		

14-Con respecto a su trabajo responda: (Si, No)

Preguntas	Si	No
1- ¿Está bien organizado el trabajo de su área?	87	
2-¿Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo?	77	
3-¿Usted está motivado por la labor que realiza?	87	
4-¿Se siente satisfecho de compartir su tiempo de trabajo con sus compañeros?	89	

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

Área: Administración General

Objetivo: Aplicar la Encuesta de
Administración General.

Periodo: Cierre 2011 y 1er trimestre 2012

P/T: AG 1-3

Fecha: 13/04/2012

Auditor: DGS

15. Con respecto al Director diga: (Si , No)

Preguntas	Si	No
1-¿El director posee experiencia como máximo dirigente?	89	
2-¿Procura que las relaciones relativas al trabajo sean tomadas en decisiones de grupos y no personales?	84	
3-¿Es amistoso y comprensivo?	89	
4-¿Insiste en la necesidad de aumentar cada vez más la calidad en el cumplimiento de los servicios?	89	
5-¿Procura que en grupo reine un atmósfera de satisfacción y respeto?	89	
6-¿En las discusiones impone su criterio?	20	

Comprobaciones:

- ✓ Esta encuesta fue aplicada a la muestra que se calculo para la totalidad de la unidad, realizando de la forma descrita en la planeación de la auditoria. Dicha muestra es de 89 personas.
- ✓ Los valores que aparecen en los espacios de respuesta de los diferentes aspectos de la encuesta corresponden a la cantidad de encuestados que respondieron afirmativamente.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: AG-2

Objetivo: Evaluar Indicadores de la Administración General

Fecha: 18/04/2012

Período: Cierre 2011 y 1er trimestre 2012

Auditora: DGS

Fuente: Actas de los órganos de dirección

Órganos de dirección	Reuniones Planificadas	Reuniones Realizadas	%	Acuerdos Adoptados	Acuerdos Cumplidos	%
Consejo de Dirección	15	16	107	91	91	100
Consejillo	64	61	95	16	16	100
Comisión de Cuadro	15	16	107	21	21	100
Consejo Económico	15	15	100	10	10	100
Comité de P y Control	15	15	100	32	32	100
Total	124	123	99	170	170	100

- ❖ Miembros del Consejo de Dirección 11, capacitados para el cargo y con el Código de Ética Firmado 11 para un 100 %, acciones que garantizan la eficacia en la estrategia de Dirección de la Unidad.

Comprobaciones:

Fueron revisadas las actas de los distintos Órganos de Dirección de la Unidad estableciendo la relación entre la reuniones realizadas y las planificadas así como la eficiencia de las mismas tomando los acuerdos proyectados (170) y de ellos los cumplidos (100 por ciento).

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: AG-3

Objetivo: Evaluación del cuestionario características del director

Fecha: 20/04/2012

Periodo: Cierre del primer trimestre del Año 2012

Auditora: DGS

Fuente: Cuestionarios

Con respecto a los rasgos que lo caractericen conteste Si o No.

Preguntas	Si	No
1-¿Le resulta fácil de convencer a los demás de sus ideas?	X	
2-¿Se puede confiar en que usted cumple su compromiso?	X	
3-¿Procura ser cortés incluso con los que no le cae bien?	X	
4-¿Se irrita fácilmente?		X
5-¿Siempre decide después de tomar en cuenta distintas alternativas y puntos de vistas?	X	
6-¿Cuándo emprende una tarea se desanima fácilmente?		X
7-¿Le gusta la aventura y asumir riesgos?	X	
8-¿Los que lo conocen saben que siempre puede contar con usted?	X	
9-¿Le entusiasma conocer la vida y cultura de otros pueblos?	X	
10-¿Tiende a ser riguroso y ordenado en todo?	X	
11-¿Si alguien le grita tiende a responder gritando?		X
12-¿Rara vez es usted el que comienza una disputa con otra persona?	X	
13-¿Le atraen las experiencias y situaciones nuevas desconocidas?	X	
14-¿Olvida fácilmente las ofensas que recibe?	X	
15-¿Prefiere cooperar o compartir?	X	
16-¿Es difícil que pierda el control de sus actos y emociones?	X	
TOTAL	13	3

Comprobaciones:

Al realizar el cuestionario características del director todos los aspectos fueron para una evaluación positiva.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

Objetivo: Evaluación del cuestionario necesidades dominantes del director

Periodo: Cierre marzo 2012

Fuente: Cuestionarios

Lea cada una de las siguientes informaciones y marque en torno al número que se aproxima mas a su manera de pensar, analice su respuesta en el contexto de su trabajo presente:

PT: AG-4

Fecha: 20/04/2012

Auditora: DGS

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo		Totalmente en A acuerdo		
1- Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo	1	2	<u>3</u>	4	5
2- Me gusta la competencia y ganar	1	2	<u>3</u>	4	5
3- Con frecuencia me encuentro con quienes me rodean hablando de situaciones no laborales	1	2	<u>3</u>	4	5
4- Me gusta los grandes retos	1	2	3	<u>4</u>	5
5- Me gusta agradecerle a los demás	1	2	<u>3</u>	4	5
6- Me gusta tener el mando	1	2	<u>3</u>	4	5
7- Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo	1	2	<u>3</u>	4	5
8- Me gusta saber cuanto ha avanzado cuando termino mis actividades	1	2	<u>3</u>	4	5
9- Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	<u>5</u>
10- Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas	1	2	3	4	<u>5</u>
11- Me gusta formar parte de grupos y organizaciones	1	2	3	4	<u>5</u>
12- Me gusta influir en los demás para salirme con las mías	<u>1</u>	2	3	4	5

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

Objetivo: Evaluación del cuestionario necesidades dominantes del director

Periodo: Cierre marzo 2012

Fuente: Cuestionarios

PT: AG-4-1

Fecha: 20/04/2012

Auditora: DGS

Este cuestionario fue aplicado al director general de la unidad Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua.

Resultado de la evaluación de la encuesta de necesidades dominantes del director.

REALIZACIÓN		PODER		AFILIACION	
1	3	2	3	3	3
4	3	5	3	6	3
8	3	7	3	9	5
10	5	12	1	11	5
TOTAL	14	TOTAL	10	TOTAL	16

Comprobaciones:

Se comprobó que las necesidades dominantes del director de la unidad Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua son las de afiliación y realización.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: E-1

Tema: Economía

Fecha: 21/04/2012

Objetivo: Evaluación del cuestionario al Departamento de Economía.

Auditor: DGS

Período: Cierre 2011 y 1er trimestre 2012

Fuente: Cuestionarios

CUESTIONARIO DE ECONOMÍA	SI	No
1-¿Se dispone de un clasificador de cuentas?	X	
2-¿El mismo comprende todas las cuentas y sub-cuentas del sistema contable actual?	X	
3-¿Está el departamento dotado de personal adecuado?	X	
4-¿El equipo de trabajo del área, posee dominio de las normas y procedimientos contables actuales?	X	
5-¿Disponen del manual de normas y procedimientos de contabilidad (Actualizados)?	X	
6-¿Usted conoce el contenido de su puesto de trabajo?	X	
7-¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento?	X	
8-¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición del área?	X	
9-¿Existe un auditor interno en el departamento?		X
10-¿Concuerdan los planes del departamento con:		
a.- Los objetivos de la organización?	X	
b.- Planes de otras áreas?	X	
11-¿Participa el área de economía en la preparación de los planes y sus posibles alternativas?	X	
12-¿Están correctamente elaborados los informes que recibe el departamento (ausencia de enmienda, borroneos)?	X	
13-¿Los informes de control contable son:		
a- Oportunos?	X	
b- Fáciles de utilizar?	X	
c- Diseñado de forma adecuada?	X	
14- ¿Se preparan los informes siguientes?		
a- Balance General	X	
b- Situación de los Inventarios	X	
c- Anexo de gastos	X	

