



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Título: “Evaluación de la Gestión en la Delegación Municipal de la Agricultura de Palmira”

Autor: Katia Álvarez Lima

Tutor: MSc. Magaly Álvarez Hernández

Cienfuegos, 2012.

“Año 54 de la Revolución”

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con 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 delTutor

Resumen.

La auditoría de gestión se define como el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo o entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, calidad e imparcialidad de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos. Los actuales fenómenos económicos y sus cambios sucesivos, nos obligan a centrar su atención en los principales problemas que influyen en el éxito de la empresa, por lo que crece la necesidad de conocer el funcionamiento de su entidad. Se requiere de la Auditoría de Gestión, generando en la empresa un saludable dinamismo que le conduce hacia las metas propuestas. Esto originó el objeto general de esta investigación: Realizar una Auditoría de Gestión en la Delegación Municipal de la Agricultura de Palmira.

Para el desarrollo del trabajo fueron aplicadas distintas técnicas de investigación como entrevistas, análisis de documentos, muestreo no estadístico y se consultó una variada bibliografía. Todas las técnicas empleadas ayudaron a cumplimentar la evaluación de las áreas a auditar y con ello llegar a conclusiones que propiciaron emitir una serie de recomendaciones que incrementará la calidad de la labor de dirección.

La presente investigación constituye una herramienta para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

Abstract

Management Auditory is defined as the way of examining and evoluoting the organization management of on organism or entity to measure its economic activity, efficiency, efficacy, quality and the impact of performance in the planning control and the use of resources. Due to the present economic phenomena and their continuous changes, we have centralized our attention upon the main problems which influence the enterprise success and bring out the need to prow about the activity done in the entity. Management auditory is very important in an enterprise to produce a good dynamism that mapes possible to accomplish the enterprise ultimate gools, therefore our general objective of this investigation wasto carry out a management auditory in the Municipal Delegation of Agriculture in Palmira.

Inour work, different instruments were applied such as interviews, analysis of documents, non statistical sampling and it was also consulted a wide range of bibliographical material. All the instruments contributed to evaluate the participant areas of our investigation and, at the same time, were useful to arrive at conclusions with a group of recommendations in order to improve the staff's management in the areas.

The present investigation constitutes a valuable tool which will help in the fulfilment of the desired objectives and will measure the aspects of economy efficiency and efficacy appropriately.

Dedicatoria

*A quien en la vida nunca me ha abandonado,
y despertó mi interés por aprender con
todo el amor del mundo: **mí querida madre.***

A mis Hijos por su apoyo incondicional

A mi esposo que me apoya y me esta
ayudando para seguir adelante

A mi Tutora que supo guiarme, y
aconsejarme dándome todas las fuerzas
para seguir adelante

Agradecimientos

Especialmente a mi tutora Msc. Magalis Álvarez Hernández por poner a mi disposición su sabiduría, dedicación, tiempo, comprensión y amor en el desarrollo de mi trabajo.

A mis compañeros de clases que siempre estuvieron a mi lado

Y por siempre le agradeceré a todos los que de una forma u otra han contribuido con el desarrollo de esta investigación.

Pensamiento

Hay hombres que luchan un día y son buenos,

hay hombres que luchan un año y son

mejores,

hay quienes luchan muchos años y son muy

buenos,

Pero hay los que luchan toda la vida, esos son

los imprescindibles

CHE

Índice

Introducción

Hoy el contexto internacional se encuentra ante una crisis económica, marcada por altos precios de los alimentos y su utilización para la fabricación de bio-combustibles, además de las afectaciones de la agricultura en Cuba, se hace más urgente la necesidad de poner a producir todas las tierras.

La agricultura se encuentra en un proceso de cambios producto de las transformaciones del sistema alimentario mundial bajo el predominio de la economía de mercado. Al mismo tiempo nuevas fuerzas están emergiendo en la lucha por una agricultura más responsable a largo plazo en función de dar respuestas a las necesidades de la sociedad, en correspondencia con el contexto histórico concreto.

Cuba no está ajena a esta situación mundial, pues actualmente los suelos presentan afectaciones severas, unido a la disminución de las precipitaciones y elevación de las temperaturas, factores que inciden en la aparición de plagas y enfermedades con alta letalidad y virulencia como consecuencia de la guerra biológica a que está sometido el país.

Es por ello que debe realizarse el fortalecimiento de las capacidades de gestión para el desarrollo de la agricultura en el municipio para lo cual es necesario tener en cuenta concepciones, estructuras y esquemas de funcionamiento que propicien un desarrollo local sostenible de la actividad productiva sobre bases agro-ecológicas.

En tal sentido la dirección de la Agricultura en el municipio como tarea primordial se plantea trabajar en función del fortalecimiento de valores encaminados a lograr un mayor sentido de pertenencia, para lo cual realiza acciones de capacitación que van más allá de la simple formación técnica y gerencial, con un enfoque generalizador encaminado a lograr la soberanía alimentaria del país a partir del incremento productivo.

Esta propuesta se inserta en las prioridades actuales del MINAG en relación al autoabastecimiento alimentario municipal donde se persigue poner a producir todas las tierras con el máximo de eficiencia sobre la base del diseño de una agricultura ecológica y sostenible en armonía con la naturaleza y la sociedad.

Actualmente el desarrollo agrícola enfrenta nuevos y complejos desafíos. La elevación del consumo alimentario en función de un aumento de la calidad de vida de la población sobre la base de una mayor participación de la producción Nacional y una reducción progresiva de la dependencia externa en el suministro de alimentos, constituye sin lugar a dudas el objetivo estratégico de mayor relevancia que debe ser alcanzado en el más breve plazo posible, Para ello se trabaja intensamente en la búsqueda de alternativas que faciliten alcanzar las metas trazadas y abarquen un espectro más amplio involucrando a todos los actores de los procesos productivos y de servicios del sistema agrario y forestal .

Este escenario se ve seriamente afectado por las fuertes restricciones externas en el contexto de una economía Internacional fuertemente influenciada por la tendencia de la globalización neoliberal, lo que obliga a maximizar la eficiencia interna en el uso de recursos y aprovechar integralmente las reservas existente, para lo cual la participación activa, efectiva y directa de todos los involucrados resulta indispensable.

A partir de las tendencias negativas sobre la ineficiencia presentada a nivel de país en el año 2009 que cerró con un deterioro en la correlación salario medio productividad en la mayoría de los sectores de la economía el país identificó como principales fenómenos el exceso de personal indirecto producto a plantilla inflada.

La práctica viene demostrando que muchos directivos son sorprendidos por los resultados económicos de la entidad, cuando al evaluar los indicadores de una etapa de trabajo, estos expresan una situación desfavorable o indeseada. Muchas veces en el caso que nos ocupa, los resultados arrojan deterioro del indicador gasto de salario por peso de producción, y no se han podido prever en la ejecución cotidiana de la producción y los servicios, las causas que determinen ese desfavorable resultado.

Otra de las áreas fundamentales en el logro exitoso de objetivos y metas es Recursos Humanos, teniendo en cuenta que el uso racional y eficiente de las fuerzas productivas garantiza el cumplimiento de planes estratégicos y técnico-económicos de la organización.

De acuerdo con lo anterior se realizó un diagnóstico en las áreas de Recursos Humanos y Dirección de la Dirección Municipal de la Agricultura de Palmira, detectando que no existe adecuado control de los planes y de la ejecución del presupuesto de gastos aprobados para la organización y altos índices de fluctuación de la fuerza laboral.

En tal sentido nos planteamos como **problema científico**: determinar las causas que afectan la eficacia en la gestión de la Dirección Municipal de la Agricultura de Palmira.

Como **objetivo general**: Realizar una auditoria de gestión en la Dirección Municipal de la Agricultura de Palmira.

El **objeto de estudio**: La Delegación Municipal de la Agricultura de Palmira y como **campo de acción**: las áreas de Dirección y Recursos Humanos de esta entidad.

La **idea a defender**: con la realización de una Auditoría de Gestión en la Dirección Municipal de la Agricultura de Palmira donde se podrán develar los aspectos que inciden en la deficiente gestión de la entidad.

Como objetivos específicos nos planteamos:

1. Realizar un estudio teórico del tema.
2. Metodología para evaluar la gestión en la Delegación de la Agricultura.

3. Ejecución y presentación del informe

Metodología utilizada

La metodología utilizada en este trabajo responde a la Guía metodológica establecida por la resolución 26 del extinto MAC de fecha 25 de enero de 2006. Además se aplican técnicas de recolección de información tales como entrevistas, encuestas, análisis de documentos y el muestreo no estadístico.

Estructura del trabajo

El trabajo está estructurado en tres capítulos, el primero titulado "Generalidades de la Auditoria de Gestión", en el que se describen los antecedentes históricos, la metodología, las normas y las técnicas de auditoria con énfasis en la auditoria de gestión. El segundo Capítulo "Metodología para evaluar la gestión en la Delegación Municipal de la Agricultura", en el que se realiza una caracterización de la empresa, se detalla la Metodología utilizada, el programa, las técnicas de recolección de información, los indicadores y cuestionarios aplicados. Además se hace referencia a los indicadores de gestión evaluados para determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el tema objeto de estudio. En el tercer capítulo: "Ejecución y Presentación del Informe de Auditoria" se presentan de forma detallada los hallazgos detectados, se otorga la calificación y las recomendaciones, además de las legislaciones consultadas. Este estudio ofrece conclusiones, recomendaciones, Bibliografía (norma Harvard-APA) y Anexos que sustentan las afirmaciones del texto principal.

Justificación del estudio

La justificación de la investigación está dada por el problema que resuelve teniendo en cuenta que no existen estudios anteriores que permitan detectar las fallas en la gestión del área de dirección, permitiendo a la entidad una herramienta para la toma de decisiones.

Novedad

No existen evidencias de trabajos de auditorias de este tipo realizados en la entidad, por lo que resulta novedoso y permite establecer un medio para lograr el cumplimiento exitoso de objetivos y metas de la empresa. Además aporta ideas y brinda una información integral del funcionamiento de la organización al evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia de su gestión.

Aporte Práctico

Ofrece una información general del funcionamiento del área de dirección y de recursos humanos, permitiendo rediseñar estilos de conductas y métodos de dirección en la entidad. Contribuye a fortalecer la cultura organizacional, tanto de los funcionarios y directivos de la entidad como de otras instituciones de similar desempeño.

Capítulo I: Generalidades de la Auditoría de Gestión.

La auditoría inicialmente estuvo dirigida a la determinación de la legalidad de las transacciones y la seguridad en el manejo del dinero público, eventualmente, orientándose hacia la aplicación de las técnicas desarrolladas por la profesión del Contador Público para examinar los Sistemas Financieros y de Control Interno, así como también para dar fe sobre la confiabilidad de transacciones efectuadas e informes financieros.

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión. Este tipo de auditoría fue evolucionando y se convirtió en la más especializada pues evalúa la gestión de todas las áreas de la organización, su evolución se detalla en el epígrafe que sigue.

1.1 Evolución histórica de la Auditoría de Gestión.

Con el transcurso del tiempo la auditoría fue evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla.

Mientras que sus métodos fueron cambiando y se vincularon con distintas ramas del saber, la auditoría asume mayores retos. Los auditores han tenido que ir arrancando paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

El adelantamiento de la auditoría como ciencia no ha sido uniforme ni en tiempo ni en lugar, manteniendo una tendencia hacia la integración y diferenciación en su desarrollo.

Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Se caracterizó este estudio por su lento desarrollo.

Durante la revolución industrial el objeto de estudio de la auditoría comienza a diversificarse y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La auditoría pasa a dictaminar los estados

financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoria ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración los fines de los sesenta y principios de los setenta han traído comidos en los trabajos de la administraciones el mundo con el propósito de promover la eficiencia. La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoria de Gestión, aun no aplicada prácticamente en las condiciones cubanas. Esta Auditoria se orienta hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, es una extensión de la administración para determinar que tan bien esta funcionando un área con relación a los objetivos establecidos.

La Auditoria de Gestión se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. La misma persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser y cuales medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

A continuación se verán los antecedentes históricos más relevantes de la evolución de esta auditoria partiendo de los hechos históricos de mayor relevancia para la Administración, como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional:

El decreto Ley No. 159 de la Auditoria define la misma 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.

La gestión es el gobierno de la empresa durante el periodo de actividad. Este gobierno comprende la adquisición y transformación de bienes y su transmisión o empleo para la consecución de los fines de la empresa, y el cumplimiento de esta función principal comprende otras secundarias en numero variable según la clase de empresa de que se trate, pero que pueden reducirse de un modo general a las siguientes: financiera, comercial, técnica, contable, de seguridad y administrativa.

Se encuentra definida la Auditoria de Gestión en el Decreto Ley NO. 159: Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización mas racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

De acuerdo a los requerimientos legales, Auditoria General de la Nación definió la auditoria de gestión como un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

La Auditoria de Gestión es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la Administración si las diversas operaciones se llevan a cabo a manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoria esta incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. También debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.

Leonardp, W (1990): El propósito de una auditoria de gestión es revisar y apreciar operaciones y procedimiento. Implica también la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía de las operaciones.

Según Auditoria General de la Nación 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 más adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Según Auditoria General de la Nación la 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.

Los trabajos sobre auditoria en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que sólo hemos 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 auditoria continuará acrecentándose día a día.

La auditoria tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos

registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años; pues en la actualidad responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros, por ejemplo, a fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa, sin embargo hoy en día, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar “la calidad de la administración” . Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de estas surgió un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y de sus directivos.

La Auditoria Operativa lógicamente evoluciona hacia el auditor por la delegación inicial de la responsabilidad de la protección de los intereses de la empresa. Esto se aproxima a la aplicación de técnicas de análisis y evaluación de actividades no financieras por parte de los auditores internos, pues con las mismas estos empiezan a poder evaluar los controles de cualquier segmento de una entidad, se van profesionalizando en la elaboración de información no financiera basándose en formas y métodos a los que están acostumbrados, examinando los resultados desde el punto de vista de la dirección.

1.2 Concepto de Auditoria de Gestión y sus objetivos

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

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. De ahí que se utiliza como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz. Sus conceptos y objetivos se detallan en los sub-epígrafes que siguen.

1.2.1 Conceptos de auditoria de gestión establecido por diferentes autores

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos

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.

Este tipo de auditoría forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

La Auditoría de Gestión, también ha sido denominada Auditoría Operacional, de Efectividad, Administrativa, de Rendimiento, Operativa, de la Productividad y Diagnóstico Administrativo. En diferentes bibliografías consultadas han aparecido varias definiciones de este tipo de Auditoría, algunos autores, distinguen la Auditoría Operacional, de la Auditoría Administrativa o de Gestión. Ellos plantean que la Auditoría de Gestión trabaja solamente con los conceptos de economía y eficiencia, mientras que la Auditoría Operacional se basa en los conceptos de economía, eficiencia y eficacia. Dicho de otra manera la Auditoría de Gestión evalúa solamente la actividad gerencial y la Auditoría de Resultados la eficacia.

Se encuentra además en esta Enciclopedia definida la Auditoría para la Dirección, la cual no cuenta con un concepto único o simple de su enfoque, puesto que aún sigue evolucionando. Actualmente aparece como una técnica o enfoque que comprende tanto la Auditoría Económica, como la de Eficacia y Resultados, o Auditoría de la Efectividad. La Auditoría de la Economía y Eficacia, trata de cómo son manejados y consumidos los recursos.

También incluye revisiones para evaluar los incrementos y decrementos de la productividad. Las Auditorías de Resultados de Programas se refieren a la investigación de los resultados y de los beneficios logrados por una organización y a la evaluación de si los programas y actividades logran los objetivos establecidos por la ley, consejo de administración, dirección o cualquier ente autorizado.

En su libro "Auditoría Operacional, factor de productividad en las organizaciones", José Dagoberto Pinilla Forero, señala: "La Auditoría Operacional es el proceso de investigación que tiene por objeto el examen y evaluación de la planeación, la organización, la dirección, y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; su finalidad, emitir una opinión independiente, de asesoría, a la alta dirección, acerca de la validez del sistema de control integral en las entidades auditadas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos la define como: "Un servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa".

Eduardo Heviap en su "Manual de Auditoría Interna", Enfoque Operativo y de Gestión" 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.

En nuestro país la Auditoría de Gestión se encuentra definida en el Decreto Ley No. 159/95 de la ONA, hoy en día Ministerio de Auditoría y Control (MAC), de la siguiente forma: “Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización mas racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.”

Finalmente entendemos, que la Auditoría de Gestión es el proceso investigativo que persigue examinar y evaluar la planeación, organización, dirección y control de los procesos operativos de una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia con que opera la misma.

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 desde el punto de vista de un análisis de utilidad y costo. Si las utilidades exceden a los costos, no hay duda de que la auditoría, sugiere que el alcance de la investigación se amplíe. Lo racional es que las soluciones así como los beneficios que deriven, tiendan a ser más amplias cuando el alcance de la auditoría sea mayor.