Entidad: Dirección Municipal de Deporte		PT: E-1-1	
Tema: Economía		Fecha: 21/04/2012	
Objetivo: Evaluación del cuestionario al Departamento de Economía.		Auditor: DGS	
Período: Cierre 2011 y 1er trimestre 2012			
Fuente: Cuestionarios			
d- Balance de Comprobación de Saldos	X		
ei- Antigüedad de las cuentas por pagar	X		
15-¿Existe trabajo de equipo entre los componente el área?	X		
16-¿El personal de área participa en decisiones decisivas en su trabajo?	X		
17-¿Tiene confianza usted desde su cargo en sus subordinados?	X		
18-¿Se siente libre el personal del departamento para comunicar sus ideas y críticas constructivas a sus superiores?	X		
19-¿Hay suficiente control sobre las metas de contabilidad y finanzas en tal forma que sea compatibles con los objetivos generales de la organización?	X		
20-¿Se usa métodos y técnicas efectivas de control en el departamento?	X		
21-¿Se mantiene un estrecho control administrativo sobre los costos de operación?	X		
22-¿Se compara los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales?	X		
23-¿Se toman a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?	X		
24-¿Está bajo la dirección de un dirigente calificado el Dpto de Economía?	X		
25-¿Es capas el Dpto de Economía en poner práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?	X		
26-¿Son verificados el importe de los ingresos cobrados en efectivo y se corresponden con la suma de los documentos justificantes?	X		
27-¿Se emite el modelo "Recibo de Efectivo" para formalizar los cobros que se realizan en efectivo?	X		
28-¿Considera usted necesaria toda la información que se procesa en su departamento?	X		
29-¿Cree usted que se necesite otra información que actualmente no se elaboran? Ejemplifique			X
	34		2

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: E-1-2

Tema: Economía

Fecha: 21/04/2012

Objetivo: Evaluación del cuestionario al Departamento de Economía.

Auditor: DGS

Período: Cierre 2011 y 1er trimestre 2012

Fuente: Cuestionarios

Comprobaciones (PT-E-1, E-1-1) :

- ✓ Se comprobó que no se cuenta con auditor interno en el departamento
- ✓ Se Comprobó que en el análisis de la gestión de economía de 36 Aspectos evaluados, 34 fueron positivos y 2 negativos.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: E-2

Tema: Cuentas por pagar.

Fecha: 28/03/2012

Objetivo: Analizar la antigüedad de las cuentas por pagar

Auditor: DGS

Desglosado por los principales acreedores.

Período: Cierre 31 de Marzo/2012

Fuente: Facturas pendientes por pagar.

CUENTA: Cuentas por pagar		Días			
ACREEDORES	Importe	0-30	31-60	61-90	+180
Emp. Mcpal Comercio y Gastronomía.	1 005.00	1 005.00			
Total	1 005.00	1 005.00			

Comprobaciones:

De un total de cuentas por pagar \$ 1 005.00 CUP, se determinó mediante un análisis por antigüedad que el 100 % de este saldos se encuentran en termino.

- ✓ Se verificó que el importe total coincide con el saldo reflejado en el balance general.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

Tema: Evaluación del control interno administrativo

Objetivo: Análisis de la variación de la ejecución del presupuesto año 2010, 2011

Período: Diciembre 2011

Fuente: Análisis de los gastos con relación al año anterior

PT :E-3

Fecha: 29/03/2010

Auditor: DGS

Partidas	Real 2010	Real 2011	Incremento	Decrecimiento
11 Materias Primas y materiales.	31.1	30.1		1.0
30 Combustible y Lubricantes.	3.8	3.5		0.3
40 Energía	1.5	2.1	0.6	
50 Gasto de Personal	2283.2	2340.9	57.7	
60 Otros Gastos Fuerza. Trabajo.	244.3	247.4	3.1	
70 Depreciación. Y Amortización.	23.6	17.4		6.2
80 Otros gastos monetarios y transferencias	47.9	34.9		13.0
80 De la asistencia social		1.2	1.2	
Total	2635.4	2677.5	62.6	20.5

Comprobaciones:

- ✓ Se registra un incremento en los gastos por un total de 62 mil 600 CUP y un decrecimiento de 20 mil 500 CUP.
- ✓ La partida que más influye en los incrementos es la de Gastos de Personal con un 92 por ciento.
- ✓ Las disminuciones se concentran en mayor medida en Otros Gastos Monetarios y Transferencias con un 63 por ciento.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: E-4

Tema: Evaluación del control interno administrativo

Fecha: 29/03/2012

Objetivo: Análisis de la ejecución del presupuesto año 2010, 2011

Auditor: DGS

Período: Diciembre 2011

Fuente: Análisis del Presupuesto

Partida	Elemento	Sub Elemento	Conceptos	Real/2010 2	Plan/2011 3	Real/2011 4	% Ejecución 4/3	% Ejecución 4/2
			Total de Gastos Corrientes	2635.4	2605.7	2677.5	102.8	101.6
11			Materia Prima y Materiales	31.1	44.0	30.1	68.4	96.8
	1101		Alimento	17.0	24.6	15.8	58.1	84.1
		110101	Consumo Humano		7.4	0.5	6.8	
		110103	Servicios gastronómicos contratados		17.2	13.8	80.2	
	1106		Materiales y artículos de consumo		3.0	0.9	30.0	
		110601	Materiales y utensilios de oficina		2.5	0.9	36.0	
		110603	Materiales y utensilios de protección		0.5			
30			Combustibles y lubricantes	3.8	4.5	3.5	77.8	92.1
	3002		Combustible	3.8	4.5	3.5	77.8	92.1
		300201	Gasolina		1.2	0.5	41.7	
		300203	Diesel		3.3	3.0	90.9	
40			Energía	1.5	5.6	2.1	37.5	140.0
50			Gastos de Personal	2283.2	2217.9	2340.9	105.5	102.5
	5001	500100	Salario	1673.5	1626.5	1718.5	105.6	102.7
		500200	Acumulación de Vacaciones		147.8	155.5	105.2	
		500300	Impuesto por la utilización de la F.T		443.6	466.9	105.3	
60			Otros gastos de fuerza de trabajo	244.3	248.4	247.4	99.6	101.3
	6001	600100	Contribución a la seguridad social		221.8	234.1	105.6	
		600200	Prestación seguridad social		26.6	13.3	50.0	
70			Depreciación y amortización AFT	23.6	25.2	17.4	69.0	73.7
80			Otros gastos monetarios y transferencias	47.9	57.0	34.9	61.2	72.9
	8004		Servicios mantenimiento y reparación	30.5	22.2	16.0	72.1	52.5
		800401	Edificios y locales		21.0	14.6	69.5	
	8005		Servicios Recibidos de personas nat.		5.7	4.8	84.2	
		800501	Audio		3.0	3.0	100	

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: E- 4-1

Tema: Evaluación del control interno administrativo

Fecha: 29/03/2012

Objetivo: Análisis de la ejecución del presupuesto año 2010, 2011

Auditor: DGS

Período: Diciembre 2011

Fuente: Análisis del Presupuesto

Partida	Elemento	Sub Elemento	Conceptos	Real/2010 2	Plan/2011 3	Real/2011 4	% Ejecución 4/3	% Ejecución 4/2
		800505	Transporte de carga		2.7	1.8	66.7	
	8006		Otros servicios contratados		7.7	6.0	77.9	
		800601	Agua		2.4	2.1	87.5	
		800602	Teléfono		4.8	3.9	81.3	
		800603	Telex y fax		0.5			
	8007		Servicios profesionales		17.8	6.6	37.1	
		800701	Servicios jurídicos		3.6	3.6	100	
		800702	Transportación		3.2	2.7	84.4	
		800703	Servicio de contabilidad y auditoria		4.6	0.1	2.2	
		800705	Servicios arquitectónicos		4.0	0.2	5.0	
		800706	Servicio de capacitación		0.3			
		800708	Servicio de seguridad y protección		0.2			
		800709	Otros servicios		1.9			
	8008		Gastos de almacén		2.0			
	8009		Otros impuestos y tasas		1.6	1.6	100	
			Impuesto sobre el transporte terrest.		0.1	0.1	100	
			Impuesto sobre documentos		1.5	1.5	100	
81			Gastos financieros		0.4			-
83			De la asistencia social		2.7	1.2	44.4	-
	8303		Garantía de Ingresos		2.7	1.2	44.4	-
			Total de Ingresos		10.0	6.5	65.0	

Comprobaciones:

- ✓ Se muestra una ineficiencia en la ejecución total del presupuesto por un sobregiro por valor de 71 mil 800 CUP, afectando los indicadores de economía en un 2.8 por ciento.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

Tema: Evaluación del control interno administrativo

Objetivo: Análisis de la ejecución del presupuesto año 2010, 2011

Período: Diciembre 2011

Fuente: Análisis del Presupuesto

PT: E- 4-2

Fecha: 30/03/2012

Auditor: DGS

Comprobaciones (PT: E-4 y E-4-1) :

- ✓ Se muestra un ahorro en el gasto de energía por valor de 3 mil 800 CUP, consumiéndose 331 Kw menos de lo planificado.
- ✓ Se ejecutan 123 mil CUP más de lo planificado en Gastos de salario, lo que representa un 105.5 por ciento de sobre cumplimiento afectando así los indicadores de eficiencia y economía.
- ✓ La partida Otros Gastos Monetarios y Transferencias, puntualmente el elemento Servicios de Mantenimiento y Reparación presenta una inejecución de 6 mil 200 CUP mostrando una ineficiencia de 72.1 por ciento de cumplimiento.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte
Tema: Recursos Humanos
Objetivo: Comportamiento del índice. de ausentismo
Período: Cierre de año 2011
Fuente: Información anual

PT: RH-1
Fecha: 10/04/12
Auditor: DGS

ASISTENCIA							INDICE DE AUSENTISMO							
	Promedio de Trab.	Días laborables	Fondo de tiempo plan	Fondo de tiempo real	Diferencia Tiempo de Ausencia	% Total de Ausencia	Ausencia autorizada	Ausencia Injustif.	Licencia de maternidad	Enfermedad	Sub total	% ausentismo	Infracción horario	
													Autorizadas	Injust.
Empresa	285	308	702240	686791	15449	2.2	3244	-	927	11278	15449	2.2	-	-

Comprobaciones:

- ✓ Se revisó el índice de ausentismo y sus principales causas (Se expresa en hombres/días).
- ✓ Se verificó que el fondo de tiempo que se calculó para hallar el índice, fue hallado correctamente.
- ✓ Se verificó que no poseen índice de ausentismo puro por no tener ausencias injusticadas.
- ✓ También se demostró que las ausencias que más influyeron en el índice de ausentismo general han sido, enfermedad común y ausencias autorizadas.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: RH-2

Tema: Recursos Humanos

Fecha: 10/04/2012

Objetivo: Comportamiento de las Bajas y Causas

Auditor: DGS

Período: 1er trimestre del año 2012

Fuente: Información mensual

	Inicio Periodo	Altas	Bajas	Final Periodo	Mujeres
Estatal	317	4	24	297	125
%		1.26	7.6		42.1

Causas de las Renuncias	Cantidad	% Anual por Causa
Jubilados	2	8.33
Solicitud propia	3	12.5
Salida del País	2	8.33
Proceso de disponibilidad	17	70.84
Indisciplinas	0	0
Total	24	7.6

Comprobación:

- ✓ Se calcularon los por cientos que representan las bajas para el año teniendo en cuenta el número total de trabajadores que hubo ese año y por que concepto comprobándose que el mayor porcentaje fue por Proceso de disponibilidad.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: RH-3

Tema: Recursos Humanos

Fecha: 06/04/12

Objetivo: Evaluación del cuestionario al técnico de Recursos Humanos.

Auditor: DGS

Período: Cierre de año 2011 y 1er trimestre del año 2012

Fuente: Información mensual

La Unidad Central de Auditoría perteneciente al consejo de la administración provincial de Cienfuegos se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

En cuanto a la contratación sigue una línea:

¿Restrictiva (solo reemplazar empleados)?

¿Abierta (contratación en función de las necesidades de actividades o perspectivas)?

¿De futuro (contratación para reforzar su potencial a medio y largo plazo con elementos jóvenes)?

Entre que tipo de poblaciones buscan los candidatos:

¿Conocidos y amigos?

¿Jóvenes con experiencia?

¿Jóvenes sin experiencia?

¿Profesionales experimentados jóvenes?

¿Profesionales experimentados de cierta edad?

Del proceso de contratación diga: Si, Algunas ocasiones. Pocas ocasiones o No.

Preguntas	Si	AO	PO	No
1-¿Se procede a una posible evaluación de la posible población candidata?	X			
2-¿Existen los procedimientos establecidos para la evaluación de este personal?	X			
3-¿Existe una comisión para realizar dicha evaluación profesionalmente y éticamente capacitada para realizara esta actividad?	X			

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: RH-3

Tema: Recursos Humanos

Fecha: 06/04/10

Objetivo: Evaluación del cuestionario al especialista de Recursos Humanos.

Auditor: DGS

Período: Cierre de año 2011 y 1er trimestre del año 2012

Fuente: Información mensual

Preguntas	Si	AO	PO	No
4-¿Se respetan los criterios previamente establecidos hasta la decisión final?	X			
5-¿Se le informa a los no seleccionados los motivos que han llevado a desestimar su candidatura como medida de la profesionalidad y seriedad de este proceso?	X			

Influyen en la Contratación del personal criterios como:

_____ ¿Recomendaciones?

_____ ¿Parentesco?

_____ ¿Procedentes de un determinado centro?

___X___ ¿Verdadera preparación y portador de conocimientos necesarios para realizar la labor?

Como se integran y acogen los nuevos contratos:

___X___ ¿Visita y presentación de la empresa o entidad en general?

_____ ¿Asignación directa de un puesto de trabajo?

¿Una vez designado un puesto de trabajo se encarga personalmente el jefe de servicio de determinar las tareas del recién reclutado?

___X___ Si _____ No

Al persona nuevo (en cualquier nivel de responsabilidad)

_____ ¿Se le concede de forma sistemática el período de prueba?

___X___ ¿Se establece este período según el puesto?

Del período de prueba diga: Si, No

Preguntas	Si	No
1-¿Se entiende la duración del mismo?		X
2-¿Se define y comunica de antemano al candidato; los criterios de evaluación al termino de este período?	X	
3-¿En caso de período a prueba no concluyente se explica al candidato las formas detalladas las razones?	X	

¿Se discute con el candidato los contratos de trabajo?; (Marque todas las que sean necesarias)

___X___ Condiciones de trabajo

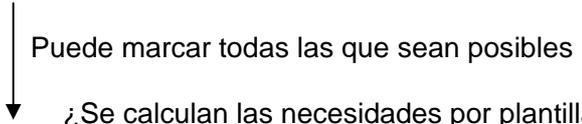
___X___ Horas diarias obligatorias del trabajo.

Contenido de trabajo
 Se le entrega una copia del contrato de trabajo al contratado
 Qué sistema de renumeración tiene la empresa
 ¿Por normas?
 ¿Mediante la formulación de cálculos?
 ¿Por categorías del personal?
 Se considera la formación como:
 ¿Una inversión estratégica?
 ¿Cómo un costo?

Se procede de forma anual a la evaluación de las necesidades en formación a partir de:
 ¿Necesidades y objetivos por jerarquía?
 ¿Deseos y necesidades expresadas por el individuo?
 ¿Combinación de los dos enfoques teniendo en cuenta la medora de competencias individuales?
 El plan de formación

¿Es parte de un plan operativo general?
 ¿Se establece de manera separada?
 ¿Existe las previsiones en la entidad?

Si No



¿Se calculan las necesidades por plantillas por servicios en función de las previsiones de actividad?
 ¿Estas previsiones tienen en cuenta los cambios tecnológicos eventuales?
 ¿Estas previsiones tienen en cuenta el ausentismo y la movilidad del personal?

Existe un fichero de personal actualizado con (Marque todas las alternativas que le sean posibles)

- Foto de identidad
- Ficha de estatus civil
- Currículo o copia de diploma
- Ejemplar del contrato de trabajo
- Ficha de control de tarea
- Informa de trabajo anteriores
- Compendios de salarios recibidos
- Copia de hoja de pago
- Copia de carta de felicitaciones, reprobación o sanciones eventuales
- Fichas anuales de evaluación por los superiores

Con respecto al reglamento interno diga: (Si, No)

Preguntas	Si	No
1-¿Se le ofrece a cada empleado un ejemplar?		X
2-¿Se difunde y actualiza de forma regular?	X	

Con respecto al pago o salario diga: (Si, No)

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: RH-3

Tema: Recursos Humanos

Fecha: 06/04/12

Objetivo: Evaluación del cuestionario al especialista de Recursos Humanos.