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y
- las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

Economía

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

Es decir:

- los recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correctas;
- en el momento previsto;
- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

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

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

- utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias en condiciones de almacenaje y de trabajo;
- utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

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

Eficiencia

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

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

Entre otros, debe lograr:

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

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

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

Eficacia

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

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

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

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

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

Interrelación de las 3 "E"

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

Economía: Insumos correctos al menor costo.

Eficiencia: Insumos que producen los mejores resultados

Eficacia: Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Debe tenerse en cuenta que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el **precio del incumplimiento**.

Asimismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos **ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA** y cómo se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

1.2.2 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:

- Asegurar el conocimiento, interpretación y aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
- 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.
- Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- 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:

- Mejorar la conciencia de control empresarial con el propósito de construir y practicar una cultura integral de control en las organizaciones.
- Fortalecer el sistema de seguridad de todos los recursos de la organización.

- Promover la legalidad, la economía, la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
- Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la organización.

Objetivos de largo plazo:

- Facilitar los procesos de planeación estratégica y de calidad total en las organizaciones.
- Crear condiciones favorables para redefinir los modelos de control de calidad y de productividad con una visión de largo plazo.
- 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.

1.3 La Auditoría de Gestión como elemento de dirección.

La Auditoría opera como un órgano de confianza de la dirección, este la utiliza con frecuencia recaba informes de auditoría sobre aspectos globales de la gestión para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los propios responsables de cada área; actuando así, la dirección estaría sacando todo el provecho posible de la Auditoría de Gestión, lo que supone como premisa básica, que hay que prestarle la debida atención y concederle el tiempo suficiente.

La Auditoría de Gestión diagnostica el estado actual del negocio y las fallas que se puedan presentar. Hace la función de médico general. 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.

Economía: Este concepto, como parámetro de medición de la auditoría operacional, implica la formalización de criterios adecuados para la obtención, control, disposición y utilización de los insumos que entran a los procesos productivos de bienes y/o de servicios con el fin de ejecutar los procesos productivos a los menores costos posibles.

Una buena gestión debe asegurarse del adecuado tratamiento de todos los insumos que intervienen en los procesos de producción, a fin de evitar desperdicios o erogaciones innecesarias que afecten sensiblemente el concepto de economía.

Eficiencia: La eficiencia se orienta fundamentalmente a la aplicación de métodos de trabajo capaces de conducir al mejor desempeño de la actividad gerencial y operativa de acuerdo con los objetivos, los recursos y las limitaciones de las organizaciones. Refleja la óptima combinación de los insumos que intervienen en los procesos productivos con el objeto de alcanzar los niveles de rendimiento esperados y de satisfacer, en la mejor forma posible a la clientela interna y externa de las empresas.

Existe una evidente relación entre los conceptos de eficiencia y productividad, ya que esta última aumenta por efectos de eficiencia, en el sentido, por ejemplo, de un mejor aprovechamiento de los insumos que intervienen en los procesos productivos. Esto sucede cuando con los mismos insumos se produce más o cuando con menos insumos se produce lo mismo.

La productividad es un concepto económico-administrativo que resulta de establecer una relación producto/ insumo en donde los insumos están dados por todos los elementos que entran a un proceso productivo; el producto es el resultado de dicho proceso.

La eficiencia se expresa como una relación entre productividad y determinados estándares de medición multiplicada por ciento.

Para asegurar un deseable grado de eficiencia administrativa, es indispensable que la gerencia identifique la capacidad organizacional con que cuenta realmente y el flujo de los insumos disponibles, de acuerdo con las necesidades concretas del mercado.

La productividad de las empresas implica entonces economía, eficiencia y eficacia, así como la asunción de las responsabilidades sociales y humanas que se derivan de las relaciones de las organizaciones con el hombre y con la sociedad.

Eficacia: Este concepto se refiere al cumplimiento satisfactorio de los objetivos preestablecidos por parte de la administración.

Según el Ministerio de Finanzas y Precios, la economía, eficiencia y eficacia, se expresan resumidamente en:

Economía: Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que "no se compre, gaste y pague más de lo necesario".

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

- Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
- Ahorrar estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

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

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

Al trabajar con eficiencia se debe lograr:

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

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.

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

- Que la producción y el servicio se haya cumplido en la cantidad y la calidad esperada.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. En resumen que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

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

1.3.1 Etapas de la auditoría de gestión

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.

Dicha metodología cuenta con las siguientes etapas:

I. Exploración y examen preliminar.

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

- 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.
- 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.

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 período 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.

Objetivos de esta etapa

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. Planeación.

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 Auditoria

Objetivos de esta etapa

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

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 auditoria.

Informar a auditores y otros especialistas que intervendrán, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.

Analizar el presupuesto de gasto de la auditoria, calculado sobre la base de salario y cantidad de personas que conformarán el grupo multidisciplinario fundamentalmente.

III. Ejecución.

Es donde se ejecuta la Auditoria por lo que se deberá:

Verificar toda la información obtenida verbalmente.

Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Que la Auditoria 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.

Los elementos para esta etapa contenidos de forma detallada en la Resolución No. 23/91, sobre las normas de Auditoria Estatal.

No obstante adicionalmente se deberá considerar lo siguiente:

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

Conclusión: 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: hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes.

Todo lo que sea cuantificable se debe cuantificarlo.

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

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.

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

1.4 Alcance y riesgos de la Auditoria de Gestión

La razón principal para llevar a cabo una Auditoria de Gestión es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas existentes y los problemas operacionales que acarrearán en las operaciones en la etapa de realización. A pesar de la revisión anual por parte de contadores externos, la cual se concentra en los resultados financieros del año anterior y por tanto es una mirada hacia atrás, la Auditoria de Gestión representa un enfoque más positivo, con la mirada hacia adelante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de sus actividades y lo apropiado de las decisiones de la gerencia respecto a los objetivos a largo plazo trazados por esta.

Como beneficio se puede plantear que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como acontece en la auditoria financiera. En comparación, al detectar los mismos problemas más tarde, cuando generalmente han crecido en alcance, significa mayores costos para la organización.

Un segundo e importante beneficio de la Auditoria de Gestión es que representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

En gran parte el fracaso de los negocios son causados por una pobre administración.

Otro beneficio se traduce en una apreciación objetiva que se base en opinión personal y desprovista de evidencia fáctica.

En la Auditoria de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoria deben estar de acuerdo en cuanto al alcance general, si se conoce que esta auditoria incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- La satisfacción de los objetivos institucionales.
- El nivel jerárquico de la entidad.
- La estructura organizativa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar:
- Regulaciones.
- Economía, eficiencia y eficacia.
- Salvaguarda de activos
- Calidad de la información

Por tanto, el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como: procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables, duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales, exceso de personal en relación con el trabajo a efectuar y fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

El alcance de la Auditoria Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la auditoria operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

1.4.1 Componentes de riesgos inherentes a la auditoria de gestión

La auditoria 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. Por tanto, debe planificarse la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de: criterio profesional del auditor, regulaciones legales y profesionales y la identificación de errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoria tendremos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

1. Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.
2. Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
3. Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoria de gestión, es necesario conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información. Considerar la adecuación del diseño del Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos. Deben determinarse procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar luego de hacer evaluado el Sistema de Control Interno y extender las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Como toda herramienta administrativa, las auditorias de este tipo deben ser comprendidas y utilizadas apropiadamente para obtener resultados satisfactorios. Además, necesitan el apoyo total de los más altos niveles gerenciales. Dos de sus principales límites son: el tiempo necesario par llevarlas a cabo y su costo.

Más allá de los factores de tiempo y costo, el problema más importante de la Auditoría de Gestión es que puede influir negativamente en el ánimo del gerente, lo cual podría repercutir negativamente sobre la productividad de su área de responsabilidad. Se requiere el mayor tacto y diplomacia por parte del evaluador – es decir, el consultor, auditor o gerente supervisor – o de otra forma esta Auditoría causará efectos disfuncionales en lo que se revise. Así, “ el problema humano ” surge como el factor más importante al emprender esta auditoría.

1.4.2 Ventajas de la Auditoría de Gestión

La razón principal para llevar a cabo una auditoría de gestión es la necesidad de detectar y superar las deficiencias administrativas y tiene ciertas ventajas como son:

Descarga a la dirección de una serie de obligaciones importantes, permitiéndole dedicar su tiempo a los asuntos en los que su actuación no es delegable.

Extiende la función auditoría interna a todo el espacio de operaciones de la empresa, y no solamente al área económico-financiera.

Asegura que, cualquiera que sea el tamaño de la empresa y la dispersión de los centros de trabajo, la dirección, por cuya delegación se llevan a cabo las auditorías, disponga siempre de una información detallada y objetiva, elaborada con independencia de los controles o supervisiones establecidas que, en muchas ocasiones, se convierten en simples rutinas.

Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos, y a saber donde tienen sus papeles, pues la auditoría investiga sobre realidades y no se limita a oír lo que le cuentan, sino que solicita pruebas, documentos, datos ciertos.

Finalmente la práctica habitual de la auditoría de gestión obliga a replantarse situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas o aplicaciones y genera en la empresa un saludable dinamismo.

1.5 Técnicas más utilizadas en auditorías de gestión. Muestreo

El conjunto de técnicas de auditoría constituyen los procedimientos que se incluyen en el programa de auditoría. En el caso de la Auditoría de Gestión servirán para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que se realicen en una Empresa.

Dentro de ellas se encuentran:

1. Observación: Como su nombre expresa consiste en observar y puede incluir por tanto exámenes de los aspectos físicos de una operación.

La observación es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo, las acciones administrativas de jefes subordinados, documentos, acumulación de materiales, condición de las instalaciones, materiales excedentes, entre otros. La característica

principal de esta técnica es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

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

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

3. Verificación: Generalmente asociada con el proceso de auditoría, es la técnica que permite asegurar que las cosas son como deben ser.

Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado, y se corresponde con la legislación vigente. Se podrán verificar operaciones del período que se auditan y otras que tendrán su culminación en períodos posteriores.

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

Esta investigación puede ser interna o externa por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todas aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación. En esta técnica se pueden emplear cualquiera de las otras técnicas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

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

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

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

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

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

El conjunto de técnicas de auditoría constituyen los procedimientos que se incluyen en el programa de auditoría. En el caso de la Auditoría de Gestión servirán para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que se realicen en una Empresa.

Existen también técnicas de muestreo ante la imposibilidad de efectuar un examen a la totalidad de los datos. Se denomina muestra a una parte de los datos y población o universo al total o mayor cantidad de estos. Existen diferentes tipos de muestreo, estos pueden ser:

Estadístico, este a su vez se clasifica en:

- **Aleatorio:** método en el cual el auditor determina un elemento al azar como punto de partida para aplicar la serie de números aleatorios que seleccione en determinado orden hasta que se hayan escogido las unidades suficientes para completar el tamaño de la muestra.
- **Sistemático:** método de selección en el cual el auditor determina elementos mediante un intervalo constante entre una selección y otra: teniendo el intervalo inicial un punto de partida seleccionado al azar. El tamaño del intervalo se determina dividiendo el tamaño de la población o universo entre el tamaño deseado de la muestra. El punto de partida de esta muestra debe estar comprendido entre 1 y el cociente resultante de la operación anterior.

No estadístico, el que puede ser:

- **Al Azar:** Es el método de uso más generalizado mediante el cual el auditor selecciona completamente al azar una muestra dentro del universo del tema, cuenta, artículos, etc. a revisar, lo que asegura que todas las operaciones tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas.

En general es una técnica aleatoria sin implicar números aleatorios u otras técnicas comprobadas y no se puede medir la probabilidad de selección de una unidad de muestreo, así como demostrar que todas las combinaciones de niveles de muestreo tengan una posibilidad de selección conocida.

- **Por Bloques:** método de selección en el cual el auditor escoge inicialmente uno o varios grupos de elementos contiguos como muestra. Ejemplo: todos los cheques de nómina correspondientes a la quincena terminada en una fecha dada o todas las facturas de proveedores cuyos nombres comiencen con determinada letra.

Las muestras por bloque no suelen ser económicas, ya que cada grupo de elementos contiguos constituye únicamente una unidad de muestreo.

- **Estratificado:** significa clasificar la población o universo en estratos o subgrupos, aplicándose el muestreo a cada subgrupo. El método de estratificación se aplica frecuentemente en el muestreo en bloque. Por ejemplo, en un muestreo en bloque estratificado, podría ser que se examinaran todas las facturas del mes de abril por cantidades superiores a \$1000.00 más el 5

En la selección de muestras el auditor debe seguir los principios siguientes:

- Basar sus opiniones sólo en las poblaciones donde se extrae la muestra.
- La muestra debe ser representativa del universo y para que lo sea, cada elemento del mismo debe tener una probabilidad igual de ser seleccionado.
- Asegurarse de que ningún elemento particular del universo modifique el carácter eventual de la muestra.
- Evitar que en la selección de la muestra puedan influir inclinaciones personales.

1.5.1 Muestreo en la auditoria de gestión

El auditor al efectuar la auditoria de gestión y considerar estos factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos) tendrá que decidir el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta; pues sería imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo: riesgo muestral, así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo: riesgo no muestral.

En la auditoria operacional el auditor en la fase de Encuesta Inicial y en la de Investigación y análisis requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el Control Interno Contable y el Control Interno Administrativo cumplen con los requisitos esperados que permitan una confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero para el primero y una administración eficiente para el segundo.

Para todo esto se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable, considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos.

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorias.
- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por el cliente.
- Obtener evidencia suficiente.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo; es decir el muestreo estadístico y el muestreo no estadístico.

En el muestreo no estadístico el auditor incorpora subjetivamente el Control Interno, la importancia relativa y el riesgo en la auditoría, justificando su juicio en mecanismos intuitivos.

Este muestreo tiene varias desventajas pues no proporciona al auditor:

- Un estimado cuantitativo de la cantidad el riesgo tomado.
- Un método objetivo comprable, sistemático para determinar el tamaño de la muestra o para probar que el tamaño de las muestras era el adecuado.
- Un método objetivo de evaluar el efecto de los errores que se encuentran.
- Asegurar que las muestras están libres de prejuicios.

Sin embargo, en el mundo se ha generalizado el uso de este muestreo, pues el auditor confía en su pericia y juicio profesional que en muchas ocasiones tiene un nivel aceptable de éxito.

Por otra parte, el muestreo estadístico puede ser considerado como una herramienta que ayuda a los auditores a formar juicios, pero se necesita un conocimiento en los auditores de ciertos términos estadísticos.

En el método estadístico se determina el tamaño de la muestra, se seleccionan las partidas que la integran y la evaluación de los resultados se realiza a través de métodos matemáticos basados en el cálculo de probabilidades.

En todos estos métodos estadísticos se utilizan tablas que propician mayor certeza en el resultado, pero que parten del criterio del auditor, por ejemplo, para determinar la tasa de error, el por ciento de riesgo con exceso de confianza.

El auditor de gestión u operacional podrá hacer uso de cualquiera de estos métodos estadísticos para determinar el tamaño de la muestra en la verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos con el fin de cumplimentar las metas y objetivos trazados en el área de auditar.

A nuestro juicio para aplicar las pruebas de cumplimientos y sustantivas el muestreo tanto estadístico como no estadístico puede ser muy útil, pero debe hacerse especial énfasis en el conocimiento en detalle de la operación o área que se revise, pues pudiera llegar a subvalorarse la dimensión de la muestra a seleccionar y por tanto las posibilidades de llegar (Anexo 2)

En las auditorías de gestión se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Planeación de los niveles de riesgos de auditoría**, donde influye la seguridad en el Control Interno y en los procedimientos de revisión analítica de la Empresa, que a su vez influyen en el establecimiento y cumplimiento de las políticas y metas a cumplir para trabajar con economía, eficiencia y eficacia.
- **Relación de riesgo tolerable contra la importancia relativa**, es decir, el error máximo en la estimación que está dispuesto a asumir o a aceptar el auditor, haciendo análisis del área

u operación específica a revisar para que no deje de cumplimentarse algún parámetro que permita el cumplimiento exitoso de la gestión.

- **Determinación del tamaño de la muestra**, depende del muestreo que se utilice, estadístico o no, expresando en cada caso, según corresponda, fórmulas matemáticas o estadísticas además del juicio del auditor y de la confianza de incurrir en el menor número de errores.
- **Selección de la muestra**, podrán usarse métodos de selección fortuita sin restricciones como la selección sistemática, utilizando tablas, por ejemplo, en la verificación de áreas como la de Cobros; Pagos, Investigación y Desarrollo; Mercadotecnia; Protección e Higiene del Trabajo; Transporte, entre otras.
- **Evaluación de la muestra**, practicar los procedimientos de auditoría que considere necesarios utilizando las partidas de la muestra y las técnicas propias de la auditoría de gestión.
- De la misma manera, y a partir de los factores de riesgos ya señalados, podemos concluir que existen factores que influyen en el tamaño de las muestras y que el auditor de gestión debe tener presente:
 - Confianza depositada en el Control Interno.
 - Confianza en otros procedimientos de auditoría relacionados con el tipo de transacción.
 - Tamaño del error tolerable para un objetivo específico de auditoría.
 - Cuantía y frecuencia esperada de los errores.
 - Número y valor de la población.
 - Seguridad total exigida.