Auditor: DGS

Período: Cierre de año 2011 y 1er trimestre del año 2012

Fuente: Información mensual

Preguntas	Si	No
1-¿Son definidos por el superior inmediato de los beneficiarios los datos necesarios para el pago?	X	
2-¿El servicio de pago efectúa un control o verificación de electos que trasmite, tales como cumplimientos de planes y fichas de trabajo?	X	
3-¿Es confirmado el listado de salario individual por algún superior antes de dar la orden de pago o salario?	X	
4-¿En caso de aplicar un programa de sistema informativo se encuentra protegido?	X	
5-¿Se comprueban que los salarios en fecha prevista?	X	
6-¿Se mantienen los registros legales al día (Entrega de pago, registro de entrada y salidas del personal)?	X	

Comprobaciones:

- ✓ Se le realizó el cuestionario a la especialista de los recursos humanos.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: RH-4

Área: Dirección Económico Laboral

Fecha: 26-04-12

Objetivo: Aplicar la encuesta de Recursos Humanos a los empleados de la Unidad

Auditor: DGS

Período: Cierre de año 2011 y 1er trimestre del año 2012

Fuente: Cuestionarios :

Buenos días / tardes

La Unidad Central de Auditoria perteneciente al Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado esta encuesta que será fácilmente respondida, nos serán de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

GRACIAS.

Usted es 5 Directivo

 66 Mando intermedio

 18 Empleados y obreros

1-¿Cuáles son para usted los puntos positivos de la entidad?

 75 Existe una coordinación favorable entre los empleados

 75 El colectivo de trabajo tiene buenas condiciones humanas

 68 Los dirigentes de la unidad son buenos

 49 Existe un colectivo estable en la unidad

2-¿Cuales son para usted los puntos negativos de la entidad?

 3 Mal ambiente en el entorno de la unidad

 22 Los salarios que percibimos son regulares

 10 No existe en la unidad posibilidad de continuar estudios universitarios

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: RH-4

Área: Dirección Económico Laboral

Fecha: 26-04-10

Objetivo: Aplicar la encuesta de Recursos

Auditor: DGS

Humanos a los empleados de la Empresa

Período: Cierre de año 2011 y 1er trimestre del año 2012

Fuente: Cuestionarios

3-Como evalúa su entidad en comparación con su ideal en cuanto a: (Excelente, Bien, Regular, Mal)

	E	B	R	M
Ambiente	7	66	16	
Salario		69	20	
Posibilidades de hacer carreras	7	46	36	
Jefatura	3	63	19	
Organización		73	16	

4- Como evalúa su entidad en comparación con otras que conoces en cuanto a: (Excelente, Bien, Regular, Mal)

	E	B	R	M
Ambiente	6	57	21	5
Salario	3	19	56	11
Posibilidades de hacer carreras	7	48	29	7
Jefatura	9	65	15	
Organización	7	65	17	

5-¿Cree usted que la Organización de Recursos Humanos se preocupan por sus necesidades?

72 Si 17 No

¿Dentro los objetivos de este departamento cree usted que está el satisfacer sus deseos y necesidades?

69 Si 20 No

Dentro del establecimiento usted cree que es considerado por sus superiores como:

72 Un colaborador

3 Alguien que debe ser vigilado

14 El eslabón fundamental

Para tomar cualquier decisión consciente a su trabajo:

81 Se le pide su opinión (La mayoría de las veces)

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: RH-4

Área: Dirección Económico Laboral

Fecha: 26-04-12

Objetivo: Aplicar la encuesta de Recursos

Auditor: DGS

Humanos a los empleados de la Empresa

Período: Cierre de año 2011 y 1er trimestre del año 2012

Fuente: Cuestionarios

8 Es tomada directamente por los mandos superiores, ignorada su existencia.

Marque con X en el nivel que se encuentra las siguientes condiciones trabajo y protección e higiene, que se relacionan tanto con usted como con su puesto de trabajo

Condición o Protección	Optimo	Aceptable	Regular	Mal	Pésimo
Iluminación	3	30	51	5	
Ventilación	17	34	38		
Limpieza	31	28	30		
Baños higiénicos	14	23	42		10
Almuerzos					
Bebederos					
Protección individual	11	55	23		
Merienda					
Ropa de trabajo		35	54		
Instrumentos laborales		11	68	10	
Equipos de trabajo	3	54	32		
Horarios de trabajo	9	71	9		

Comprobaciones:

- ✓ Se le aplicó encuesta a la muestra determinada comprobándose que no existe comedor obreros por tanto no hay meriendas, ni almuerzos, no existen bebederos y los baños no son todo lo higiénico que deberían.

Entidad: Dirección Municipal de Deporte

PT: RH-5

Área: Dirección Económico - Laboral

Fecha: 09-04-12

Objetivo: Aplicar Cuestionario referente al clima psicológico

Auditor: DGS

Buenos días / tardes

La Unidad Central de Auditoría perteneciente al Consejo de la Administración Provincial de la Provincia de Cienfuegos, se encuentra enfrascada en una investigación. Para ello solicitamos su colaboración; con este fin hemos confeccionado la encuesta que será fácilmente respondida, nos será de enorme valor si es llenada completamente, la información recogida en ella es confidencial y anónima. Agradecemos la cooperación que nos brinde y esperamos que responda con sinceridad cada pregunta, pues los resultados pueden ser de gran utilidad para todos.

¡GRACIAS!

Lea cuidadosamente, cada una de estas afirmaciones y establezca si se corresponde o no, con su empresa y si se ajusta a sus criterios o puntos de vista. Marque V (verdadero); en caso contrario marque F(falso).

- 75** 1.- Los niveles de las direcciones, inmediatas y mediatas están acordes con las necesidades reales de los trabajadores.
- 10** 2.- Considera que las actividades que realiza en su puesto de trabajo están por encima de lo estipulado.
- 18** 3.- Los reglamentos, circulares, papeleo y restricciones son agobiantes en su puesto de trabajo.
- 81** 4.- Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- 10** 5.- La distribución del trabajo se hace de forma desorganizada.
- 5** 6.- Realmente no es necesario cumplir con muchos riesgos y conflictos, para obtener un ascenso en este centro.
- 21** 7.- Un trabajo sencillo de poca complejidad, me gusta más que un trabajo de desafío y riesgo.
- 15** 8.- En esta unidad, la adopción de nuevos métodos de trabajo se mira con recelo.
- 79** 9.- Cuando hay un reto laboral, todos participan activamente en la solución.
- 79** 10.- Mi grupo trabaja como un verdadero colectivo, cohesionado, donde todos se llevan bien, buscando el éxito del centro.

- 78 11.- Generalmente las personas se esfuerzan por cumplir con calidad sus obligaciones.
- 6 12.- La inmensa mayoría de los trabajadores, se muestran indiferentes por la eficiencia y la efectividad.
- 76 13.- Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta empresa.
- 11 14.- Sinceramente, muchas veces se trabaja tan poco como sea posible.
- 79 15.- Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra Empresa.
- 75 16.- El espíritu de colectivismo en este centro es bueno.
- 81 17.- En este trabajo me siento realizado profesionalmente.
- 21 18.- Las condiciones de trabajo son buenas.
- 45 19.- Considero que mi salario está acorde al trabajo que realizo.
- 79 20.- Me preocupo por estudiar y superarme para mejorar la capacidad de mi trabajo.
- 50 21.- Hay una preocupación sistemática por mejorar las condiciones de trabajo.
- 81 22.- Los trabajadores se tratan entre sí con respeto y camaradería.
- 12 23.- Cuando tenemos un problema nadie se preocupa por resolverlo.
- 81 24.- Todos los problemas se discuten objetivamente.
- 0 25.- Mi jefe no tolera ningún criterio distinto al suyo.
- 25 26.- Cada cual toma decisiones de cómo realizar su propio trabajo con gran autonomía.
- 3 27.- El ambiente laboral es demasiado tenso.
- 3 28.- Sistemáticamente surgen problemas debido a chismes y rumores.
- 2 29.- Los grupos de trabajo, viven en conflictos permanentes.
- 75 30.- El ambiente laboral es muy agradable.
- 8 31.- Hay tensión entre los diferentes niveles jerárquicos de dirección, en mi trabajo.
- 12 32.- Las desavenencias y diferencias de criterio son normales en este centro.
- 5 33.- Las normas de este grupo laboral, realmente no son muy francas ni abiertas entre sí.
- 3 34.- El autoritarismo es lo que impera en los jefes de la empresa.
- 79 35.- Existen relaciones humanas cordiales y sinceras entre administradores y trabajadores.
- 0 36.- Mi jefe siempre busca problemas donde no los hay.
- 3 37.- Permite que cada cual haga lo que considere.
- 81 38.- Es cauteloso al tomar decisiones.

Conclusiones



CONCLUSIONES

La auditoría de gestión cumple una importante misión, examen integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia, economía y eficacia.

La Guía para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Dirección Municipal de deportes, Cumanayagua se ciñe a las características y condiciones de la entidad cumpliendo con esta investigación los propósitos trazados:

- Orientar a los directivos de las ventajas y usos de la auditoría de gestión
- Mostrar a los auditores como ejecutarla a través de la guía.
- Extender con esta guía la Auditoría de Gestión a entidades similares

La aplicación de la guía ha permitido conocer:

- Mediante la guía propuesta, los auditores pueden realizar Auditorías de Gestión en dicha entidad, las cuales no se habían podido ejecutar anteriormente, porque no existía la misma.
- No disponen de un auditor interno, aunque se le realizan inspecciones sorpresivas preventivas para el chequeo del plan de prevención y algunas cuestiones del control interno por parte de la Unidad Central de Auditoría y chequeos gubernamentales.
- Se debe trabajar en mejorar las condiciones de trabajo.
- Se muestra una ineficiencia en la ejecución total del presupuesto por un sobregiro por valor de 71 mil 800 CUP, afectando los indicadores de economía en un 2.8 por ciento.
- Se muestra un ahorro en el gasto de energía por valor de 3 mil 800 CUP, consumiéndose 331 Kw menos de lo planificado.
- Se ejecutan 123 mil CUP más de lo planificado en Gastos de Salario, lo que representa un 5.5 por ciento de sobre cumplimiento afectando así los indicadores de eficiencia y economía.
- La partida Otros Gastos Monetarios y Transferencias, puntualmente el elemento Servicios de Mantenimiento y Reparación presenta una inejecución de 6 mil 200 CUP mostrando una ineficiencia de solo el 72.1 por ciento de cumplimiento del plan.
- No existe comedor obrero para almuerzos y meriendas, ni las condiciones higiénicas deseadas en los baños.
- Existe carencia de instrumentos de trabajo.

- Existe un control interno aceptable sobre los recursos.
- Existe estabilidad en la fuerza laboral.
- El Cumplimiento de las reuniones al cierre del trimestre del año 2011 tuvo un comportamiento de un 100 por ciento respecto a las que estaban planificadas, lográndose un 100 por ciento de cumplimiento de los acuerdos adoptados, demostrando la eficacia de la administración.
- No presentan ausencias injustificadas y el índice de ausencias se mantiene en 2.2 influyendo en mayor medida los casos por enfermedad común representando el 73 %.
- En el comportamiento de las bajas del personal incide el proceso de disponibilidad con el 73 por ciento del total.
- Con relación a la fuerza laboral se valoró que el departamento de Económico- Laboral (Recursos Humanos) se preocupa por satisfacer sus necesidades.
- Al cierre del 2011 se realizaron 8 869 acciones destinadas a la sana ocupación del tiempo libre de la población de 8 847 planificadas representando una eficacia de un 2 por ciento de sobre cumplimiento.
- En las actividades mencionadas participaron 367 273 personas de los diferentes asentamientos del municipio obteniendo una eficiencia en un 1.5 por ciento superior a la misma etapa del año anterior.
- El 85 por ciento de las clases visitadas en el año 2011 fueron evaluadas de bien, valorando los indicadores de eficiencia de dichas clases como satisfactorio.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

Un control sistemático de la vía que lleva al cumplimiento de la misión, lo ejerce la Auditoría de Gestión por lo que de la investigación concluida, se recomienda:

- Aplicar la guía y que sirva de instrumento para evaluar la gestión, permitiendo el logro de una mayor economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y la realización de ajustes en las insuficiencias señaladas para posteriores evaluaciones.
- Incrementar la atención al hombre para lograr la permanencia de los mismos en la entidad.
- Analizar constantemente el comportamiento del índice de ausentismo implementando medidas que contribuya a la disminución del mismo.
- Realizar análisis objetivos para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, apoyándose en las insuficiencias presentadas, para no repetirlas.
- Mantener un control estricto de la ejecución del presupuesto para incrementar los niveles de eficiencia y economía en el cumplimiento de lo planificado.
- Utilizar los programas de Auditoría de Gestión propuestos en la guía, que se emplee no solo para auditar, sino como herramienta de dirección para la auto evaluación sistemática de cada uno de los departamentos y actividades de la entidad y así lograr las bases para una contabilidad certificada.
- Que sea esta investigación la etapa inicial para el establecimiento del sistema de encuestas para la Auditoría de Gestión en esta y demás unidades que presenten las mismas características en el país.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

- Auditoría de Gestión. (2002). <http://www.gestiopolis.com>, Retrieved January 28, 2010 .
- Auditoría de Gestión. (2003). <http://www.integraconsulting.com.mx>. Retrieved January 28,2010.
- Carmona González, M. (2001). El Control Interno en IDECOP.
www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml. Retrieved December 12, 2009, .
- Chandler, A. (2004). *Estratégica y Dirección Estratégica*. Retrieved February 15, 2009, from www.gestiopolis.com/gerenciales/estrat/direccestrat.htm.
- Chandler, Alfred. (2004b). *Estratégica y Dirección Estratégica*. Retrieved February 15, 2009, from www.gestiopolis.com/gerenciales/estrat/direccestrat.htm.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Sudamericanos.
- Contraloría General de la República. (2009). *Reglamento de la Ley 107/09*. La Habana: Autor Cuba
- Milian, T. (2010). *Guía para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa*
Cítricos Arimao Cumanayagua. Tesis en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Cienfuegos.
- Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. (2006). *Resolución 26/2006*. La Habana: ONAT.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). *Guía Metodológica para la Realización de Auditorías*. La Habana: Autor.
- Dale, E. (2007). *La Planeación Estratégica en las organizaciones*. Retrieved from www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm2007.
- Demestre, A. (2002). *Técnicas para analizar los estados financieros*. La Habana: Publicentro.
- Drucker, P. (1999). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Euroabc*. (2010). *La Auditoría de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial*.
mcano@escarsa.net.co.
- Fonteboá Vizcaíno, A. (2009). *Curso de habilitación de auditores*. Centro de estudios contables, financieros y de seguros. (En formato digital).
- Goldratt, E. (1990). *Un Proceso de Mejorar Continua*. Barcelona: Días de Santos.
- Guilarte Quevedo, Y. (2005). *Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público*. <http://www.monografias.com>. Retrieved January 11, 2010.

- Hevia, E. (1995). Manual de Auditoria Interna: Enfoque operativo de Gestión. Caracas: Única.
- Holmes, A. (1960). Auditoria: Principios y Procedimientos. México: UTHEA.
- Hummel, Ch. (2007). Planeación Estratégica Personal. Retrieved March 21, 2010, from www.monografias.com/trabajos14/planeacion-personal.shtm.
- Koontz, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. México: UTHEA.
- Lopez, M. R. (2004). La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia. Cienfuegos. Retrieved from mlopeztoarrobayahoo.com.
- Manual de procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades. (2000). Retrieved from www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml.2005.
- Manual de procedimientos de Auditoria de Gestión para las unidades del sector publico. (2000). <http://www.respondanet.com>. Retrieved February 10, 2010.
- Manual del Auditor, concepto y clasificación. (2002).La Habana: Félix Varela.
- Marrero, B. M. (2008). Compendio bibliográfico de auditoría de gestión. Auditoria y Control Interno, Las Tunas: Retrieved from marniermarrobault.edu.cu.
- Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Nueva York: American Accounting Association.
- Morejon, Ribaflecha,Hedday. (2010). Auditoria de Gestión en la Unidad Municipal de Apoyo a la Actividad Cultural. Cumanayagua. Tesis en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Cienfuegos.
- Naciones Unidas. (2008). Planeación. www.goecities.com/svg88/plan.html. Retrieved February 13, 2010.
- Oficina Nacional de Auditoría. (2000). Lo Que todos debemos conocer sobre Auditoria. La Habana: Política
- Partido Comunista de Cuba. Comité Central. Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC. (2011). La Habana: Política.
- Pedraza, L. (2002). Auditoría y Control. La Hbana: Félix Varela.
- Pérez, V. (2007). La Auditoría Interna en España una aproximación conceptual. Retrieved February 22, 2010, from <http://www.ti.usc.es>.