De acuerdo con el proceso de indagación precedente se pueden establecer los siguientes elementos conclusivos: la auditoría de gestión constituye una herramienta que permite el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, toda vez que mediante ella se pueden detectar deficiencias administrativas, obliga a los empleados a trabajar con orden y métodos, garantizando seguridad razonable en la información financiera. La práctica habitual de la auditoría de gestión obliga a replantarse situaciones y hechos, es fuente continua de nuevas ideas o aplicaciones y genera en la empresa un saludable dinamismo y un mejor ambiente de control en función de maximizar sus ganancias, con mayor eficiencia, economía y eficacia.

Capítulo II Metodología para la evaluación de la Gestión en la Delegación de la Agricultura de Palmira

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 la realidad objeto de estudio y proponer las sugerencias que sean necesarias.

2.1 Caracterización de la entidad

La Delegación Municipal es de Categoría I con una Plantilla aprobada y cubierta por 14 trabajadores, siendo estos un delegado municipal, dos subdelegados, un Técnico en Gestión Documental, un Supervisor de la Gestión Económica y nueve Especialistas Integrales. Además cuenta con el grupo Estatal compuesto por un Centro de Control Pecuario, en el que laboran once compañeros, el Instituto Medicina Veterinaria con 27 trabajadores, el Centro Nacional de Control de la Tierra con siete compañeros, la unidad de Servicio Estatal Forestal con dos trabajadores. Existen también un Jefe de Seguridad y Protección y Defensa, un Especialista de Suelo y Fertilizantes y un Especialista de Sanidad Vegetal.

El Sistema Productivo está compuesto por una Empresa Agropecuaria con 10 CCSF, 3 UBPC, 1 Granja Agropecuaria y 1 Granja Urbana, también se cuenta con varios establecimientos dentro de los cuales está el Establecimiento Acopio, la Dirección Porcina, una Dirección de Ganado Menor, 4 Granjas Avícolas, 3 Centros Integrales Porcinos, 1 Planta de Pienso Líquido, 1 Establecimiento de procesamiento de Semillas Varias, y el Grupo Municipal de Arroz. La UEB AZCUBA tiene, 5 UBPC, 4 CPA y una Granja Agropecuaria

La entidad tiene como:

Visión: El municipio de Palmira cuenta con un sistema de control estatal organizado que le permite cumplir con los elementos rectores proyectados, contribuyendo a la solución tecnológica y científica a los problemas que se presentan en la esfera alimentaria, lo que ha contribuido a consolidar las producciones agropecuarias y la satisfacción de las necesidades de la población.

Misión: Dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y el Gobierno, para lograr el desarrollo sostenible de las producciones agropecuarias y forestales con destino a la soberanía alimentaria y otras necesidades de la población, la industria alimenticia, el turismo, la exportación y la disminución de las importaciones. Además de contribuir con las diferentes acciones para lograr el avance socio-económico del territorio.

De acuerdo con las valoraciones estratégicas la **Matriz DAFO** es la siguiente:

➤ **Debilidades**

Déficit de medios de trabajo, Problemas con la Atención al Hombre, Falta de sistemas de Capacitación.

- Insuficiencias en la estimulación de los recursos humanos.
- Aún falta liderazgo del personal en el ámbito de su desempeño.
- No estar explotando eficientemente el fondo de tierra del Sistema de la Agricultura.
- No contar con todas las vías de comunicación del Municipio con la Provincia, y la Base Productiva.
- El trabajo con las Reservas de Cuadro todavía no es eficiente.
- Deficientes medios de transporte, problemas técnicos y energéticos del parque automotor.
- Aún falta preparación en las nuevas técnicas informativas

➤ **Amenazas:**

- Existencia de Organismos con más posibilidades salariales y atención.
- Poco personal de la calificación requerida en el Municipio.
- Pocos estudiantes en Carreras Universitarias a fines con la Actividad Agropecuaria.
- Cambios climáticos desfavorables.
- Incremento del Bloqueo y la Guerra Económica de EUA hacia Cuba.
- Compleja situación económica-financiera que está presentando el País.
- Déficit de recursos materiales.
- No se cuenta con un sistema informativo al alcance de los técnicos y dirigentes.

➤ **Fortalezas:**

- El personal Estatal cuenta con la experiencia suficiente de su trabajo.
- Se logra la estabilidad de la fuerza de trabajo en el Sistema Estatal.
- Tener el Control Estatal de la tierra actualizado en el Centro Nacional de la Tierra.
- Se cuenta con un fondo de tierra suficiente para lograr la producción Agropecuaria que se necesita.
- Mantienen buenas relaciones de trabajo con todos los Factores y Organismos del Municipio.
- Aumento del reconocimiento Estatal al papel de la Ciencia y la Tecnología.
- Perspectivas de cooperación que se abren en las relaciones económicas con países como la República Bolivariana de Venezuela y la República Popular China, así como en el desarrollo de la Alternativa Bolivariana para las Américas.
- Excelentes condiciones humanas de los compañeros que conforman el equipo de trabajo.

➤ **Oportunidades:**

- Contar con una Sede Universitaria en el Municipio para la calificación del personal.
- Utilización de la Computación para mejorar el control y funcionamiento.
- Aplicación de la Dirección por Objetivo con la introducción de elementos de Dirección por Procesos.
- Reconocimiento y comprensión de la Misión de la Agricultura por el Partido y el Gobierno.
- Existencia de garantías legales para el uso y explotación de la tierra.
- Preparación y reconocimiento de los Especialistas Integrales Municipales.
- Interés de la dirección y los trabajadores por superarse conjuntamente con las facilidades que se brindan para ello.
- Perfeccionamiento empresarial como un gran proyecto de innovación tecnológica
- Contar con un IPA en el territorio
- Intercambio técnico-científico con ACTAF y ACPA
- Contar con los lineamientos del V Congreso del PCC, en la resolución económica.
- Desarrollo sostenible en el control del medio ambiente.

Dentro de los objetivos de trabajo están entre otros los que siguen:

- Organizar y consolidar el sistema de dirección Estratégico y por Objetivos.
- La prevención y el cumplimiento del sistema de control interno.
- La Capacitación y la Superación.
- El Proceso de entrega de Tierras Ociosas en Usufructo.
- El Funcionamiento del Órgano Estatal.
- Aplicación de la Ciencia y la Técnica.
- La producción de viandas, hortalizas, granos y frutas, así como la producción de leche, carne y huevo.
- El desarrollo sostenible en el control del medio ambiente y la preparación de la economía para la defensa.

2.2 Desarrollo de la auditoria de gestión

Alcance

Con el propósito de analizar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos,

se parte de cuestionarios, entrevistas e indicadores que permiten establecer un medio para lograr el cumplimiento exitoso de objetivos y metas de la empresa. Además aporta ideas y brinda una información integral del funcionamiento de la organización.

Objetivos

- Producir una evaluación integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía.
- Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, en los 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 uno de sus establecimientos encargado de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones, tanto de calidad como de cantidad. (Eficiencia).

Principios de auditoría:

- 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.
- Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminadas para la entidad.
- Corroborar que se cumpla con la misión para la cual fue constituida.

2.2.1 Metodología

Se aplicará la Guía Metodológica para la realización de auditorías de gestión establecida en la derogada Resolución 26 del extinto Ministerio de auditoría y Control (MAC), de fecha 25 de enero de 2006. Se tuvieron en cuenta las etapas de auditoría que se describen a continuación:

1. Investigación Preliminar.
2. Planeamiento.
3. Ejecución.
4. Informe.

I. Etapa de Exploración.

El objetivo a seguir en esta etapa será: realizar un previo estudio para caminar solo sobre la base

de las actividades específicas a auditar. Para ello se procederá a:

- Recorrer las áreas de la entidad para observar su funcionamiento y conjunto.
- Revisar las inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorías anteriores.
- Evaluar el sistema de Control Interno,
- Examinar y Evaluar los Estados Financieros.

-Control Interno.

Se aplicará el cuestionario de Control Interno elaborado por el Ministerio de Finanzas y Precios teniendo en consideración las adecuaciones que se establezcan a las áreas de acuerdo con la temática que se aborde en cada caso. Los componentes del cuestionario son:

Ambiente de Control

- Evaluación de los riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

COMPONENTE “AMBIENTE DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual			
1.	Están definidos los objetivos de trabajo.			
2.	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.			
3.	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.			
4.	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.			
5.	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.			
6.	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.			
7.	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.			
8.	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
9.	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.			
10.	El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.			
11.	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior			
12.	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.			
13.	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.			
14.	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores			
Integridad y valores éticos				
15.	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.			
16.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			
17.	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.			
18.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.			
19.	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.			
20.	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.			
21.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.			
22.	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.			
23.	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.			
Idoneidad Demostrada				
24.	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTTS.			
25.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.			
26.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.			
27.	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.			
28.	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	MTSS.			
29.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.			
30.	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.			
31.	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.			
32.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.			
33.	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.			
34.	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.			
35.	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.			
36.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.			
37.	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.			
38.	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.			
39.	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.			
40.	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.			
41.	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.			
42.	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.			
43.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.			
	Estructura organizativa y asignación de autoridad y			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	responsabilidad			
44.	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.			
45.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.			
46.	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.			
47.	Está conformado un manual de procedimientos.			
48.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.			
49.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.			
50.	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.			
51.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.			
52.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.			
53.	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: <ul style="list-style-type: none"> – plantilla aprobada y cubierta – estructura organizativa (organigrama de la entidad). 			
54.	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.			
55.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.			
56.	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.			
57.	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.			
58.	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.			
59.	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.			
	Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
60.	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.			
61.	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.			
62.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.			
63.	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.			
64.	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.			
65.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
66.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.			
67.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.			
68.	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.			
69.	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación:			
	a) Plantilla de cargos.			
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.			
	c) Reglamento Disciplinario Interno.			
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.			
	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.			
	f) Acta de creación del Comité de Expertos.			
	g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.			
	h) Plan de capacitación y desarrollo.			
	i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.			
	j) Reglamentos de la estimulación.			
	k) Resultado de inspecciones realizadas.			
70.	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.			
71.	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.			
Total por respuestas				

COMPONENTE “GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Identificación del riesgo y Detección del Cambio				
72.	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.			
73.	Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): <ul style="list-style-type: none"> – Expediente de las acciones de control realizadas. – Control de tramite y respuestas de las quejas y denuncias. – Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). – Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas. – Estados de opinión de la población. – Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de 			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	afiliados. – Informes de balance de trabajo anual. – Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro. – Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. – Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. – Resultados de encuestas realizadas. – Análisis del organigrama de la entidad. – Diagramas de flujos. – Manuales. – Contratos. – Otras fuentes.			
74.	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.			
75.	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.			
76.	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.			
77.	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.			
78.	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.			
79.	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.			
80.	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.			
	Determinación de los objetivos de control			
81.	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.			
82.	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.			
83.	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.			
84.	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización			
85.	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.			
	Prevención de riesgos			
86.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
87.	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.			
88.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.			
89.	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.			
90.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.			
91.	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.			
92.	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.			
93.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.			
94.	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos			
Total por respuestas				

COMPONENTE “ACTIVIDADES DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización			
95.	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.			
96.	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.			
97.	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.			
98.	Están asignadas 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.			
99.	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.			
100	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.			
101	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.			
102	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
103	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.			
104	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.			
105	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.			
106	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.			
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
107	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.			
108	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.			
109	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.			
110	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la legislación vigente.			
111	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.			
112	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.			
113	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.			
114	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.			
115	El Balance de Comprobación de Saldos, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.			
116	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.			
117	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
118	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.			
119	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.			
120	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.			
121	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorias, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.			
122	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.			
123	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.			
124	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.			
125	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.			
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
126	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.			
127	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.			
128	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.			
129	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.			
130	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.			
131	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.			
132	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
133	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.			
134	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.			
135	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.			
136	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.			
137	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.			
138	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.			
139	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.			
140	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.			
141	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.			
Rotación del personal en las tareas claves				
142	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.			
143	Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave.			
144	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.			
145	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.			
146	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.			
Control de las Tecnologías de la Información				
147	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.			
148	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
149	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.			
150	Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes			
151	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.			
152	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.			
153	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos			
154	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.			
155	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.			
156	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.			
157	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por <u>entidades autorizadas</u> para solucionar las vulnerabilidades.			
158	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de una red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.			
159	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.			
160	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.			
161	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
162	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.			
163	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.			
164	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.			
165	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.			
166	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente			
167	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.			
168	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.			
169	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.			
170	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.			
171	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.			
172	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.			
173	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.			
174	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.			
175	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.			
176	<p>Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> – solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos; – todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente; – la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada. 			
177	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.			
178	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.			
179	<p>Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Serán privadas e intransferibles. – Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen. – Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres. – No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean. – No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información. 			
180	<p>Los sistemas de aplicación deben contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores, – la documentación y los ficheros fuentes; – Manuales de usuario y manuales de explotación. – Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios. 			
181	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.			
182	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.			
183	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	acuerdo a la importancia de la misma.			
Indicadores de desempeño				
184	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.			
185	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.			
Total por respuestas				

COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
186	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.			
187	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.			
188	Este sistema provee información para la toma de decisiones.			
189	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.			
190	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.			
191	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad.			
192	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.			
193	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.			
194	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).			
195	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.			
196	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
197	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			
198	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.			
199	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.			
200	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.			
201	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.			
202	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.			
203	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.			
Contenido, calidad y responsabilidad				
204	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.			
205	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.			
206	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.			
207	No hay duplicidad en la información y en los datos.			
208	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.			
Rendición de cuentas				
209	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.			
210	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.			
211	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.			
212	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con:			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	<ul style="list-style-type: none"> - El uso, custodia y destino de los recursos; - El cumplimiento de los objetivos y metas; - El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; - Las incidencias ocurridas; - La situación financiera de la entidad; - Los resultados de la entidad en ese período; - Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; - Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad. 			
213	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.			
Total por respuestas				

COMPONENTE “SUPERVISIÓN Y MONITOREO”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno			
214	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias			
215	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
216	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.			
217	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.			
218	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.			
219	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.			
220	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía,			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	eficiencia y eficacia de la entidad.			
221	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.			
222	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.			
223	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.			
224	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.			
Comité de prevención y control.				
225	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.			
226	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.			
227	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.			
228	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.			
229	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.			
230	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.			
231	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.			
232	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.			
233	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.			
234	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
235	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.			
236	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.			
237	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.			
238	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.			
239	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.			
240	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.			
241	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.			
242	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.			
243	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.			
244	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.			
245	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.			
Total por respuestas				

II. Etapa de Planeación.

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

- 1) Los objetivos específicos de la auditoría.
- 2) La magnitud del trabajo y su complejidad para el ahorro de tiempo y recursos.
- 3) Los programas flexibles que sean confeccionados de acuerdo a los objetivos

propuestos ya que constituyen la única garantía de uniformidad, continuidad, integridad y control del trabajo de revisión. Estos programas deben contar con las fórmulas de cálculo necesarias para arribar a los resultados lógicos del proceso que se ejecuta en la operación objeto de auditoría. Debe contener además los elementos imprescindibles para garantizar una buena gestión en la operación de que se trate.

4) Presupuesto para el desarrollo de la auditoría.

III. Etapa de Ejecución.

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

Dentro de los instrumentos utilizados tenemos: verificación física de la información obtenida verbalmente, entrevistas individuales, cuestionarios de comunicación y relaciones humanas, revisión de cálculos, inspección documental, confirmaciones, representación gráfica de procesos y sistemas, comparaciones, evaluaciones, análisis, investigaciones, o sea, un conjunto de técnicas que evidencia porque se originan el incumplimiento y las desviaciones.

La metodología utilizada se describe a continuación:

Área Dirección:

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

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

- La utilización de procedimientos operativos eficientes.
- El empleo de la menor cantidad posible de recursos los servicios en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada.
- Las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de sus productos o servicios.
- Aplicar medidas de la eficiencia y eficacia de cada servicio.

3. Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o

beneficiario se determinan y cumplen, teniendo en cuenta.

- Identificar y analizar el comportamiento de los clientes o beneficiarios de los productos o servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado.
- Verificar segmentación de los clientes o beneficiarios en determinados ámbitos, que permitan una mejor atención y satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Evaluar los procedimientos de información, diseño, revisión, verificación y validación especificados para los productos y servicios.
- Determinar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio.

4. Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos, sobre la base de:

- Salvaguardar los intereses generales del Estado.
- Preservar el patrimonio público.
- Rehusar toda relación con intereses, personas u organizaciones que sean incompatibles con las funciones públicas que ejercen.
- Denunciar y rechazar toda actividad contraria al manejo correcto de los fondos y del interés público y tratar al ciudadano con respeto, prestándole los servicios que sean necesarios de manera eficiente, puntual y pertinente.

5. Aplicar cuestionario al área de dirección

No	Cuestionario del área de dirección	Si	No
1	¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?		
2	¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?		
3	¿Permite el ambiente de trabajo, la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?		
4	¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?		
5	¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?		

- 6 ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?
- 7 ¿Permite la estructura organizacional que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?

Políticas y Metas

- 8 ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:
- a) planes,
 - b) estrategias,
 - c) políticas,
 - d) procedimientos,
 - e) normas?
- 9 ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?
- 10 ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:
- a) objetivos generales,
 - b) objetivos principales y
 - c) Objetivos individuales?
- 11 ¿Dispone la entidad de objetivos definidos?
- 12 ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?
- 13 ¿Tienen en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados?
- 14 ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?

Estrategias

- 15 ¿Están integradas las estrategias con:
- a) los objetivos,
 - b) los planes,
 - c) las políticas,
 - d) los procedimientos y
 - e) las normas

- 16 ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?
- 17 ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados?
- 18 ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:
- a) cambios tecnológicos,
 - b) nuevas necesidades y
 - c) tendencias políticas?
- 19 ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales?

Planes

- 20 ¿Se integran armónicamente con:
- a) los objetivos de la entidad,
 - b) las estrategias,
 - c) las políticas,
 - d) los procedimientos y
 - e) las normas?
- 21 ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?
- 22 ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?
- 23 ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados?
- 24 ¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?
- 25 ¿Se tienen creados planes alternativos?
- 26 Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.

¿Cada política:

- a) está basada en los objetivos de la entidad,
- b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal,
- c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,
- d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,

- e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,
- f) tiene alcance amplio,
- h) es suplementaria de una política superior?

27 ¿Los procedimientos:

- a) establecen las tareas a realizar,
- b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen,
- c) contribuyen al flujo de trabajo y
- d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?

28 ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal?

29 ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?

6. Aplicar cuestionario para conocer características del Consejo de Dirección

No	Cuestionario del Consejo de dirección	Si	No
1	¿En general los miembros del Consejo de Dirección poseen un alto sentido de la responsabilidad y el deber?		
2	¿Con una composición distinta de los miembros del Consejo de Dirección sería más eficiente la gestión de la entidad?		
3	¿Las ideas y criterios del Director son siempre bien acogidas por todos los miembros del Consejo?		
4	¿Los miembros del Consejo están de acuerdo con el estilo de dirección del director?		
5	¿Los miembros del Consejo reconocen y respetan al Director por el		

cargo y responsabilidad que representa?

- 6 ¿Los miembros del consejo consideran que el estilo de dirección tiene una adecuada capacidad organizativa?
- 7 ¿Los compañeros que integran el consejo tienen buenas relaciones entre si?
- 8 ¿Si pudiera escoge al consejo de dirección escogería al que pertenece actualmente?
- 9 ¿Los compañeros del consejo colaboran con todos los esfuerzos para cumplirlas tareas?
- 10 ¿El consejo de dirección constituye un colectivo muy unido ante las actividades de trabajo?
- 11 ¿Los miembros del consejo sienten al director como parte del grupo?
- 12 ¿Al consejo se puede llevar a discutir cualquier asunto de trabajo con buenos resultados de trabajo?
- 13 ¿Todos los compañeros del consejo poseen los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones?
- 14 ¿Los miembros del consejo tiene mas compenetración entre si que con el Director?

Área: Recursos Humanos

Realizar descripción del área.

- 1) Aplicar el cuestionario de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.
- 2) Aplicar encuestas para evaluar el clima laboral
- 3) Realizar papel de trabajo para el análisis del personal por categoría ocupacional.
- 4) Realizar análisis del personal por Pirámides de edades.
- 5) Realizar análisis del por ciento de trabajadores femeninos y masculinos.
- 6) Realizar análisis de la ocupación real y por ciento por categoría ocupacional.
- 7) Análisis de los salarios pagados.
- 8) Análisis del cálculo del índice de ausentismo y aprovechamiento

Aplicar los cuestionarios siguientes:

Preguntas	Si	No
1. ¿Es en la instalación donde se realiza la selección de la fuerza laboral?.		
2. ¿Posee conocimientos el responsable de recursos humanos para desempeñar su trabajo?.		
3. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal?.		
4. ¿Llenan los aspirantes, una solicitud que consiguen sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización y referencias de su trabajo?.		
5. ¿Se le realiza a los aspirantes una entrevista formal?.		
6. ¿Se practica examen médico?.		
7. ¿Se realizan pruebas psicométricas?.		
8. ¿Se les brinda posibilidades de capacitación y adiestramiento a aquellos trabajadores que lo soliciten?.		
9. ¿Las posibilidades de capacitación se asignan priorizando a los trabajadores que más lo necesitan?.		
10. ¿Se realizan cursos, seminarios o conferencias, dentro de la instalación para la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos?.		

- 11 ¿Es adecuado el procedimiento que se sigue para la autorización y aprobación de nuevas plazas?
- 12 ¿Para otorgar una plaza vacante, se tiene en cuenta las siguientes consideraciones?
- a. Tiempo de solicitud.
 - b. Conocimientos.
 - c. Antecedentes.
 - d. Experiencia.
- 13 Periódicamente se efectúan "evaluaciones del desempeño" tanto a los empleados como al consejo de dirección?
- 14 Existe un programa para la evaluación del rendimiento?
- 15 ¿Se recalifica el personal existente en la instalación?
- 16 ¿Los trabajadores que comienzan a brindar sus servicios en la instalación para convertirse en trabajadores fijos pasan 6 meses de período a prueba?

Preguntas

1. - ¿Se dispone de plantilla actualizada en cada área de la instalación?
2. - ¿Se controla diariamente la entrada y salida del personal?
3. - ¿Se controlan las impuntualidad?
4. - ¿Se realizan oportunamente, los reportes correspondientes a modificaciones en las nóminas por: altas, bajas, inasistencias, impuntualidad y subsidios?
5. - ¿Es correcto el tratamiento para pagar por concepto de subsidio?
6. - ¿Cada departamento cuenta con un responsable para la autorización de licencias, permisos y vacaciones?
7. - ¿Se cuenta con un sistema de nóminas computarizado?
8. - ¿Existe un camino preestablecido para que el trabajador que lo desee, pida la baja de la instalación?
9. - ¿Se concede licencias por problemas personales?

10. - ¿Es adecuado el tratamiento que se sigue para el pago de salario por concepto de licencia de maternidad?.

11. - ¿El departamento cuenta con los siguientes modelos?.

Reintegro de salario.

Pre_nómina.

Nómina.

Registro de edad y años de servicios:
Trabajadores fijos.

Contratos.

Composición de la fuerza de trabajo por sexo, edad y militancia.

Estado del comportamiento de la plantilla.

Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional.

Tarjetas de asistencia y puntualidad.

SNC-225 (Registro de salario y tiempo de servicio).

Balance de recursos humanos.

En este capítulo se expone el programa para la ejecución de la Auditoria de Gestión a la Delegación de la Agricultura de Palmira y la caracterización de la entidad, tomando para su verificación las áreas de Dirección y Recursos Humanos, áreas claves en la organización.

Capítulo III Ejecución de la auditoria y presentación del Informe

De la guía propuesta en el capítulo anterior, provienen los resultados que se abordan en éste capítulo, los mismos muestran las evidencias recogidas siguiendo los pasos propuestos para ejecutar la Auditoria de Gestión que a continuación se detallan:

Etapa de Exploración o familiarización:

Esta etapa tiene como objetivo realizar un previo estudio sobre las actividades específicas a auditar para ello se procederá a:

- Recorrer las áreas de la entidad para observar su funcionamiento,
- Revisar las inspecciones, comprobaciones y resultados de auditorias anteriores.
- Evaluar el sistema de Control Interno (Aplicar los Componentes del cuestionario de Control Interno).

Etapa de Planeación:

Esta etapa se dedica a revisar y organizar los elementos obtenidos en la exploración, así como definir:

- Los objetivos específicos de la auditoria.
- La magnitud del trabajo y su complejidad para el ahorro de tiempo y recursos.
- Los programas flexibles que sean confeccionados de acuerdo a los objetivos propuestos ya que constituyen la única garantía de uniformidad, continuidad, integridad y control del trabajo de revisión.
- Presupuesto para el desarrollo de la auditoria

Etapa de Ejecución:

En esta etapa se procede a aplicar los programas previstos en el capítulo anterior. Las técnicas de auditoria utilizadas son, entre otras, las que siguen: verificación, entrevistas, cuestionarios, investigación, revisión, conformación y análisis de documentos. Las áreas que serán examinadas y evaluadas son las que siguen:

- Dirección
- Recursos Humanos

3.1 Exploración o Examen Preliminar

Del organigrama hasta el año 2011, se puede comprobar que presenta una estructura horizontal compuesta por un Delegado Municipal, con una supervisora económica y dos sub-delegados y siete direcciones de trabajo. **(Anexo 1)**

La entidad en el municipio cuenta con un total de 64 trabajadores desglosado por las diferentes

categorías ocupacional de los cuales están cubiertas el 81.2%. El mayor número de trabajadores de la plantilla cubierta es de dirigentes que representan el 95.2%, seguido por la categoría de técnico con un 78.2 por ciento. La composición de la Fuerza Laboral general de la empresa se muestra en **(PT F- 01)**

La Delegación de la Agricultura en Palmira es de subordinación provincial, por lo que el manejo de su contabilidad es en la Delegación Provincial de la Agricultura en Cienfuegos y para profundizar en la situación socio-económica del municipio evaluamos la Dirección Municipal Porcina que tiene gran incidencia en el autoabastecimiento siendo un renglón que se maneja por la sustitución de importaciones.

Se revisó el Expediente Único de auditoria que posee la entidad, en el que se muestran todas las auditorias efectuadas durante los últimos 5 años. Estas han sido realizadas en su gran mayoría por el grupo de auditores de la Delegación Provincial y por la Fiscalía Municipal. En la más reciente se evalúa la actividad de control estatal como deficiente. **(PT F- 02)**

Los resultados de las comprobaciones realizadas se detallan en los sub-epígrafes que siguen.

3.2.1 Área de Dirección

La plantilla de esta área representa solo el 21.8 por ciento del total de trabajadores, constituida por 14 compañeros que tiene la responsabilidad de la eficacia del sistema de dirección. Existen otras áreas que se subordinan por cada una de las actividades que ejecutan los trabajadores de la entidad en general

Para la evaluación de esta área se procedió a la búsqueda de información del año 2011. Sobre esta base y las respuestas obtenidas en el cuestionario de trabajo realizado **(PT No. AG-01-)**, se evaluó la actividad partiendo de 55 aspectos en total de los cuales, 6 fueron negativos, para el 10.9 por ciento.

La mayoría de las decisiones se toman por el Consejo de Dirección, lo que denota predominan los estilos de dirección participativos, por lo que los miembros del mismo pueden comunicar que no siempre están de acuerdo con las ideas y criterio de Director.

Existen buenas relaciones entre el personal de la dirección, las comunicaciones fluyen con la rapidez requerida, pues se organiza para que se prioricen hasta el nivel inferior a través de los canales existentes.

Respecto a la estrategia de trabajo, se encuentra integrada con los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas, y están aprobados por la Delegación Provincial de la Agricultura. Se revisa periódicamente la estrategia como material de consulta pero no reflejan los cambios tecnológicos que se hayan producido dentro del año, como tampoco las nuevas necesidades de las entidades que se le subordinan.

Los planes se integran con los objetivos de la entidad, la actividad de planeación la

realizan las personas designadas y cuentan con una buena preparación. Se revisa el cumplimiento de los mismos y las causas que inciden en su ejecución, proponiendo ajustes cuando las condiciones lo requieren en caso de cambios en el entorno interno y externo de la entidad, contando para ello con la aprobación por el nivel superior.

El área de Dirección realiza la evaluación de las políticas y procedimientos, se verificó que están de acuerdo con los requerimientos de la misión trazada. 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 transmite de manera clara a su personal las políticas y procedimientos aprobados, estos son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente.

3.2.2 Área de Recursos Humanos

Se realizó descripción del área la cual está integrada por 3 trabajadores: (se encuentra en la empresa)

Un Especialista que atienda toda la actividad de Recursos Humanos

Un Especialista que atienda toda la actividad de cuadro.

Una persona de perfil económico que lleva todo lo que se realiza en el módulo de nómina (registro de salario, recuperación de subsidios).

Funciones del especialista que atiende la actividad de Recursos Humanos

Contratación de los trabajadores de nuevo ingreso.

Preparación de pagos de estimulación.

Preparación de pagos de nómina de salario.

Pago de subsidio.

Capacitación y Selección del personal.

Toda la información que tenga que ver con el control de las llegadas tardes.

Ella realiza informes mensuales que incluye (promedio de trabajadores, cálculo del ausentismo, estado de la fuerza de trabajo por edad- sexo, estado de completamiento de la plantilla entre otros).

Esta área es la que se encarga de la selección y contratación del personal y se realiza a través de los métodos establecidos por la empresa donde los candidatos externos llenan las planillas de solicitud de ingreso adjuntando a la misma la autobiografía, currículos, examen médico, títulos que avalen la calificación y documentos de identidad.

Paralelo a este proceso la administración lleva a cabo el proceso de pesquiasaje o verificación

donde puede constatar la información aportada por el candidato o cualquier otro dato que considere de interés.

Posteriormente se dictamina el proceso revisando si realmente el candidato reúne los requisitos para el puesto al que aspira así como los resultados obtenidos en la verificación.

Los planes de capacitación se conforman a partir de las necesidades individuales las que son evaluadas por el jefe inmediato de cada trabajador conformándose posteriormente las necesidades.

Para contribuir con la evaluación del área se realizó un cuestionario de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal el cual demostró que existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal, así como que se les brinda la posibilidad de capacitación a los Trabajadores que lo requieran.

Se aplicó otro cuestionario de Administración del Personal mediante el cual se verificó el control diario de la entrada y salida del personal, y el departamento cuenta con todos los modelos necesarios para las operaciones que se presentan.

La mayor cantidad de trabajadores que pertenecen a la Delegación son dirigentes y representa un 95.2 por ciento del total y los técnicos el 78.2 por ciento. El mayor por ciento de los trabajadores corresponde a las edades de 30-39 años y 40-49 años.

Se realizó papel de trabajo de porcentaje de trabajadores masculino y femenino, el mayor por ciento de los trabajadores son hombres a un 54.6 por ciento.

Se verifico el modelo P-2 Plantilla del personal Aprobado es de 64 trabajadores y se encuentra en correspondencia con el P-4 Plantilla de Personal.

En cuánto al análisis de los salarios pagados se verificó que el importe neto a cobrar coincide con el total del efectivo extraído para el pago de la nómina.

Se calculó el índice de ausentismo y de aprovechamiento que dió un valor de 1,79 y 98,2 por ciento, respectivamente.

El proceso de evaluación del desempeño se realiza semestralmente y se toma como referencia de análisis el año calendario. En cada área se evalúa el primer semestre del año en el mes de Junio y el segundo semestre, donde además se consolida la evaluación anual, en Noviembre. La especialista de Recursos Humano evalúa el desempeño de sus subordinados directos, mantiene informados a los trabajadores sobre los diseños y en general todos los detalles del sistema evaluación así como también hace uso de esta información para proyectar la gestión de los recursos humanos en su área.

El diseño de evaluación tiene cuatro indicadores que son obligatorios y esta preestablecido por la dirección de recursos humanos como son:

El cumplimiento del trabajo.

La preparación técnica.

La calidad.

La disciplina laboral.

Las escalas de la evaluación del desempeño se definen 5 categorías cualitativas (M, R, B, MB, E), donde se delimitan los niveles mínimos y máximos de desempeño requeridos para alcanzar cada categoría de la escala.

El funcionamiento efectivo del sistema de evaluación del desempeño constituye una poderosa herramienta que permite detectar oportunidades de mejora en relación con la gestión de los recursos humanos y una fuente inagotable para el desarrollo.

Establece el mecanismo que regula la actividad de evaluación formal del desempeño del personal para el caso de los trabajadores y directivos no cuadros.

Se verificó que el cien por ciento de los aspectos del programa para la evaluación del rendimiento se cumple eficientemente. (RH-01)

Se comprobó que el cien por ciento de los aspectos del programa para reclutamiento y selección del personal se cumple. (RH-01)

Existe un ahorro relativo de un diez por ciento de los gasto de capacitación, logrando economía y eficiencia en este indicador. (RH-06)

3.2.3 Evaluación del Control Interno

Al realizar la evaluación del Control Interno, por los 5 Componentes objetos de Evaluación, se comprobó que:

- 1) **Ambiente de Control**, de 33 aspectos evaluados, los 33 fueron positivos
- 2) **Evaluación de Riesgos** de 5 aspectos evaluados todos fueron positivos.
- 3) **Actividad de Control** de 119 aspectos evaluados los 119 fueron positivos.
- 4) **Información y Comunicación** de 12 aspectos evaluados todos fueron positivos.
- 5) **Supervisión y Monitoreo** de los 13 aspectos evaluados todos fueron Positivos.

Determinándose que el sistema de Control Interno implementado es Aceptable criterio que sustenta en:

Componente Ambiente de control

Se verificó el cumplimiento de las normas establecidas en este componente, que existen irregularidades, las que se describen a continuación:

- La entidad tiene definidos sus objetivos de trabajo del año y cuentan con el plan anual el cual recoge las actividades principales instrumentadas por la dirección, además existe evidencia documental del Plan de Ahorro Energético.
- No cuentan con las descripciones de los puestos de trabajo por cada uno de los cargos, no se ha concluido con la elaboración de estos

Incumpléndose la Norma: Idoneidad Demostrada

- No se encuentra actualizado el organigrama de la unidad.