Planeación.. (2008). Retrieved March 21, 2010, from www.goecities.com/svg88/plan.html.

Porter, M. (2004). Ventajas Competitivas. Retrieved February 15, 2010, from

www.gestioolis.com/canales/gerencial/articulos/34.

Sánchez, J, (2005). Diseño de un manual de Auditoria de Gestión. Available at:

www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml [Accedido Diciembre 26, 2009]. (2005).

Retrieved from www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.

_____. (2007). Diseño de un manual de Auditoria de Gestión. Retrieved from

mcano@unisinu.edu.co.

Stiglitz, J. E. (2005). El Economista de Cuba. La Habana: Félix Varela.

Stnadford, L. (2000). Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y

Sociedades del Estado. Buenos Aires: Sudamericana.

Steiner, G. A. (2000). Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber.

www.gestiopolis.com/planest/planest.htm. Retrieved March 20, 2010,

Suárez, S. A. (1991). La Moderna Auditoria, Un Análisis Conceptual y Metodológico. La Habana:

Félix Varela.

Tablada, C. (1987). Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara. La Habana: Casas de

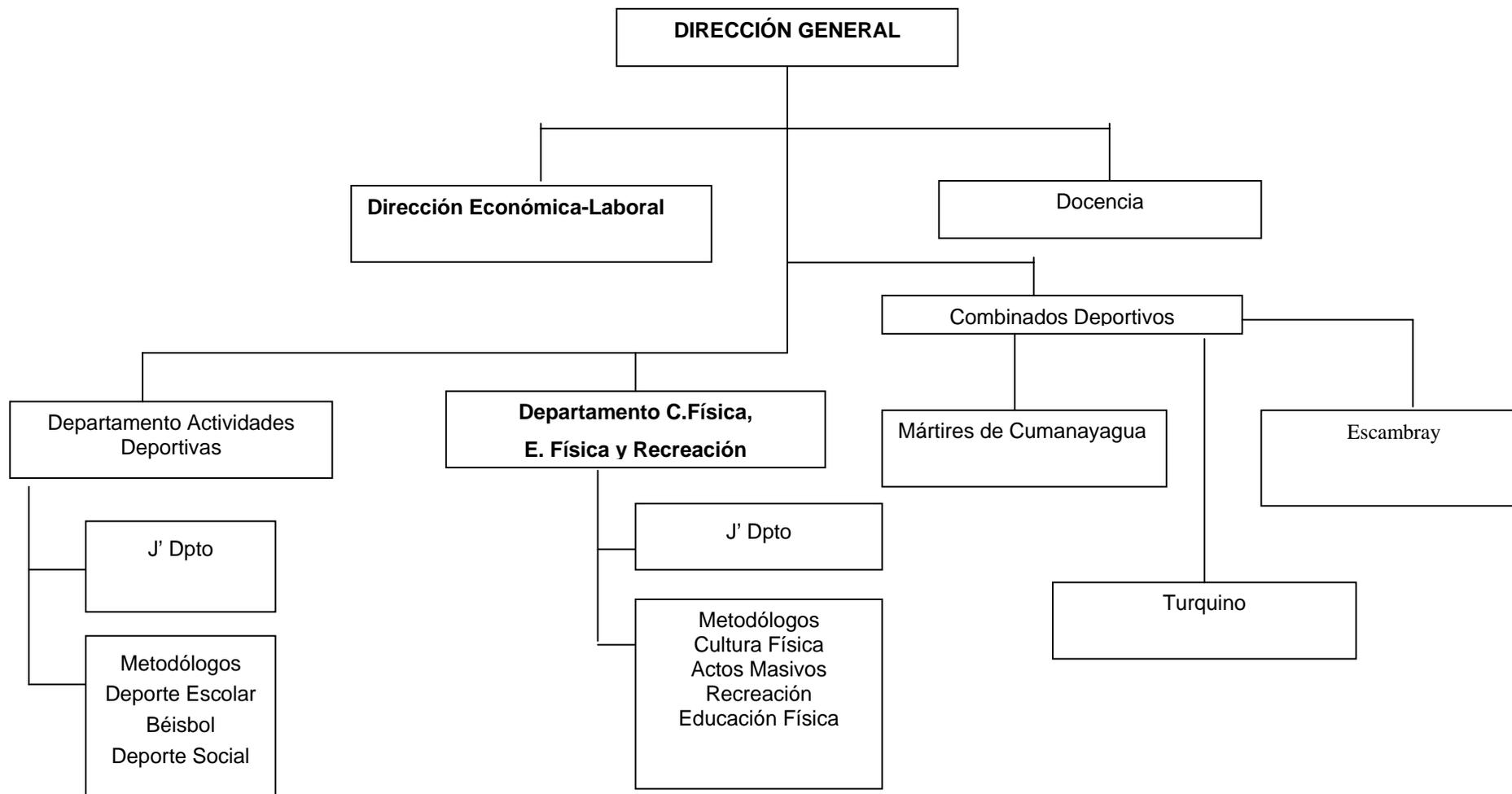
las Américas.

Anexos



Anexo A

Organigrama Dirección Municipal de Deporte, Cumanayagua



Anexo B

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ASPECTOS A VERIFICAR POR COMPONENTES Y NORMAS

No	Aspectos a Verificar	Si	No	NP
1	Aspectos Generales			
	La entidad tiene en documento impreso o digital de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, de acuerdo a su nivel de dirección.	X		
	➤ Verifique si los miembros de la entidad han recibido Seminarios preparatorios, conferencias, u otras formas de capacitación para iniciar el proceso de Implementación de la Resolución No. 60/2011 de la CGR	X		
	➤ Comprobar la existencia documental del Cronograma para el diseño e Implementación de la Resolución 60/11, de acuerdo al nivel de la estructura y las Unidades Organizativas de la entidad.	X		
	➤ Compruebe si esta formalizado el Cronograma de Implementación con la firma de quien lo elaboró en la entidad y aprobado por el Jefe inmediato Superior al que se subordina la entidad.	X		
	➤ Verificar que el Cronograma de Implementación esta elaborado de acuerdo a las características, estructura, nivel de subordinación y funciones de la entidad que se trate. (Modelos Estándar)	X		
	➤ Examine en las actas si se presentó el Cronograma de Implementación de la Resolución No. 60/2011, al Órgano de Dirección correspondiente para su análisis y aprobación.	X		
	➤ Verificar a través de las actas si presentó el Cronograma de Implementación a la consideración del Pleno de los Trabajadores (Organización Sindical), en una sus reuniones.	X		
	➤ Verifique si esta divulgado en lugar visible y de acceso para todos los trabajadores el Cronograma de Implementación de la Resolución No. 60/2011, los integrantes de Comité de Prevención y Control y el Grupo de Expertos.	X		
	➤ Verificar si esta constituido por Resolución del Máximo Jefe de la entidad (Según proceda) el Comité de Prevención y Control	X		
	➤ Evalúe si el Comité de Prevención y Control cuenta con el procedimiento para su funcionamiento, atribuciones competencias y desempeño, como Órgano Asesor del Consejo de Dirección.	X		
	➤ Existe el calendario y plan de temas aprobado para las reuniones del Comité de Prevención Control.	X		
	➤ Verifique a través de documentos que esta definido entre los integrantes del Comité de Prevención y Control, el Jefe responsabilizado con la implementación de cada Componente y definido para cada componente el Grupo de Trabajo de Expertos que contribuirá al diseño e implementación de cada uno y sus normas.	X		
	➤ Examine y constate si existe el Plan de Acción y Capacitación de la entidad para la preparación y actualización de los integrantes del Comité de Prevención y Control y el Grupo de Experto, encargados de la Implementación	X		
	➤ Verifique la existencia documental que acredite que el Sistema Contable – Financiero soportado en las Tecnologías de la Información, están Certificados por e l Ministerio de Finanzas y Precios y el de la Informática y las Comunicaciones.	X		
	➤ Examine y compruebe si los Sistemas de Gestión implementados están integrados al Sistema de Control interno.	X		
2	COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL			
a)	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual			
	Comprobar si está implementado el proceso de planificación anual e integrada a lo objetivos de trabajo, planes de trabajo y relacionados estos con los procesos,	X		