Incumplida la Norma: Estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad.

Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

- No existe evidencia documental del informe con la identificación, análisis y evaluación de los riesgos, aunque la entidad cuenta con el Plan de Prevención de Riesgos.

Se incumple la Norma: Identificación de los riesgos y detección del cambio.

- No existen evidencias de la programación para el chequeo periódico al cumplimiento de las medidas reflejadas en el Plan de Prevención.

Se incumple la Norma: Prevención de Riesgos.

Componente Información y comunicación.

- No está elaborado el flujograma de la información.

Incumplen la Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

Componente Supervisión y Monitoreo.

- Tienen creado expediente con las acciones de control efectuadas por la dirección y especialistas de la Delegación Provincial de Cienfuegos, así como autocontroles que han realizado en función de la implementación de la Resolución 60/2011, pero falta su actualización.

Se incumple la Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

Recomendaciones:

- ✓ Revisión del Plan de Prevención de Riesgos con el objetivo de incorporar medidas que permitan solucionar las irregularidades señaladas.

Que el sistema implementado logra: eficiencia y eficacia en las operaciones, confiabilidad en la información; cumple con las leyes, reglamentos y políticas establecidas; y garantiza el control razonable de los recursos de todo tipo. **(Anexo 2)**

Se chequeo la planeación estratégica comprobando que la entidad tiene establecida su misión, visión y los valores compartidos. Están definidos los objetivos de trabajo del año y cada área tiene identificados los que les corresponden.

3.3 Papeles de Trabajo

Para desarrollar la auditoria, una vez que se conocen las características de la entidad se debe planear el trabajo a realizar y codificar las áreas o temas que serán examinados, los que en este caso se detallan como sigue:

Códigos	Programas o temas a auditar
E	Exploración
D	Dirección
RH	Recursos Humanos
CI	Control Interno

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura de Palmira

PT: E-1

Objetivo: Revisar la composición de la Fuerza Laboral

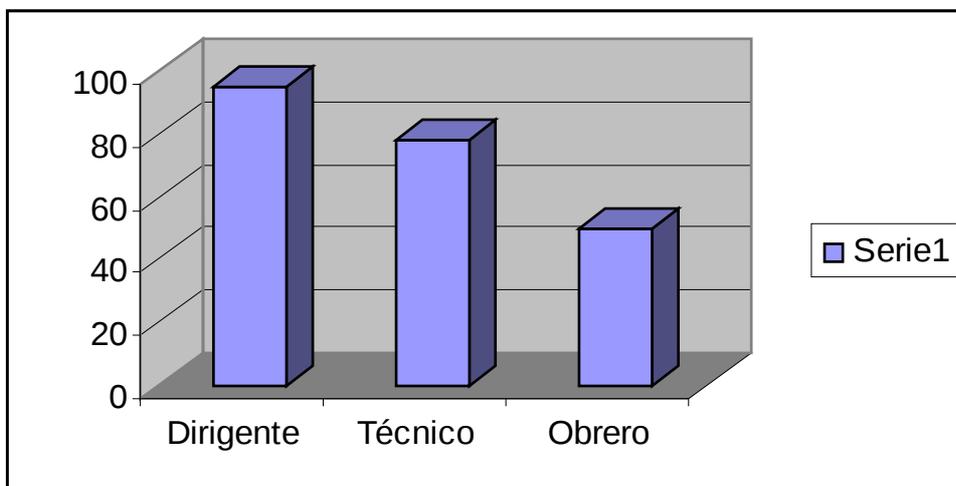
Auditora: KAL

Periodo Auditado: octubre-diciembre/2011

Fecha: 01-02-2012

Fuente: Plantilla General

Categoría	Aprobada	Existente	%
Dirigente	21	20	95.2
Técnico	37	29	78.3
Obrero	6	3	50
Total	64	52	81.2



Comprobaciones:

1. Se verificó la plantilla real por área y actividad.
2. Por medio de un gráfico se mostraron los por cientos que representa la Delegación Municipal de la agricultura por categorías con su grupo estatal de trabajo.
3. Con el análisis se verifica que el mayor por ciento lo representan los dirigentes con el 95.2 por ciento.
4. Se comprobó que existe un trabajador con contrato determinado.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura de Palmira

PT: E-2

Objetivo: Revisión del Expediente único de auditorias del 2011

Auditora: KAL

Periodo Auditado: octubre-diciembre/ 2011

Fecha: 01-02-2012

Fuente: Expediente Único de Auditoria

Auditorias y Controles año 2011

No.	Temáticas	Calificación	Organismo
1	Verificación al Centro de Control de la Tierra	Deficiente	Fiscalía Municipal
2	Control Centro de Control de la Tierra.	Deficiente	Grupo de Auditoria Delegación Provincial MINAGRI
3	Control Centro de Control de Tractores	Deficiente	Fiscalía Municipal
4	Control Centro de Control Pecuario	Deficiente	Grupo de Auditoria Delegación Provincial MINAGRI
5	Control a los Procesos	Aceptable	Ministerio de la Agricultura Nacional
6	Control Centro de Control de la Tierra.	Deficiente	Grupo de Auditoria de la Comisión Nacional Agraria

Comprobaciones:

1. En el año 2011 se recibieron seis auditorias de las cuales solo una fue evaluada de aceptable para un 16 por ciento del total.
2. De seis verificaciones, dos que representan el 33 por ciento del total, fueron ejecutadas por la Fiscalía Municipal y evaluadas de deficiente.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

PT No.	D-01
Fecha	03/03/2012
Auditor	KAL- 15866

No	Cuestionario del área de dirección	Si	No
1	¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?	X	
2	¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?	X	
3	¿Permite el ambiente de trabajo, la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?	X	
4	¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?	X	
5	¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?	X	
6	¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?	X	
7	¿Permite la estructura organizacional que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?	X	
Políticas y Metas			
8	¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:	X	
	a) planes,		
	b) estrategias,	X	
	c) políticas,	X	
	d) procedimientos,	X	
	e) normas?	X	
9	¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?		X
10	¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:	X	
	a) objetivos generales,		
	b) objetivos principales y	X	
	c) objetivos individuales?	X	

11	¿Dispone la entidad de objetivos definidos?	X	
12	¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?	X	
13	¿Tienen en cuenta los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados?		X
14	¿Se llevan a cabo revisiones periódicas?	X	
Estrategias			
15	¿Están integradas las estrategias con:	X	
	a) los objetivos,		
	b) los planes,	X	
	c) las políticas,	X	
	d) los procedimientos y	X	
	e) las normas	X	
16	¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?	X	
17	¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados?		X
18	¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:		X
	a) cambios tecnológicos,		
	b) nuevas necesidades y		X
	c) tendencias políticas?		X
19	¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales?	X	
Planes			
20	¿Se integran armónicamente con:	X	
	a) los objetivos de la entidad,		
	b) las estrategias,	X	
	c) las políticas,	X	
	d) los procedimientos y	X	
	e) las normas?	X	
21	¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?	X	
22	¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?	X	
23	¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados?	X	

24	¿Se revisa el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?	X	
25	¿Se tienen creados planes alternativos?	X	
Políticas y Procedimientos			
26	Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.	X	
	¿Cada política:	X	
	a) está basada en los objetivos de la entidad,		
	b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal,	X	
	c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,	X	
	d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,	X	
	e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,	X	
	f) tiene alcance amplio,	X	
	h) es suplementaria de una política superior?	X	
27	¿Los procedimientos:	X	
	a) establecen las tareas a realizar,		
	b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen,	X	
	c) contribuyen al flujo de trabajo y	X	
	d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?	X	
28	¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal?	X	
29	¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?	X	
TOTALES			

Comprobaciones:

Se comprobó que en el análisis de la estructura organizacional, de ocho aspectos evaluados, todos fueron positivos.

Se comprobó que en el análisis de las políticas y metas, de 47 aspectos evaluados, 41 fueron positivos y seis negativos.

Se evaluaron un total de 55 aspectos, señalándose que la estrategia se revisa periódicamente como material de consulta pero no reflejan los cambios tecnológicos que se hayan producido dentro del año, como tampoco las nuevas necesidades de las entidades que se le subordinan.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

PT No.	D-02
Fecha	03/03/2012
Auditor	KAL- 15866

No	Cuestionario del Consejo de dirección	Si	No
1	¿En general los miembros del Consejo de Dirección poseen un alto sentido de la responsabilidad y el deber?	X	
2	¿Con una composición distinta de los miembros del Consejo de Dirección sería más eficiente la gestión de la entidad?		X
3	¿Las ideas y criterios del Director son siempre bien acogidas por todos los miembros del Consejo?	X	
4	¿Los miembros del Consejo están de acuerdo con el estilo de dirección del director?	X	
5	¿Los miembros del Consejo reconocen y respetan al Director por el cargo y responsabilidad que representa?	X	
6	¿Los miembros del consejo consideran que el estilo de dirección tiene una adecuada capacidad organizativa?	X	
7	¿Los compañeros que integran el consejo tienen buenas relaciones entre si?	X	
8	¿Si pudiera escoger al consejo de dirección escogería al que pertenece actualmente?	X	
9	¿Los compañeros del consejo colaboran con todos los esfuerzos para cumplirlas tareas?	X	
10	¿El consejo de dirección constituye un colectivo muy unido ante las actividadesde trabajo?	X	

11	¿Los miembros del consejo sienten al director como parte del grupo?	X	
12	¿Al consejo se puede llevar a discutir cualquier asunto de trabajo con buenos resultados de trabajo?	X	
13	¿Todos los compañeros del consejo poseen los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones?	X	
14	¿Los miembros del consejo tiene mas compenetración entre si que con el Director?	X	

Comprobaciones:

1. Se constató que no siempre son bien acogidas las ideas y criterios del Delegado (Director) por todos los miembros del consejo de dirección.
2. De un total de 14 aspectos evaluados, 1 es negativo la muestra de una composición distinta de los miembros del Consejo de Dirección sería más eficiente la gestión, pues en estos momentos el Director es nuevo en su cargo y no tiene métodos, ni estilo de dirección, por lo que se refiere a un cambio de ideas sería muy objetivo.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

PT No.	D-03
Fecha	01/03/2012
Auditor	KAL- 15866

Fuente: Actas del Consejo de dirección, Comité de prevención y control y de la comisión de Cuadros

Técnicas: Investigación, revisión y análisis de documentos.

Año 2011	Reuniones planificadas	Reuniones realizadas	%	Acuerdos adoptados	Acuerdos cumplidos	%
Consejo de Dirección	12	11	91.6	117	104	88
Comisión de Prevención	12	16	133	52	48	92.3
Comisión de Cuadros	12	12	100	38	36	94.7
Total del año	36	39	108	207	188	90.8

Miembros del Consejo de Dirección siete, capacitados para el cargo y con el Código de Ética Firmado siete para un cien por ciento, acciones que garantizan la eficacia en la estrategia de Dirección

Comprobaciones:

Fueron revisadas las actas de los distintos Órganos de Dirección, estableciendo la relación entre las reuniones realizadas y las planificadas, así como la eficiencia de las mismas tomando los acuerdos proyectados y de ellos los cumplidos.

1. De un total de 3.6 reuniones previstas se realizaron 39 para un 108 por ciento de cumplimiento.
2. Se tomaron 207 acuerdos y solo se cumplieron 188 para un cumplimiento del 90.8 por ciento.
3. El Comité de prevención y control se reunió cuatro veces mas que lo previsto, sobrecumpliendo su plan en un 33 por ciento.
4. El Consejo de dirección es el que presente menor número de acuerdos cumplidos.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fuente: Actas del Consejo de Dirección

Técnicas: Organización Interna

PT No.	D-04
Fecha	05/03/2012
Auditor	KAL- 15866

Reuniones planificadas /# Reuniones realizadas

12/11=92%

Acuerdos tomados /# Acuerdos cumplidos en fecha

117/104=88 %

Miembros del Consejo de Dirección capacitados /# Miembros del Consejo

9/9=100%

Objetivos estratégicos a cumplir /# Objetivos estratégicos cumplidos

12/15 =80%

Comprobaciones:

Se observan niveles de eficacia del 88 por ciento en lo relacionado con el cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Dirección.

La capacitación de los miembros que integran el consejo de dirección es del 100 por ciento.

En cuanto a las reuniones planificadas a realizar durante el 2011, se realizaron 11 de 12 para un 92 por ciento, lo cual se traduce en un 8 por ciento de ineficacia en este indicador.

Del cumplimiento de los objetivos estratégicos se derivó un 20 por ciento de ineficacia.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fuente: Presupuesto de gastos.

Técnicas: Investigación, revisión y análisis de documentos.

PT No.	D-05
Fecha	05/03/2012
Auditor	KAL- 15866

Elemento de gasto	Plan 2011	Real 2011	%
Electricidad	0.72	0.864	120
Combustible	3.6	5.076	141
Salario	92.4	99.8	108
Salario complementario	8.4	9.08	108
25% Fuerza de Trabajo	25.2	27.24	108
Seguridad Social	14.4	13.2	91.6
Telefonía	3.8	4.94	130
Depreciación AFT	0.49	0.31	63.2
TOTAL	149.01	160.51	107.7

Comprobaciones:

Se revisaron los documentos correspondientes en el área contable.

En el año 2011 se evidencia una afectación a la economía, ya que los planes de gastos se sobregiraron en un 7.7 por ciento.

Se pudo comprobar que el mayor porcentaje de los gastos de esta área lo constituyen el combustible, la electricidad y la telefonía.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura Palmira

Período: Año 2011.

PT No.	D-06
Fecha	05/03/2012
Auditor	KAL- 15866

		Naturaleza					
Evidencia	Criterio	Econ.	Efici.	Efica.	Causas	Efectos	Nivel Deseado
Los objetivos de trabajo incluidos en la planificación estratégica de la entidad solo son conocidos por los directivos.	Objetivos escritos y medibles.			x	Incumplimiento de los compromisos contraídos por la entidad	Aprobación de los objetivos de trabajo sin un análisis riguroso por parte de la dirección	Los objetivos deben ser conocidos, discutidos y aprobados por los trabajadores. Indicadores que midan los objetivos.

Comprobaciones:

Se llevaron a cabo entrevistas y cuestionarios al personal, en los cuales se obtuvo como resultado que los mismos no conocían los objetivos de la empresa.

Se comprobó que el personal administrativo cuenta con un plan de capacitación, el cual es cumplido por los mismos y chequeado por el gerente general en ocasiones.

Se comprobó que en el área de informática el personal no trabaja con los manuales establecidos, ya que estos no se encuentran actualizados.

Los sistemas que se emplean actualmente son antiguos y se elaboran informes de forma manual, ya que no existe un sistema informático que los pueda realizar.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

PT No. RH-01

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fecha 02/04/2012

Fuente: Personal Seleccionado

Auditor KAL- 15866

Objetivo: Resultado de los cuestionarios de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación del personal.

Aplicar el siguiente cuestionario

PREGUNTAS	Si	No
1. ¿Es en la instalación donde se realiza la selección de la fuerza laboral?	X	
2. ¿Posee conocimientos el responsable de recursos humanos para desempeñar su trabajo?	X	
3. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal?	X	
4. ¿Llenan los aspirantes, una solicitud que consiguen sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización y referencias de su trabajo?	X	
5. ¿Se le realiza a los aspirantes una entrevista formal?	X	
6. ¿Se practica examen médico?	X	
7. ¿Se realizan pruebas psicométricas?	X	
8. ¿Se les brinda posibilidades de capacitación y adiestramiento a aquellos trabajadores que lo soliciten?	X	
9. ¿Las posibilidades de capacitación se asignan priorizando a los trabajadores que más lo necesitan?	X	
10. ¿Se realizan cursos, seminarios o conferencias, dentro de la instalación para la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos?	X	
11. ¿Es adecuado el procedimiento que se sigue para la autorización y aprobación de nuevas plazas?	X	
12. ¿Para otorgar una plaza vacante, se tiene en cuenta las siguientes consideraciones?	X	

	e.Tiempo de solicitud.	
	f.Conocimientos.	X
	g.Antecedentes.	
	h.Experiencia.	
13	Periódicamente se efectúan "evaluaciones del desempeño" tanto a los empleados como al consejo de dirección?	X
14	Existe un programa para la evaluación del rendimiento.	X
15	¿Sé recalifica el personal existente en la instalación.	X
16	¿Los trabajadores que comienzan a brindar sus servicios en la instalación para convertirse en trabajadores fijos pasan 6 meses de período a prueba?	X

Comprobaciones:

1. Se comprobó el cumplimiento del 100 por ciento de un eficaz programa para el reclutamiento y selección del personal.
2. Se comprobó que se brinda posibilidad de capacitación a los trabajadores que lo requieran por las cambiantes modificaciones con el tema de la agricultura
3. Se verificó el cumplimiento del 100 por ciento de un eficaz programa para la evaluación del rendimiento, aún cuando debía ser mas sistemáticamente y no esperar períodos tan largos.
4. Se comprobó que todos los cargos no tienen estipulados el mismo tiempo de período a prueba dado que estos se establecen de acuerdo a la categoría ocupacional y a las funciones del cargo, lo cual se define en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

PT No. RH-02

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fecha 06/04/2012

Fuente: Personal Seleccionado

Auditor KAL- 15866

Objetivo: Resultados de los cuestionarios de Administración del Personal

Aplicar el siguiente cuestionario de trabajo:

Preguntas	SÍ	NO
1. - ¿Se dispone de plantilla actualizada en cada área de la instalación?.		
2. - ¿Se controla diariamente la entrada y salida del personal?.		
3. - ¿Se controlan las impuntualidad?.		
4. - ¿Se realizan oportunamente, los reportes correspondientes a modificaciones en las nóminas por: altas, bajas, inasistencias, impuntualidad y subsidios?.		
5. - ¿Es correcto el tratamiento para pagar por concepto de subsidio?.		
6. - ¿Cada departamento cuenta con un responsable para la autorización de licencias, permisos y vacaciones?.		
7. - ¿Se cuenta con un sistema de nóminas computarizado?.		
8. - ¿Existe un camino preestablecido para que el trabajador que lo desee, pida la baja de la instalación?.		
9. - ¿Se concede licencias por problemas personales?.		
10. - ¿Es adecuado el tratamiento que se sigue para el pago de salario por concepto de licencia de maternidad?.		
11. - ¿El departamento cuenta con los siguientes modelos?.		
❖ Reintegro de salario.		
❖ Prenómina.		
❖ Nómina.		
❖ Registro de edad y años de servicios: Trabajadores fijos. Contratos.		

- ❖ Composición de la fuerza de trabajo por sexo, edad y militancia.
- ❖ Estado del comportamiento de la plantilla.
- ❖ Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional.
- ❖ Tarjetas de asistencia y puntualidad.
- ❖ SNC-225 (Registro de salario y tiempo de servicio).
- ❖ Balance de recursos humanos.

Comprobaciones:

1. Se verificó el Control diario de la entrada y salida del personal.
2. Se comprobó el control que se realizan a las modificaciones en las nóminas por altas, bajas, inasistencia, impuntualidades y subsidios.
3. Se comprobó que el departamento cuenta con todo los modelos necesarios para las operaciones que se presenten.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

PT No. RH-03

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fecha 09/04/2012

Fuente: Modelo P2 Plantilla de Personal aprobado

Auditor KAL- 15866

Objetivo: Análisis del personal por categoría ocupacional

Comprobaciones:

1. La información fue extraída del Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada, verificándose que existe correspondencia con el Estado de la fuerza de Trabajo con un total de 64 trabajadores.
2. Se verificó que la mayor cantidad de trabajadores del total pertenecen a dirigentes representando el 95.2 por ciento, y un 78.2 por ciento de los técnicos.
3. Se verificó que la menor cantidad de trabajadores pertenece a la categoría de obreros.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

PT No. RH-04

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fecha 08/02/2012

Fuente: Modelo P2 Plantilla de Personal Aprobado

Auditor KAL- 15866

Objetivos: Análisis del porciento de trabajadores masculinos y femeninos

Calculo Auxiliar para el análisis:

Total de trabajadores masculino = Trabajadores masculino / Total de trabajadores x 100

= 35 trabajadores Masculino / 64 trabajadores x 100

= 54.6 %

Total de trabajadores femeninos = Trabajadores femeninos / Total de trabajadores x 100

= 29 trabajadores Femenino / 64 trabajadores x 100

= 45.3 %

Comprobaciones:

1. Se comprobó que el 54.6 porciento de los trabajadores son del sexo masculino.
2. Se comprobó que el 45.3 porciento de los trabajadores son del sexo femenino.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

PT No. RH-05

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fecha 08/02/2012

Fuente: Modelo P2 y P4 de la Plantilla de Personal

Auditor KAL- 15866

Objetivos: Análisis de la ocupación real por ciento por categoría ocupacional

Cálculos Auxiliares:

1. **Ocupación Real** = $\text{Plantilla Real} / \text{Plantilla Aprobada} \times 100$

$$= 52 / 64 \times 100$$

$$= 81.2 \%$$

2. **Por ciento por categorías** = $\text{Total} / \text{Trab. especialista (categoría x)}$

$$/ \text{Total de trabajadores} \times 100$$

$$\text{Dirigentes} = 21 \text{ trabajadores} / 64 \text{ trabajadores} \times 100 = 32.8 \%$$

$$\text{Técnicos} = 37 \text{ trabajadores} / 64 \text{ trabajadores} \times 100 = 57.8\%$$

$$\text{Obreros} = 6 \text{ trabajadores} / 64 \text{ trabajadores} \times 100 = 9.3 \%$$

Comprobaciones:

1. Se verificó que el Modelo P-2 Plantilla de Personal Aprobada es de 64 trabajadores encontrándose cubierta al 81.2 por ciento, se señala además que se encuentra desglosada en correspondencia con el P-4 plantilla de Personal.

2. Se comprobó que el 57.8 por ciento de los trabajadores son técnicos, el 32.8 por ciento dirigentes, y el 9.3 por ciento obreros.

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

PT No. RH-06

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fecha 08/04/2012

Fuente: Nóminas del periodo auditado.

Auditor KAL- 15866

Objetivos: Análisis de los salarios pagados

Comprobaciones:

1. Se comprobó que el importe de los cheques correspondía con la cantidad a Pagar.
2. Se comprobó que las retenciones coinciden con el Sub-mayor en cada uno de los meses.
3. Se verificó que el importe de neto a cobrar coincide con el total del efectivo Extraído para el pago de la nómina.
4. Existe un Eficiente Análisis del Control de los Gastos de de Fuerza de Trabajo.

Indicadores	Plan	Real	% Cumplimiento
Gasto de capacitación	\$ 2 000.00	\$ 1 800.00	90
Personal capacitado	5	4	80

Se verificó que existe 10 por ciento de Economía con relación al Plan en el Indicador de Gasto de Capacitación, por tal motivo existe 12.5 por ciento de eficiencia del control de los Gastos de Capacitación.

Gastos de Capacitación/Personal capacitado Plan = \$ 2 000.00 / 5 = 400.00

Gastos de Capacitación/Personal capacitado Real = \$ 1 800.00 / 4 = 450.00

Real/Plan=450.00/400.00=112.5%

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

PT No. RH-07

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fecha 08/04/2012

Fuente: Tarjetas de entrada y salida

Auditor KAL- 15866

Objetivos: Cálculo del índice de ausentismo

Indicador	IV Trimestre 2010	IV Trimestre 2011
Índice de Ausentismo	3.08 %	1,79%
Índice de Aprovechamiento	95.2 %	98,2%

Calculo Auxiliar:

$$\begin{aligned}\text{Índice de ausentismo} &= 49 \text{ horas (Tiempo no Utilizado) / Fondo de Tiempo Utilizable} \times 100 \\ &= 37 / 2066.6 \times 100 \\ &= 1,79 \%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Índice de aprovechamiento} &= \text{Fondo de Tiempo Utilizado} / \text{Fondo de tiempo Utilizable} \\ &= 2029.6 / 2066.6 \times 100 \\ &= 98.2 \%\end{aligned}$$

Comprobaciones:

1. Se comprobó que en el Periodo 2011, existía 3 certificados médicos tomados del Resumen de Ausencias y en igual periodo del año 2010 existían 1 Certificado Médico y 1 Licencia de Maternidad.
2. Se cálculo el índice de ausentismo, que es del 1,79 por ciento, que con relación a igual periodo del año anterior mejora el índice.
3. Se cálculo el índice de aprovechamiento, comprobándose que es del 98,2 por ciento que con relación a igual periodo del año anterior mejora el índice considerándose que las incidencias no son significativas.
4. Se comprobó el cálculo del fondo de tiempo utilizable (Ver cálculo auxiliar)

Fondo de Tiempo Utilizable = Promedio de Trabajo x Días Laborables –
Vacaciones

$$= 2304 \text{ horas / días} - 237.4 \text{ días}$$

$$= 2066.6 \text{ horas}$$

5. Se verificó el cálculo del fondo de Tiempo Utilizado (Ver cálculo auxiliar)

Fondo de tiempo Utilizado = Fondo de tiempo utilizable - Tiempo no utilizado

$$= 2066.6 \text{ horas / días} - 37$$

$$= 2029.6 \text{ horas / días}$$

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

PT No. RH-08

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Fecha 08/04/2012

Fuente: Modelo P2 Plantilla de Personal Aprobado

Auditor KAL- 15866

Objetivo: Análisis de las categorías

Evidencia			Criterio	Naturaleza			Efectos	Nivel Deseado
Cat	Cant	%		Econ.	Efici.	Efica.		
D	20	38.5		X		Adecuado	Buena	Correcta
T	29	55.8				diseño de	disciplina	Proporción
O	3	5.7				la plantilla	de trabajo	entre
Total	52	100						categorías

Comprobaciones:

- Se comprobó que los objetivos de trabajo del área Recursos Humanos no son conocidos por el colectivo de trabajadores de la misma.
- El reglamento disciplinario se encuentra desactualizado.
- No se diseñan buenos programas de capacitación y entrenamiento del personal.
- Los trabajadores no se encuentran motivados en sus puestos de trabajo,

Entidad: Delegación Municipal de la Agricultura

Alcance: Octubre – Diciembre de 2011

Objetivo: Análisis de la Fluctuación del personal

PT No. RH-09

Fecha 08/02/2012

Auditor KAL- 15866

Naturaleza

Evidencia	Criterio	Econ.	Efici.	Efica.	Causas	Efectos	Nivel Deseado
Fluctuación del personal	Reducir número de insatisfacción		X		Insuficiente atención por parte de RR.H	Problemas de disciplina laboral	Lograr cero fluctuación potencial. Mejorar la atención por parte de RH de la entid

Comprobaciones:

- Se conoció el deseo de fluctuar de los trabajadores, estando la mayor incidencia en la lejanía y la no estimulación salarial.
- Se comprobó mediante encuestas que los trabajadores no están de acuerdo con las condiciones de su puesto de trabajo.

3.4 Informe

Cienfuegos, 31 de abril 2012

“Año 54 de la Revolución”.

Dirección de Auditoría.

Orden de Trabajo:.....1/2012.

Entidad Auditada:..... Delegación Municipal de la Agricultura

Subordinada: Delegación Provincial de la Agricultura Cienfuegos

Dirección:..... Calle Céspedes Esquina Martí. Palmira

Tipo de Auditoría:..... Auditoría de Gestión

Fecha de Inicio: 01/02/2012

Fecha de Terminación: 31/04/2012

J' de Grupo:..... Katia Álvarez Lima

INFORME DE AUDITORIA

INTRODUCCIÓN

La Delegación Municipal es de Categoría I con una Plantilla aprobada y cubierta por 14 trabajadores, siendo estos un delegado municipal, dos subdelegados, un Técnico en Gestión Documental, un Supervisor de la Gestión Económica y nueve Especialistas Integrales. Además cuenta con el grupo Estatal compuesto por un Centro de Control Pecuario, en el que laboran once compañeros, el Instituto Medicina Veterinaria con 27 trabajadores, el Centro Nacional de Control de la Tierra con siete compañeros, la unidad de Servicio Estatal Forestal con dos trabajadores. Existen también un Jefe de Seguridad y Protección y Defensa, un Especialista de Suelo y Fertilizantes y un Especialista de Sanidad Vegetal.

El Sistema Productivo está compuesto por una Empresa Agropecuaria con 10 CCSF, 3 UBPC, 1 Granja Agropecuaria y 1 Granja Urbana, también se cuenta con varios establecimientos dentro de los cuales está el Establecimiento Acopio, la Dirección Porcina, una Dirección de Ganado Menor, 4 Granjas Avícolas, 3 Centros Integrales Porcinos, 1 Planta de Pienso Líquido, 1 Establecimiento de procesamiento de Semillas Varias, y el Grupo Municipal de Arroz. El sector del MINAZ tiene 1 Empresa azucarera, 5 UBPC, 4 CPA y una Granja Agropecuaria

Dentro de sus objetivos de trabajo están:

- Organizar y consolidar el sistema de dirección Estratégico y por Objetivos.
- La prevención y el cumplimiento del sistema de control interno.
- La Capacitación y la Superación.
- El Proceso de entrega de Tierras Ociosas en Usufructo.
- El Funcionamiento del Órgano Estatal.
- Aplicación de la Ciencia y la Técnica.
- La producción de viandas, hortalizas, granos y frutas, así como la producción de leche, carne y huevo.
- El desarrollo sostenible en el control del medio ambiente y la preparación de la economía para la defensa.

Para el desarrollo de sus actividades el Delegado Municipal cuenta con su aparato estatal completo y siete direcciones de trabajo que se le subordinan.

La entidad en el municipio cuenta con un total de 64 trabajadores desglosado por las diferentes categorías ocupacional de los cuales están cubiertas al 81.2 por ciento. El mayor

número de trabajadores de la plantilla cubierta es de dirigentes que representan el 95.2 por ciento, seguido por la categoría de técnico con un 78.2 por ciento.

Objetivos de la Auditoria:

- Evaluar el cumplimiento de la Implementación de la Resolución 60 de fecha 1 de marzo de 2011 de la Contraloría General de la República, atendiendo a las indicaciones emitidas por este órgano.
- Evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno y del Plan de Prevención de Riesgos.
- Evaluar los indicadores de economía, eficiencia y eficacia.
- Producir una evaluación integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía.
- Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, en los cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad

En la ejecución de la Auditoria se tuvieron en cuenta las normas establecidas, entre otras, por la siguiente legislación:

- Resolución Nro. 353 de 2008 del extinto MAC, que regula las calificaciones de las Auditorias.
- Resolución Nro. 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR) que regula las Normas de Control Interno.
- Ley 107/2009 de la Contraloría General de la República.
- Instrucción No. 1 de fecha 24 de septiembre de 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.
- Guía Metodológica para la realización de auditorias de gestión establecida en la derogada Resolución 26 del extinto Ministerio de auditoria y Control (MAC), de fecha 25 de enero de 2006.
- Se verificó la legislación vigente tales como el Decreto 281 del 2008, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- Se revisó la existencia del Expediente Único de Auditoria que contiene los informes que muestran los resultados de las auditorias, inspecciones y

comprobaciones realizadas en el año 2011 así como el actuante Plan de Prevención.

Entre otras.

Se revisó el período comprendido desde octubre del a diciembre de 2011

Para lograr los objetivos se aplicó la Guía Metodológica para la realización de auditorias de gestión establecida en la derogada Resolución 26 del extinto Ministerio de auditoria y Control (MAC), de fecha 25 de enero de 2006 en las áreas de Dirección, Recursos Humanos

Se utilizó el método de muestreo aleatorio para la toma de evidencias.

Se aplicaron las Normas de Auditoria Interna establecidas en la Resolución 350/07 del extinto MAC y se cumplieron los objetivos de la Auditoria sin limitaciones.

CONCLUSIONES

De acuerdo con las indicaciones emitidas por la Contraloría General de la República en la Resolución 60 de fecha 1 de marzo de 2011 referente a los componentes y normas que regulan el control interno consideramos **Implementada** en esta entidad esta legislación.

Según lo dispuesto en la Resolución No. 353/2008 del extinto MAC, que aprueba la Metodología para la evaluación y calificación de las auditorias, se considera Aceptable el Sistema de Control Interno de la Delegación de la Agricultura, teniendo en cuenta que las deficiencias detectadas no afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, criterio que se fundamenta en lo siguiente:

El Plan de Prevención de la entidad cumple con su objetivo en cuanto a su estructura y contenido; están identificados los puntos vulnerables y las medidas adoptadas son efectivas y posibilitan minimizar los riesgos.

Resultados del Trabajo

Componente Ambiente de control

Se verificó el cumplimiento de las normas establecidas en este componente, que existen irregularidades, las que se describen a continuación:

- La entidad tiene definidos sus objetivos de trabajo del año y cuentan con el plan anual el cual recoge las actividades principales instrumentadas por la dirección, además existe evidencia documental del Plan de Ahorro Energético.
- No cuentan con las descripciones de los puestos de trabajo por cada uno de los cargos, no se ha concluido con la elaboración de estos

Incumplíendose la Norma: Idoneidad Demostrada

- No se encuentra actualizado el organigrama de la unidad.

Incumplida la Norma: Estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad.

Componente Gestión y Prevención de Riesgos.

- No existe evidencia documental del informe con la identificación, análisis y evaluación de los riesgos, aunque la entidad cuenta con el Plan de Prevención de Riesgos.

Se incumple la Norma: Identificación de los riesgos y detección del cambio.

- No existen evidencias de la programación para el chequeo periódico al cumplimiento de las medidas reflejadas en el Plan de Prevención.

Se incumple la Norma: Prevención de Riesgos.

Componente Información y comunicación.

- No está elaborado el flujograma de la información.

Incumplen la Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

Componente Supervisión y Monitoreo.

- Tienen creado expediente con las acciones de control efectuadas por la dirección y especialistas de la Delegación Provincial de Cienfuegos, así como autocontroles que han realizado en función de la implementación de la Resolución 60/2011, pero falta su actualización.