	actividades y operaciones de la entidad.			
	Comprobar que en la entidad se evalúa con la sistematicidad prevista el cumplimiento de la planificación anual, objetivos de trabajo, criterios de medidas establecidos y los planes mensuales e individuales según corresponda, vinculados a las actividades relativas a cada área de trabajo y se analizan las causas que atentan contra el cumplimiento de los mismos y se crean las condiciones para garantizar que éstos se cumplan.	X		
	Determinar si la entidad ha implementado las acciones que garantizan el control y supervisión del cumplimiento del plan anual en cada unidad organizativa y garantizan su monitoreo de forma oportuna.	X		
	Verificar el estado de cumplimiento del plan de tema de los Órganos Colegiados de Dirección y Consultivos de la entidad	X		
	Comprobar si se elaboró y se cumple el plan de Superación de los Cuadros y las Reservas de la entidad.	X		
	Verificar si elaboró y se realizan las acciones de capacitación conforme al Plan General de Capacitación y Superación.	X		
	Verificar si la entidad elaboró y tiene aprobado el Plan y Presupuesto para el año, constatar que se realiza el análisis de su ejecución, sus desviaciones y las causas que inciden en las mismas.	X		
b)	Intergrated y valores éticos.			
	Comprobar si se encuentran identificados los valores éticos y morales en la entidad.	X		
	Verificar que los trabajadores, funcionarios y cuadros de nueva incorporación conocen el Código de Ética y están comprometidos con su cumplimiento mediante constancia documental.	X		
	Comprobar que se encuentra actualizado el Manual de Procedimientos, el Convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario Interno.	X		
	Verificar si se encuentra elaborado el plan de preparación general de los cuadros y dirigentes, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa y de honradez en todos sus actos.	X		
c)	Idoneidad demostrada.			
	Comprobar si está definido el nivel de calificación y competencias laborales de los dirigentes y demás trabajadores.	X		
	Verificar si a los dirigentes y trabajadores se les realiza la evaluación de desempeño conforme a los periodos establecido.	X		
	Conocer si se encuentra implementada las medidas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores.	X		
	Comprobar si se cumple con el plan de estimulación moral.	X		
	Comprobar si se realizan acciones de capacitación a dirigentes y trabajadores en general en correspondencia con el plan elaborado.	X		
	Verificar si se cumple con el procedimiento de funcionamiento del Comité de Experto.	X		
d)	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.			
	Conocer si se mantienen actualizados los documentos relativos a: plantilla aprobada y cubierta; estructura y organigrama organizacional; diseño de puestos de trabajo, contenidos, del máximo directivo de la entidad y sus subordinados, entre otros que resulten necesarios para conocer datos de la unidad organizativa visitada.	X		
	Verificar si está actualizada la base legal que garantiza el cumplimiento de las actividades. Definir si se han creado nuevas legislaciones, manuales y procedimientos, entre otros documentos.	X		
e)	Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos			
	Comprobar si la entidad cuenta con un registro de personal donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos y con el procedimiento para el proceso de selección de los trabajadores.	x		
	Verificar si se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto a la contratación del personal, el programa de acogida a los nuevos trabajadores, el periodo de prueba;	X		

	de igual forma si se cumple con el procedimiento para evaluar si trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que ocupará.			
	Conocer si se cumple con lo previsto en la Resolución vigente, en relación a documentación expediente laboral y hoja resumen y acta de elección del Órgano de Justicia Laboral de Base	X		
3	GESTION Y PREVENCIÓN DE RIEGOS			
f)	Identificación del riesgo y detección del cambio			
	Verificar si se encuentran identificadas las Amenazas y Debilidades por cada área y en la entidad en general que influyen en el cumplimiento de la misión, y si se realizó el estudio con la participación de los trabajadores encaminado a la identificación de riesgos derivados de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro.	X		
	Verificar si se actualiza el mapa de riesgos por procesos o subprocesos, vinculándose las actividades con los riesgos identificados.	X		
	Comprobar si se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia	X		
g)	Determinación de los objetivos de control			
	Verificar si se realizó el diagnóstico con la participación de los trabajadores y se determinó los objetivos de control y en consecuencia se diseñan las medidas o procedimientos de control a aplicar.	X		
h)	Prevención de riesgos			
	Comprobar si los planes de prevención elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección	X		
	Verificar si se efectúan comprobaciones al cumplimiento del Plan de Prevención y se actualiza oportunamente en los casos que corresponda.	X		
4	ACTIVIDADES DE CONTROL			
i)	Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.			
	Comprobar si se está implementado el esquema de relación entre los diversos puestos de trabajo, por cada área y graficada la relación entre las áreas que intervienen en cada uno de los procesos, subprocesos y actividades	X		
	Verificar si están establecidos los mecanismos de aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, subproceso, actividades y transacciones. Así como si se tienen definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	X		
	Comprobar si se asignan a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	X		
	Conocer si se realizó el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida		X	
j)	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
	Verificar que todas las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realicen, tengan soportados documental, ser fiables y que garanticen la trazabilidad.	X		
	Comprobar el nivel de autorización para la realización de las transacciones o hechos que se ejecutan y si se registran conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	X		
	Conocer a través de la revisión de las actas del Consejo de Dirección de la sección sindical si la entidad realiza análisis de la eficiencia económica	X		
k)	Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
	Comprobar si se implementó el Decreto Ley 249/07 por área de responsabilidad	X		
	Verificar si se designó responsables de los activos de valor para su custodia.(efectivo, tarjetas prepagas de combustibles, sellos, inventarios, activos fijos tangibles etc)	X		
	Verificar si los activos de valor están protegidos a través de seguros, almacenaje,	X		

	sistemas de alarmas, pases para acceso, etc			
l)	Rotación del personal en las tareas claves.			
	Comprobar si se tiene identificado los aspectos claves donde se puede originar la comisión de presuntos hechos delictivos por la permanencia prolongada de un trabajador en la función o cargo que desempeña, y si es posible que se empleen periódicamente en otras funciones.	X		
m)	Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.			
	Comprobar si está elaborado el plan de seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	X		
	Verificar si están los mecanismos para el control y supervisión de los medios de computación y de seguridad para trabajar la información clasificada.	X		
	Comprobar si están establecidos los procedimiento de las copias de seguridad, para la recuperación y la planeación de contingencia	X		
n)	Indicadores de rendimiento y de desempeño			
	Verificar si están diseñados los indicadores para medir: rendimiento de cada proceso, subproceso y actividad, cumplimiento del plan, tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos, así como para medir el desempeño del personal y el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo.	X		
5	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
ñ)	Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
	Comprobar si está diseñado el sistema de Información para la toma de decisiones y graficado el flujo informativo de transmisión y recepción de la información y sus canales, tanto interna como externa.		X	
o)	Contenido, calidad y responsabilidad			
	Verificar si está definido el contenido de la información a transmitir y recepcionar, y los responsables sobre la base de la estrategia de Información y Comunicación interna como externa.	X		
p)	Rendición de cuentas			
	Comprobar si se cumple con el cronograma de rendición de cuenta de los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, ante el consejo de dirección, comisión de cuadros y trabajadores.	X		
6	SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
q)	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno			
	Comprobar si se aplica la guía confeccionada por la Contraloría General, con el objetivo de evaluar la eficacia del funcionamiento del Sistema de Control Interno y en consonancia con los resultados se diseñar acciones preventivas y correctivas.	X		
r)	Comité de Prevención y Control			
	Verificar si el comité de prevención y control está constituido mediante disposición legal, si está estructurado conforme a la legislación vigente y si se cumple el procedimiento de funcionamiento del mismo.	X		
	Comprobar si está elaborado el cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo.	X		
	Verificar si analiza los resultados de las acciones de control recibidas y si se actualiza el Plan de Prevención a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en estas acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.	X		
	Conocer si coordina y orienta la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante	X		