Se incumple la Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

Recomendaciones:

- ✓ Revisión del Plan de Prevención de Riesgos con el objetivo de incorporar medidas que permitan solucionar las irregularidades señaladas.

Área de Dirección.

La mayoría de las decisiones se toman por el Consejo de Dirección, lo que denota predominan los estilos de dirección participativos, por lo que los miembros del mismo pueden comunicar que no siempre están de acuerdo con las ideas y criterio de Director.

Existen buenas relaciones entre el personal de la dirección, las comunicaciones fluyen con la rapidez requerida, pues se organiza para que se prioricen hasta el nivel inferior a través de los canales existentes.

Respecto a la estrategia de trabajo, se encuentra integrada con los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos y las normas, y están aprobados por la Delegación Provincial de la Agricultura. Se revisa periódicamente la estrategia como material de consulta pero no reflejan

los cambios tecnológicos que se hayan producido dentro del año, como tampoco las nuevas necesidades de las entidades que se le subordinan.

El área de Dirección realiza la evaluación de las políticas y procedimientos, se verificó que están de acuerdo con los requerimientos de la misión trazada. 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 transmite de manera clara a su personal las políticas y procedimientos aprobados, estos son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente

No existe una implementación del Decreto Ley 281/07, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y Gestión Empresarial y por ende no se chequea, ni controla su estado de cumplimiento

Área de Recursos Humanos

Esta área es la que se encarga de la selección y contratación del personal y se realiza a través de los métodos establecidos por la empresa donde los candidatos externos llenan las planillas de solicitud de ingreso adjuntando a la misma la autobiografía, currículos, examen médico, títulos que avalen la calificación y documentos de identidad.

Para contribuir con la evaluación del área se realizó un cuestionario de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal el cual demostró que existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal, así como que se les brinda la posibilidad de capacitación a los Trabajadores que lo requieran.

El proceso de evaluación del desempeño se realiza semestralmente y se toma como referencia de análisis el año calendario. En cada área se evalúa el primer semestre del año en el mes de Junio y el segundo semestre, donde además se consolida la evaluación anual, en Noviembre. La especialista de Recursos Humano evalúa el desempeño de sus subordinados directos, mantiene informados a los trabajadores sobre los diseños y en general todos los detalles del sistema evaluación así como también hace uso de esta información para proyectar la gestión de los recursos humanos en su área.

El funcionamiento efectivo del sistema de evaluación del desempeño constituye una poderosa herramienta que permite detectar oportunidades de mejora en relación con la gestión de los recursos humanos y una fuente inagotable para el desarrollo.

Establece el mecanismo que regula la actividad de evaluación formal del desempeño del personal para el caso de los trabajadores y directivos no cuadros.

GENERALIDADES.

De existir alguna discrepancia con el contenido del informe, la entidad auditada debe comunicar sus descargos, en un término de 20 días hábiles posteriores a la notificación del informe de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 453/2006 del extinto MAC.

De acuerdo con lo establecido en la Resolución 331/2008 del extinto MAC, la entidad auditada dispone del término de hasta siete (7) días naturales a partir de la fecha de la recepción del informe, para consultar con la Unidad Organizativa de Auditoría correspondiente, las medidas administrativas que se propone adoptar en los casos que proceda, en el interés de que reciba los criterios pertinentes.

En un término de treinta días (30) naturales contados a partir de la fecha de la recepción de este Informe, la Entidad deben emitir el Plan de Medidas elaborado con el propósito de erradicar las deficiencias señaladas, así como el detalle de las medidas administrativas aplicadas a los responsables de las mismas.

En un término de hasta 180 días naturales contados a partir de la terminación de esta auditoría, la entidad debe informar a esta unidad la situación que presentan las deficiencias contenidas en el informe.

Asimismo, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ley 159 "De la Auditoría", capítulo V artículo 14, se debe discutir en el Consejo de Dirección de la entidad el resultado de la auditoría, siendo el máximo dirigente de la misma el responsable de adoptar las medidas necesarias para erradicar las deficiencias detectadas.

Le agradecemos a la Delegación de la Agricultura y a todos los trabajadores que de una forma u otra colaboraron para llevar a cabo la ejecución de esta auditoría.

Fraternalmente,

Katia Álvarez Lima

Jefe de Grupo

En este capítulo se aplican los programas descritos en el capítulo anterior y ofrecen los resultados de las comprobaciones realizadas. Se expone el informe en el que se detallan los hallazgos teniendo en cuenta su naturaleza.

Conclusiones

1. El estudio teórico del tema permite afirmar que la Auditoría de Gestión constituye una herramienta indispensable para lograr una economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos de una organización.
2. La guía de autocontrol permitió evaluar el Sistema de Gestión y determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la Delegación Municipal de la Agricultura.
3. En la Delegación Municipal de la Agricultura, el Sistema de Gestión no resulta eficaz, pues presenta excesiva centralización de las decisiones, que no estimula las iniciativas de gestión de sus dirigentes.
4. Métodos de trabajo de dirección inadecuados y estilos de trabajo operativos, tienden a la superficialidad, descuidan el control, impiden la reflexión y las proyecciones económicas de la actividad.

Recomendaciones

1. Realizar de forma sistemática evaluaciones del Sistema de Gestión, teniendo en cuenta el grado de economía, eficiencia y eficacia según la Resolución 26 del extinto Ministerio de auditoría y Control (MAC), de fecha 25 de enero de 2006.
2. Elaborar un plan de medidas encaminado a solucionar las irregularidades detectadas para lograr la efectividad del sistema de gestión implementado.
3. Utilizar el resultado de la investigación como referencia en el estudio del tema en otras Delegaciones Municipales.

Bibliografía

Auditoría". Segunda Edición.

Auditoría, La Habana.

Colectivo de Autores. "Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajos".

Espasa – Calpe S.A. "Enciclopedia universal ilustrada # 25" Europeo Americana.

Finanzas Al Día. "Manual de Auditoría y Control".

Meigs, Auditoría".

M.J.C., Diseño de un manual de Auditoría de Gestión.

www.monografias.com/trabajos11/manaud.shtml

Principios de Auditoría".

SG Gestión y Estrategia,

W., Auditoría Administrativa". Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa.

México: Editorial Diana.

1945. Arthur W. Holmes. W.H: Auditoría, Principios y Procedimientos.

1990. Goldratt E. La Meta, Un Proceso de Mejorar Continua, España. ED Díaz de santos.

S.A.

1991. E.A. "La Moderna Auditoría, Un Análisis Conceptual y Metodológico".

1995. Cuba. Decreto Ley No. 159 de la Republica de Cuba. La Habana.

2000. Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina.

2001. G.D.M. "El Control Interno en IDECOP". Monografía.

2006. Auditoría Operacional de Inmuebles, plantas y equipos.

2006a. Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. Guía Metodológica evaluación del Sistema de Control Interno. .

2006b. Definiciones de Auditorías,

2006c. Manual de Direcciones de Auditoría de la Corte de Cuenta de la República del Salvador. www.cortedecuenta.gob.

2006d. Manual de Procedimiento de Auditorías de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentino. .

2006e. Notas de Participante 3.2-1. Auditoría de Gestión, introducción al proceso de Auditoría de Gestión.

2006f. Cuba. Resolución 26 del extinto Ministerio de auditoría y Control. Guía Metodológica de Auditoría de Gestión. La Habana

2009. Cuba. Ley No. 107 de la Contraloría General Republica de Cuba. La Habana. E.A.J., 2006. Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión para evaluar resultados de las empresas industriales y comerciales del estado, Tomado de: www.monografia.com.

Estrada de Miranda, Antonio. 1975) . "Auditoría". Segunda Edición

G., 2006. E. La Auditoria, un examen exhaustivo de la actividad empresarial.,

Ignacio, 2002. Análisis del Estado Financiero,

L.M., 2005. Un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas.,

L.V.R., 2006. Auditoría de Gestión en el Hotel La Unión.

L.T.M.R., 2006. La Auditoría de Gestión, una necesidad en la eficiencia. .

Penilla Forero, José Dagoberto. , 2003. Auditoria Operacional, factor de productividad en las organizaciones.,

Rangel Esquivel, Humberto. , 2006. Auditoría Administrativa a las organizaciones.

Sánchez Gómez, Adélkis Rosa, 2006. Fundamentos Teóricos de Auditoría Vinculados a Temas de Calidad. .

Sánchez Miranda, Juan Carlos, 2006. Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión. .

Suárez, Andrés S. (1991) "La Moderna Auditoria, Un Análisis Conceptual y Metodológico".

Suárez Revollar, Carina, 2006. Auditoría Operativa. .T., 2004. Trabajo de Diploma. UCF(Cf), .

Universidad de Cienfuegos - ¡Necesita un nombre de usuario y contraseña válidos para acceder!. Available at: <http://correo.ucf.edu.cu/src/webmail.php> [Accedido Junio 17, 2009

Vázquez, Isabel, La Auditoría Operacional y el Control Interno, Maestría en Auditoría Integral Escuela Universitaria de Post Grado. .

Vilchez Troncoso, Martín. , 2006. Apuntes de Auditorias. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Enrique.

Anexo 2

COMPONENTE “AMBIENTE DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual			
246	Están definidos los objetivos de trabajo.	x		
247	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.	x		
248	Este plan de trabajo responde a la instrumentación de las actividades recogidas en el Plan de Actividades Principales del Órgano u Organismo al que se subordina y a las propias de la entidad.	x		
249	Están definidos por cada área los procesos y actividades a realizar para dar cumplimiento a lo anterior, a partir de las funciones generales y específicas de éstas.	x		
250	Para la elaboración de los planes de trabajo, según corresponda, se tiene en cuenta: la misión, los objetivos de trabajo de la entidad, las funciones definidas de cada área y de cada puesto de trabajo y las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.	x		
251	Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la planeación y se adoptan las medidas que corresponden.	x		
252	Cada área elabora su plan de trabajo mensual, a partir del plan de trabajo anual de la entidad.	x		
253	Se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles de dirección, para precisar o ajustar las tareas aprobadas en el plan anual, introducir las nuevas que surjan, así como las que puedan ser indicadas por los jefes correspondientes.	x		
254	Los jefes de las áreas con sus trabajadores se reúnen para orientar las tareas que se deben realizar en el próximo mes.	x		
255	El plan de trabajo mensual de cada área refleja las actividades previstas para el mes, así como nuevas tareas surgidas en ese período.	x		
256	Cada cuadro, funcionario y especialista cuenta con su plan de trabajo individual, el que elabora teniendo en cuenta el plan mensual de su área y se aprueba por el jefe inmediato superior	x		
257	Concluido el mes, los jefes de las áreas se reúnen individual o colectivamente con sus trabajadores para analizar el cumplimiento de las tareas; teniendo en cuenta la calidad y oportunidad de las mismas.	x		
258	Se informa a los niveles correspondientes y a las organizaciones políticas y de masa de la entidad el cumplimiento de los planes de trabajo.	x		
259	Está definido el presupuesto anual y se analiza con los trabajadores	x		
	Integridad y valores éticos			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
260	Se ha desarrollado un programa de formación de cultura ética de la entidad, donde se les hace conocer a los trabajadores los valores éticos definidos y la importancia de su cumplimiento.	x		
261	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	x		
262	Los cuadros tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	x		
263	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se exponen los valores éticos que deben cumplir los trabajadores considerados en el mismo.	x		
264	Conocen los cuadros y trabajadores lo que está establecido en el Reglamento Disciplinario de la entidad.	x		
265	Los cuadros y trabajadores discutieron y aprobaron en Asamblea el Reglamento Disciplinario de la entidad.	x		
266	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.	x		
267	El Convenio Colectivo de trabajo se elabora conjuntamente entre la administración y la organización sindical.	x		
268	Los trabajadores emiten criterios sobre lo planteado en el Convenio Colectivo de trabajo antes de ser aprobado.	x		
Idoneidad Demostrada				
269	Están elaborados los perfiles de competencia de acuerdo a los datos que exige la legislación vigente del MTTTS.	x		
270	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.	x		
271	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.	x		
272	Cuenta el área de Gestión de Recursos Humanos con un registro actualizado o base de datos sobre el estado general de la fuerza de trabajo.	x		
273	Este registro contiene los datos que exige la resolución vigente del MTSS.	x		
274	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado de cada trabajador, de acuerdo a la legislación vigente.	x		
275	Se elabora un resumen sobre el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, por cada área de la entidad.	x		
276	Se tiene en cuenta para la elaboración de plan individual de capacitación, de cada trabajador, el diagnóstico o determinación de	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	las necesidades de capacitación que se elaboró para cada uno y los resultados de las evaluaciones de desempeño.			
277	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.	x		
278	En el último trimestre de cada año se elabora el plan anual de capacitación de la entidad.	x		
279	El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con la organización sindical, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.	x		
280	Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas.			
281	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias detectadas en el cumplimiento de las funciones asignadas.	x		
282	Se encuentra incluido en la capacitación de los trabajadores las normas del sistema de control interno.	x		
283	Se realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores.	x		
284	Para la evaluación del desempeño se tiene en cuenta los indicadores establecidos en la legislación vigente.	x		
285	Está constituido el Comité de Expertos, según corresponda y hay evidencia del funcionamiento del mismo.	x		
286	Para la selección del personal, en el Comité de Expertos, se tiene en cuenta el nivel de preparación y experiencia que debe poseer el candidato de acuerdo con los requisitos y perfiles exigidos.	x		
287	Una vez incorporado a la entidad, el trabajador de nuevo ingreso cuenta con los manuales de funcionamiento, procedimientos y otros necesarios para el desarrollo de sus funciones.	x		
288	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.	x		
	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
289	Cuentan con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social, empresarial o encargo estatal.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
290	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.	x		
291	Está conformado un reglamento orgánico o manual de funcionamiento según corresponda.	x		
292	Está conformado un manual de procedimientos.	x		
293	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.	x		
294	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.	x		
295	Las funciones de cada cargo, que se reflejan en el perfil de competencia, dan respuesta las funciones del área a la que pertenece dicho cargo.	x		
296	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.	x		
297	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.	x		
298	Se mantienen actualizados los documentos relativos a: – plantilla aprobada y cubierta – estructura organizativa (organigrama de la entidad).	x		
299	Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos.	x		
300	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.	x		
301	Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos.	x		
302	Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas.			
303	Los cuadros y dirigentes han establecido los límites para la delegación de autoridad formal y responsabilidades a sus subordinados, en correspondencia con los procesos, subprocesos, actividades y operaciones que desarrolla éstos.	x		
304	Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad.	x		
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
305	Está implementada la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.	x		
306	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.			
307	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.	x		
308	Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.	x		
309	Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo.	x		
310	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	x		
311	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.	x		
312	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento de estimulación donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	x		
313	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.	x		
314	Se mantienen actualizados y correctamente archivados, los documentos de administración de recursos humanos que se detallan a continuación:	x		
	a) Plantilla de cargos.			
	b) Convenio Colectivo de Trabajo.	x		
	c) Reglamento Disciplinario Interno.	x		
	d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.	x		
	e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.	x		
	f) Acta de creación del Comité de Expertos.	x		
	g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.	x		
	h) Plan de capacitación y desarrollo.	x		
	i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos.	x		
	j) Reglamentos de la estimulación.	x		
k) Resultado de inspecciones realizadas.	x			
315	Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad.	x		
316	Cuenta la entidad con todas las regulaciones legales establecidas para la ejecución y desarrollo de las actividades vinculadas con la misma.	x		
Total por respuestas		71		

COMPONENTE “GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Identificación del riesgo y Detección del Cambio				
317	Están identificados y se analizan periódicamente los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.		x	
318	Para la identificación de riesgos fueron consultados los siguientes documentos (según corresponda): <ul style="list-style-type: none"> - Expediente de las acciones de control realizadas. - Control de tramite y respuestas de las quejas y denuncias. - Análisis de matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). - Planteamientos en los procesos de rendición de cuentas. - Estados de opinión de la población. - Planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados. - Informes de balance de trabajo anual. - Criterios aportados por las organizaciones políticas y de masas del centro. - Información sobre ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. - Resultado de reuniones de intercambio de experiencias. - Resultados de encuestas realizadas. - Análisis del organigrama de la entidad. - Diagramas de flujos. - Manuales. - Contratos. - Otras fuentes. 	x		
319	Están identificadas las posibles causas que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.	x		
320	Para la identificación de los factores internos se tuvo en cuenta: la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.	x		
321	Para la identificación de los factores externos se tuvo en cuenta los: económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.	x		
322	Está determinada la frecuencia o probabilidad de ocurrencia en el año, de cada riesgo identificado.	x		
323	Está determinada la posible pérdida o el impacto ocasionado por cada riesgo identificado.	x		
324	Fueron evaluados los riesgos teniendo en cuenta la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la posible pérdida o impacto ocasionado.	x		
325	Se determinó la importancia relativa del riesgo, valorándose la incidencia del mismo en baja, media o alta.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Determinación de los objetivos de control			
326	Tiene definido los objetivos de control que se desean alcanzar a partir de los riesgos identificados.	x		
327	Se han aplicado las medidas necesarias para lograr los objetivos de control y el cumplimiento de los procedimientos.	x		
328	Tienen las actas de las reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, donde se realizaron los diagnósticos para la determinación de los objetivos de control.	x		
329	Esas reuniones fueron presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas y participaron los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización	x		
330	Esas reuniones fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores donde se les explicó el procedimiento a seguir para su desarrollo.	x		
	Prevención de riesgos			
331	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos por áreas y el de la entidad.	x		
332	Están definidas por cada riesgo las medidas que deben dar cumplimiento a los objetivos de control esperados.		x	
333	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad Informática en el Plan de Prevención de Riesgos.	x		
334	Se incluyen los riesgos más importantes del Plan de Seguridad y Protección Física en el Plan de Prevención de Riesgos.	x		
335	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.		x	
336	En el Plan de Prevención de Riesgos se han considerado los hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que pueden derivarse de cada riesgo identificado.	x		
337	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos; a partir del análisis realizado de cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, que provocan variación de los riesgos.	x		
338	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención de Riesgos con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.		x	
339	Se considera el autocontrol como una medida más en el plan de Prevención de Riesgos	x		
Total por respuestas			4	