1. En los aspectos generales, de 15 aspectos evaluados, todos fueron positivos.

2. En el componente del Ambiente de Control, de 22 aspectos evaluados, todos fueron positivos.
3. En el componente Gestión y Prevención de Riesgos, de 6 aspectos evaluados, todos fueron positivos.
4. En el componente Actividades de Control, de 15 aspectos evaluados, 14 fueron positivos y uno negativo.
5. En el componente Información y Comunicación, de 3 aspectos evaluados, 2 fueron positivos y uno negativo.
6. En el componente Supervisión y Monitoreo, de 5 aspectos evaluados, todos fueron positivos.
7. En total se evaluaron 66 aspectos con un resultado del 97 por ciento positivo.

Revisar:

Plan y Presupuesto

Verifique:

1. Si el Anteproyecto de Plan y Presupuesto para el año 2011, se analizó con los trabajadores y si existe evidencia documental de esta acción. Si x No ____
2. Si la entidad ha elaborado el Plan de Ahorro con la participación de los trabajadores. Si x No ____
3. Si el Plan o el Presupuesto está desagregado por unidades organizativas o por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad en cuestión. Si x No ____
4. Si se analiza la ejecución del Plan o el Presupuesto en el Consejo de Dirección y las medidas que se adoptan en caso de existir sobreejecución; para ello, solicite las actas donde se realizó el análisis. Si x No ____
5. Si mensualmente en la Asamblea de Afiliados se analiza con los trabajadores el cumplimiento del Plan o el Presupuesto y el Plan de Ahorro. Si x No ____
6. Si se realizan los aportes al Presupuesto del Estado. Si x No ____

Caja y Banco

Compruebe:

1. Si los recibos de efectivo están numerados (con foliadora o impresión directa) previamente por el área económica. Si x No ____

2. Si el efectivo y valores equivalentes se mantienen en un lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. Si x No ____
3. Si el importe de los ingresos cobrados en efectivo, se corresponden con la suma de los documentos justificantes y se depositan en el término establecido de acuerdo con la legislación vigente. Si x No ____
4. Si la liquidación de anticipos se realiza en la fecha establecida y si estos se otorgan de acuerdo con la legislación vigente. Si x No ____
5. Efectuar arqueos al fondo y documentos de valor equivalentes, así como al efectivo pendiente de depositar y revisar los documentos que lo sustentan. Si x No ____
6. La legitimidad del registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo, de acuerdo con los términos establecidos; así como, si los desembolsos en efectivo son sólo por los conceptos autorizados. Si x No ____
7. Si se efectúan arqueos periódicos y sorpresivos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente. Si x No ____
8. La correspondencia entre los estados de cuentas en poder de la entidad con los emitidos por el banco. Si x No ____
9. El control existente sobre los cheques emitidos, los cargados por el Banco, los caducados y los cancelados. Si x No ____
10. La protección del efectivo y el archivo adecuado de los registros contables correspondientes. Si x No ____
11. Las actas de responsabilidad firmadas por el responsable de la custodia de los recursos. Si x No ____
12. El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. Si x No ____
13. La aprobación por la autoridad facultada de las compras, acorde con la legislación vigente. Si x No ____

Activos Fijos Tangibles

Para la revisión de este tema se debe seleccionar una muestra de al menos el 10 por ciento del total de equipos de transporte, electrodomésticos y medios de computación, y efectúe verificación física (conteo); además verifique:

1. La actualización de compras, altas, bajas y destino final, así como, nivel de aprobación de

estas operaciones. Para las bajas, comprobar que cuenten con el dictamen técnico y si son de vehículos automotores, que cuenten con la aprobación del Registro de Vehículos. Si x No ____

2. El retorno a la entidad de los equipos enviados a reparar. Si x No ____
3. En el caso de activos fijos que se han desmantelado con destino a chatarra, si existe documento que avale la autorización emitida por el nivel correspondiente. Si x No ____
4. El documento primario emitido por la Empresa de Recuperación de Materias Primas que recibe la chatarra, o de la entidad autorizada por los órganos estatales a centralizar la entrega de esta. Efectuar confirmación en estas entidades para corroborar la legitimidad de la operación. Si x No ____
5. Si están habilitados y actualizados los registros de depreciación. Si x No ____
6. El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. Si x No ____

Combustibles

Revise:

1. Si la entidad tiene establecida y aplica normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas. Si x No ____
2. Si el consumo de combustible está en correspondencia con el parque de vehículos asignados a la entidad y si se entrega a vehículos que no se encuentren funcionando. Si x No ____
3. Si las tarjetas prepagadas para combustible, se custodian en la caja fuerte o en el área que se decida por la entidad y si hay documento firmado por las personas que las reciben y entregan. Si x No ____
4. Si hay habilitado un registro de control de tarjetas prepagadas para combustible. Si X No ____
5. Si está definido por escrito las personas autorizadas a realizar la carga de las tarjetas y la copia de esta autorización se custodia en la caja fuerte o en el área autorizada por la entidad. Si x No ____
6. Si el responsable de las tarjetas de combustible tiene el listado de las personas autorizadas a recogerlas, así como las asignaciones correspondientes. Si x No ____
7. Revisar la calidad de la información reportada en el Modelo 5073-03 "Balance de consumo

de portadores energéticos". Si x No ____

8. Si la liquidación se realiza en el mes en que fue consumido el combustible. Si x No ____

9. Si se confecciona el documento de entrega-liquidación de combustible consumido y éste contiene los datos de uso obligatorio: Si x No ____

Cuentas por Pagar

Para el análisis y revisión de estas cuentas, se debe seleccionar una muestra representativa de proveedores, no menor del 10 por ciento del total. En la selección se debe dar prioridad a proveedores eventuales, por compra de productos o servicios para la actividad fundamental y pagos ya realizados.

1. Efectuar la confirmación de pagos con proveedores seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.

Verifique:

2. Si las compras de mercancías a los suministradores están autorizadas, de acuerdo con la legislación vigente. Si x No ____

3. Que los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor. Si x No ____

4. El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente. Si x No ____

5. Si se cumple lo establecido en la Resolución No. 245/08 del Banco Central de Cuba, con relación a los pagos que se realizan en pesos cubanos, pesos convertibles y moneda libremente convertible que se deriven de una relación de compra venta de mercancías o prestación de servicios entre personas jurídicas cubanas o entre estas, y personas naturales cubanas. En cuanto a: Si x No ____

a. Utilizar los instrumentos de pago de acuerdo con los rangos de valores establecidos.

b. Realizar los pagos a las personas jurídicas y naturales, según proceda, en la moneda y los instrumentos de pago aprobados.

c. Informar al banco trimestralmente, las cuentas por pagar en pesos cubanos vencidas por más de seis meses.

Nóminas

Para la revisión de este tema se deben seleccionar las nóminas de un mes del período que se audita.

Compruebe:

1. La correspondencia de los importes consignados en los cheques, con la sumatoria del importe neto a cobrar reflejado en las nóminas por los diferentes conceptos que se pagan (salarios, vacaciones, subsidios y otros). Si x No ____
2. Seleccionar una muestra y verificar la correspondencia de los salarios según los cargos desempeñados, en la nómina, la plantilla y los expedientes laborales de los trabajadores. Si x No ____
3. Si hay separación de funciones en las operaciones vinculadas con la nómina. Si x No ____
4. Si se realizan los reintegros al Banco en el término establecido en la legislación vigente. Si x No ____
5. Si están actualizados los submayores de vacaciones y coincide la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente. Si x No ____

Se chequearon un total de 44 aspectos de ellos el 100 por ciento fue evaluados de positivos.