COMPONENTE “ACTIVIDADES DE CONTROL”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización			

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
340	Están definidas en el Reglamento orgánico o Manual de funcionamiento las relaciones entre las áreas.	x		
341	Están establecidos en los procedimientos: la aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, actividades y operación.	x		
342	Está definida la información y servicio que se recibe o presta, dada la relación entre áreas, direcciones y departamentos.	x		
343	Están asignadas 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		
344	En los casos donde no se cumple la división de tareas y responsabilidades, se han definido la forma de control y supervisión.	x		
345	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, actividades y operaciones, cuando se detectan deficiencias y violaciones en los controles realizados.	x		
346	Está realizado el levantamiento de las relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	x		
347	Se ha elaborado el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	x		
348	Se adoptan medidas cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponda.	x		
349	Las operaciones que se realizan cuentan con la autorización de la autoridad facultada.	x		
350	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.	x		
351	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	x		
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
352	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	x		
353	Se analizan los gastos incurridos por elementos, así como cualquier otra clasificación que se requiera; a través del modelo Análisis de Gastos.	x		
354	Se adjuntan a los comprobantes de operaciones los documentos, papeles de trabajo u otros justificantes que respalden aquellas operaciones que no se recogen en ningún registro específico.	x		
355	Los registros, submayores y otros modelos que se utilizan en contabilidad, cumplen con los datos obligatorios establecidos en la	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	legislación vigente.			
356	Se salvaguardan las actas de los órganos colegiados de dirección y de las asambleas con los trabajadores.	x		
357	Los manuales técnicos y de funcionamiento se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.	x		
358	La documentación de la entidad se encuentra en formato impreso o en digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por el órgano u organismo rector.	x		
359	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	x		
360	El Balance de Comprobación de Saldo, concuerda con lo escrito en los submayores, documentos primarios y cuentas correspondientes.	x		
361	Los modelos "Estado de Situación" y "Estado de Resultado" coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldo.	x		
362	En los procedimientos conformados para el desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades están definidos los controles necesarios para enfrentar los riesgos identificados.	x		
363	Tienen establecidos contratos para sus relaciones de económicas con otras entidades.	x		
364	Los contratos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	x		
365	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	x		
366	Se ha habilitado un Expediente de las acciones de control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las acciones de control.	x		
367	El Expediente de las acciones de control, cumple con lo establecido en la legislación vigente.	x		
368	Existen documentos que acrediten que los sistemas contables-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y Comunicaciones.	x		
369	Ha elaborado la entidad modelos adicionales a los que establece la legislación vigente, para el desarrollo de algunos de sus procesos.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
370	Esos modelos adicionales aparecen incluidos en los procedimientos conformados para el desarrollo de dichos procesos.	x		
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
371	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.	x		
372	Están definidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias, así como en el horario que se establece este permiso.	x		
373	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	x		
374	Los trabajadores portan durante toda la jornada laboral los solapines de identificación.	x		
375	Los visitantes portan durante su estancia en la entidad, los pases u otras identificaciones emitidas a la entrada de ésta.	x		
376	Existe un registro actualizado que lleve el control de los visitantes de la entidad.	x		
377	Existe un mecanismo de protección adecuado en cada una de las áreas de la entidad según corresponda, mediante cercas perimetrales, vallas, rejas, cerraduras, mecanismos electrónicos, etc.	x		
378	Las puertas de almacenes y fábricas se mantienen debidamente cerradas en los días y horas no laborales o en otros casos de interrupción del trabajo.	x		
379	Las llaves de los locales de la entidad son controladas por el personal debidamente autorizado.	x		
380	Los almacenes y fábricas deben estar en su exterior provistos por ventanas, claraboyas, ventíleles, extractores de aires, etc. debidamente enrejados; así como la existencia de buena iluminación.	x		
381	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	x		
382	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	x		
383	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.	x		
384	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.	x		
385	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
386	Se tiene en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación.	x		
Rotación del personal en las tareas claves				
387	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	x		
388	Este plan de rotación contiene: la tarea clave, el período que debe durar la rotación, la fecha en que comienza la rotación, la tarea nueva que se va a efectuar, el nombre y cargo de la persona que realiza y el de la que realizará la tarea clave.	x		
389	Los trabajadores a cargo de dichas tareas se emplean periódicamente en otras funciones.	x		
390	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.	x		
391	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.	x		
Control de las Tecnologías de la Información				
392	Existen políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.	x		
393	El o los responsables de la Seguridad Informática conocen sus funciones	x		
394	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	x		
395	Se cumple el plan de Seguridad Informática y el mismo se actualiza ante cambios de personal, locales, tecnologías, aplicaciones o servicios; la aparición de nuevas amenazas o la variación de la probabilidad de ocurrencia de alguna de las existentes	x		
396	El plan de Seguridad Informática de la entidad contempla la protección contra programas malignos en todas las PC y los servicios principales de la Red como el correo, servicios de navegación por Internet y otros servicios susceptibles a los mismos.	x		
397	Cuentan con un antivirus nacional como garantía a responder a ataques víricos personalizados para la entidad o para el país.	x		
398	Están definidos por escrito los datos y programas que son necesarios mantener con respaldo, así como la frecuencia con se deben realizar los mismos	x		
399	Existen procedimientos escritos para garantizar la buena conservación de las copias de resguardo, durante su almacenamiento.	x		
400	El administrador de la red cumple con sus obligaciones relacionadas con la Seguridad Informática de acuerdo a la legislación vigente.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
401	Si existe administración remota, esta se realiza de forma segura según lo indicado en las disposiciones vigentes.	x		
402	Existen procedimientos de verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades o se realizan pruebas de penetración o hackeos éticos contratados por <u>entidades autorizadas</u> para solucionar las vulnerabilidades.	x		
403	La arquitectura y la configuración de los diferentes componentes de seguridad de una red y la implementación de sus servicios estarán en correspondencia con las políticas definidas y aprobadas para su empleo.	x		
404	Se prohíbe la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, ya sea a través de soportes removibles o mediante acceso a redes externas, sin la autorización de la dirección de la entidad, garantizando su compatibilización con las medidas de seguridad establecidas para la protección de dicha red.	x		
405	Se cumplen de acuerdo a la legislación vigente, las medidas necesarias para garantizar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo a los servicios que recibe y oferta.	x		
406	En el Plan de Seguridad Informática aparecen determinadas las áreas o zonas controladas con requerimientos específicos, protegidas por un perímetro de seguridad definido en dependencia de la importancia de los bienes informáticos contenidos en ellas y su utilización de acuerdo a la legislación vigente.	x		
407	En las áreas controladas existe control de acceso para garantizar la entrada solo a personas autorizadas.	x		
408	En estas áreas se controla la posibilidad de daño por fuego, inundaciones y otras formas de desastre natural o artificial.	x		
409	El equipamiento instalado en las áreas controladas está protegido contra fallas de alimentación y otras anomalías eléctricas, incluyendo el uso de fuentes de alimentación alternativas para los procesos que deban continuar en caso de un fallo de electricidad prolongado, siendo ubicado y protegido de manera que reduzca los riesgos.	x		
410	Se aplican medidas alternativas que permitan la protección de estos medios e impidan su empleo para cometer acciones malintencionadas.	x		
411	Existen procedimientos escritos para garantizar que todas las tecnologías de información, independientemente de su importancia, estén protegidas contra alteraciones o sustracciones, ya sea de éstas o sus componentes, así como de la información que contienen. Se controla hasta nivel de componente	x		
412	Se cumplen procedimientos para proteger la información contenida en equipos destinados a ser dados de baja u otras funciones.	x		
413	Los dispositivos de almacenamiento que contengan información crítica para la entidad son destruido físicamente o sobrescritos completamente en lugar de borrarlos como usualmente se hace.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
414	Los cables de alimentación o de comunicaciones que transporten datos o apoyen los servicios de información se protegen contra la interceptación o el daño.	x		
415	Los cables de alimentación están separados de los cables de comunicaciones para evitar la interferencia.	x		
416	Se garantiza que el equipamiento reciba el mantenimiento correcto de acuerdo con los intervalos de servicio y especificaciones recomendados por el fabricante para asegurar su disponibilidad e integridad.	x		
417	En caso de necesidad de envío de equipamiento fuera de las instalaciones para que reciban mantenimiento, se realizará en correspondencia con los procedimientos establecidos para ello, observando las regulaciones establecidas en el país en materia de protección a la información.	x		
418	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar las extracciones no autorizadas de bienes informáticos.	x		
419	Al determinar las responsabilidades en las áreas informáticas se ha tenido en cuenta el principio de separación de funciones, considerando aquellas tareas que no deben ser realizadas por una misma persona, a fin de reducir oportunidades de modificación no autorizada o mal uso de los sistemas informáticos.	x		
420	Se prohíbe la introducción de nuevos sistemas informáticos, actualizaciones y nuevas versiones, sin que sean aprobados a partir de su correspondencia con el sistema de seguridad establecido y las necesidades de la entidad.	x		
421	Cuentan con procedimientos definidos que garantizan las acciones para cubrir las brechas de seguridad y la corrección de los errores del sistema de acuerdo a la legislación vigente: <ul style="list-style-type: none"> - solo el personal claramente identificado y autorizado tenga acceso a sistemas en funcionamiento y a los datos; - todas las acciones de emergencia tomadas sean documentadas detalladamente; - la acción de emergencia sea reportada a la dirección y realizada de manera ordenada. 	x		
422	En los sistemas en que es posible el acceso por múltiples usuarios se dispone para cada uno de ellos de un identificador de usuario personal y único; al que responden por las acciones que con ellos se realicen.	x		
423	La asignación de identificadores de usuarios en los sistemas (sistemas operativos, sistemas de aplicación, páginas web, bases de datos, etc.), se realiza a partir de un procedimiento que incluye la notificación del jefe inmediato del usuario, solicitando el permiso de acceso y definiendo los derechos y privilegios. En caso de terminación de la necesidad del uso de los sistemas por el cese de la relación laboral u otras causas, se procede de forma análoga para la eliminación del identificador de usuario, o a la restricción de los niveles de acceso.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
424	Se cumplen los requisitos definidos en la legislación vigente acerca de la asignación de contraseñas. <ul style="list-style-type: none"> – Serán privadas e intransferibles. – Su estructura, fortaleza y frecuencia de cambio estarán en correspondencia con el riesgo estimado para el acceso que protegen. – Combinarán en todos los casos letras y números sin un significado evidente, con una longitud mínima de 6 caracteres. – No pueden ser visualizadas en pantalla mientras se teclean. – No pueden ser almacenadas en texto claro (sin cifrar) en ningún tipo de tecnologías de información. 	x		
425	Los sistemas de aplicación deben contar con: <ul style="list-style-type: none"> – La posibilidad de ser modificado y/o actualizado a versiones superiores, – la documentación y los ficheros fuentes; – Manuales de usuario y manuales de explotación. – Ayuda en línea para facilitar el trabajo de los usuarios. 	x		
426	Tienen definida una estrategia ante incidentes o violaciones de la seguridad en correspondencia con la importancia de los bienes informáticos que posea y las alternativas a emplear.	x		
427	Tienen definidas medidas y procedimientos para garantizar la continuidad, el restablecimiento y la recuperación de los procesos informáticos.	x		
428	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la OSRI y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo a la importancia de la misma.	x		
Indicadores de desempeño				
429	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	x		
430	Existen procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.	x		
Total por respuestas				

COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
431	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.	x		
432	El sistema de información es flexible al cambio, o sea, se puede modificar fácilmente.	x		
433	Este sistema provee información para la toma de decisiones.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
434	El sistema de información cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para las entradas, procesamiento, almacenamiento y salidas de la información, facilitando y garantizando su transparencia.	x		
435	Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.	x		
436	La información que se elabora tiene vinculación con la planificación, el cumplimiento del objeto social, empresarial o encargo estatal aprobado y las funciones de la entidad.	x		
437	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.	x		
438	Está elaborado un diagrama del flujo de la información de la entidad.		x	
439	Los canales y medios de comunicación permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).	x		
440	La comunicación entre los cuadros, dirigentes y trabajadores se desarrolla de acuerdo con los valores establecidos en la entidad.	x		
441	Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.	x		
442	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	x		
443	Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles y son analizadas por la máxima dirección y reciben respuesta sobre las mismas.	x		
444	Los cuadros y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.	x		
445	Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.	x		
446	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.	x		
447	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	x		
448	En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones.	x		
Contenido, calidad y responsabilidad				

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
449	La información transmite la situación existente en un determinado momento, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida.	x		
450	Existe un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.	x		
451	Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.	x		
452	No hay duplicidad en la información y en los datos.	x		
453	La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.	x		
Rendición de cuentas				
454	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.	x		
455	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	x		
456	Se guardan las actas de las rendiciones de cuenta.	x		
457	En la rendición de cuenta se da a conocer los aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> - El uso, custodia y destino de los recursos; - El cumplimiento de los objetivos y metas; - El estado de cumplimiento de las tareas, en el caso de las tareas no cumplidas se explican las causas y los responsables; - Las incidencias ocurridas; - La situación financiera de la entidad; - Los resultados de la entidad en ese período; - Las deficiencias, irregularidades, ilegalidades e indisciplinas ocurridas; - Otros aspectos que se consideren necesarios y característicos de la entidad. 	x		
458	Periódicamente se rinde cuenta al órgano u organismo superior al que se subordina.	x		
Total por respuestas				

COMPONENTE “SUPERVISIÓN Y MONITOREO”

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno				
459	Se realizan periódicamente auto evaluaciones del sistema de control interno y a partir de dichos resultados se acometen acciones como: actualizaciones de procedimientos, identificación de nuevos riesgos y adopción de medidas disciplinarias, administrativas o fiscales de acuerdo a las consecuencias de dichas deficiencias		X	
460	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	x		
461	Se realiza por el auditor interno verificaciones de los procesos más riesgosos de la entidad.	x		
462	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.	x		
463	Se comunica a los trabajadores los cambios en la entidad sobre procesos, políticas, etc.	x		
464	Se corresponden con la realidad los informes y estados financieros de la entidad y se entregan en las fechas establecidas.	x		
465	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.	x		
466	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	x		
467	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.	x		
468	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.	x		
469	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	x		
Comité de prevención y control.				
470	Está constituido el Comité de Prevención y Control, a través de un documento legal.	x		
471	El Comité de Prevención y Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
472	La composición, permanencia y la periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control, son definidas por la máxima autoridad que corresponda.	x		
473	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.	x		
474	El Comité de Prevención y Control coordina y orienta la divulgación, capacitación y aplicación de políticas y normas emitidas por la entidad o de carácter vinculante a la misma.	x		
475	El Comité de Prevención y Control elabora programas para la actualización del sistema de control interno, así como planifica mediante un plan las visitas de supervisión y autocontrol que se deben realizar para evaluar dicho sistema.	x		
476	El Comité de Prevención y Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.	x		
477	Se analizan y corrigen de forma oportuna las deficiencias o desviaciones ocurridas.	x		
478	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.	x		
479	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas, en el Consejo de Dirección.	x		
480	Existe evidencia del análisis de los resultados de las acciones de control realizadas con los trabajadores.	x		
481	Se actualiza el Plan de Prevención de Riesgos a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.	x		
482	La comunicación de las deficiencias se brinda en forma precisa y al funcionario que le compete.	x		
483	Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.	x		
484	Se cumple con lo que establecido en cuanto a consultar con la Unidad de Auditoría que ejecuta el trabajo, las medidas disciplinarias que se propone adoptar.	x		
485	Se consulta con la unidad de auditoría el Plan de Medidas para eliminar las deficiencias detectadas en las acciones de control.	x		
486	Se informa a la unidad de auditoría que ejecutó la acción de control, el estado de cumplimiento de las medidas, en el término que establece la legislación vigente.	x		
487	Se adopta de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales vigentes.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
488	Se actúa con la rigurosidad requerida en los casos de indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción.	x		
489	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.	x		
490	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	x		
Total por respuestas				