



**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS**  
**“Carlos Rafael Rodríguez”**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Ciencias Contables**

# *TRABAJO DE DIPLOMA*

**TITULO: Indicadores de Gestión en el Proceso de Liquidación y Control  
del Presupuesto en el Municipio, Abreus.**

**AUTOR: Mavis Caridad Ortíz González**

**TUTOR: Msc. María del Carmen Arguelles Cantero**

*“Año 54 de la Revolución”*

*Curso: 2011-2012*



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 del TUTOR

## **AVAL SOBRE TRABAJO REALIZADO**

### **1. AVALA**

Taimí Barrizonte Jiménez, Directora de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios, cita en municipio de Abreus, provincia de Cienfuegos.

### **2. DATOS SOBRE ESTUDIO REALIZADO**

**TITULO:** Indicadores de Gestión en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto en el Municipio, Abreus.

**AUTOR:** Mavis Caridad Ortíz González.

**TUTOR:** Msc. María del Carmen Arguelles Cantero.

### **3. ACTUALIDAD**

Ha sido una gran experiencia para la dirección de la entidad, pues se ha demostrado que la Auditoría de Gestión es una herramienta eficaz que proporciona un acertado control de los recursos que el Estado ha puesto a disposición de las entidades.

Los indicadores de rendimiento propuestos en el Proceso de Liquidación del Presupuesto cumplen con las expectativas, al adecuarse a las condiciones del mismo, lo que da objetivamente la validez de la hipótesis planteada en la investigación y real cumplimiento de los objetivos propuestos. El empleo de los indicadores propuestos permite la verificación de los incumplimientos o desviaciones en las entidades y ejecutar acciones de control encaminadas a la preservación de una correcta y transparente administración del patrimonio público.

### **4. ESTRUCTURA**

La tesis está adecuadamente estructurada respondiendo a los objetivos trazados, presenta una adecuada secuencia en la comprobación teórica - práctica de la hipótesis y da respuesta al problema planteado.

## **5. NOVEDAD**

Los beneficios que representa la investigación para el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto del Estado, esta dado por tener instrumentos que permitan evaluar la correcta ejecución del presupuesto asignado.

El diseño de indicadores relacionados con los presupuestos de ingresos y gastos tuvo como finalidad dirigir las acciones al uso racional de los recursos, la preservación de las finanzas públicas, el control económico administrativo, así como prevenir y luchar contra la corrupción a todos los niveles.

## **6. VALOR CIENTIFICO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones acreditan el trabajo científico efectuado.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

La bibliografía utilizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

## **8. APORTE ECONOMICO**

El aporte económico es de: \$ 1425.00

Certifica y avala la misma,

Taimí Barrizonte Jiménez, Directora de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios.

*Pensamiento*





*De muchos esfuerzos sinceros (...) está hecho el Edificio Revolucionario, nuestra misión es contribuir a desarrollar y a escribir también un pedazo de Historia.*

*“Che”*

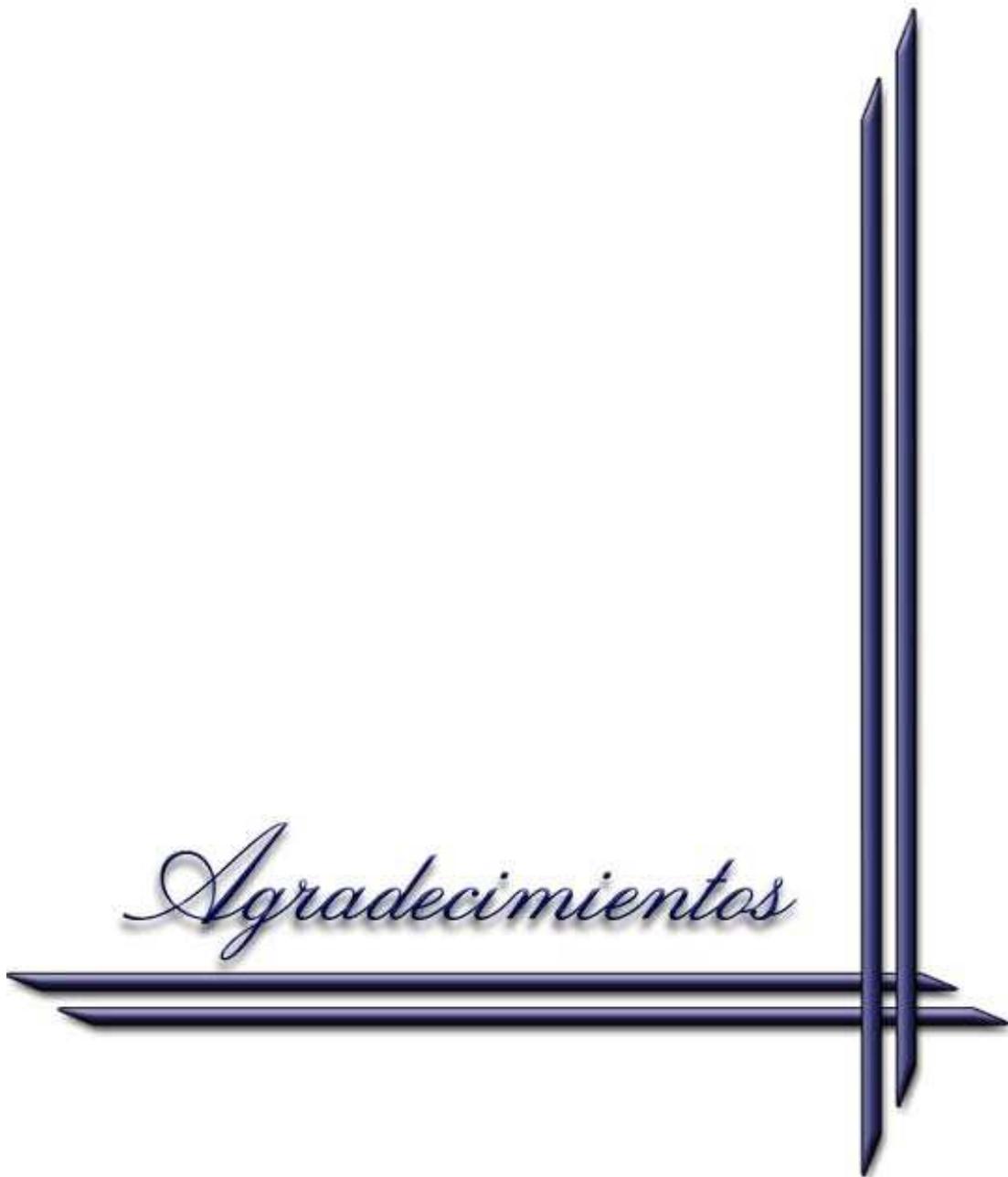
*Dedicatoria*



*Dedico este trabajo a las personas que lo significan todo para mí:*

- *A mi hijo Javier por ser mi luz de cada mañana, por darme su amor y ternura.*
- *A mi mamá, por la vida y todo dentro de ella, por su amor y sacrificio.*
- *A mi papá por su ejemplo.*
- *A mis hermanas por darme fuerzas para seguir adelante con mis sueños.*
- *A mi esposo Fernando por su ternura, comprensión y por siempre estar junto a mí.*
- *A la Revolución, sin ella nada hubiera sido posible.*

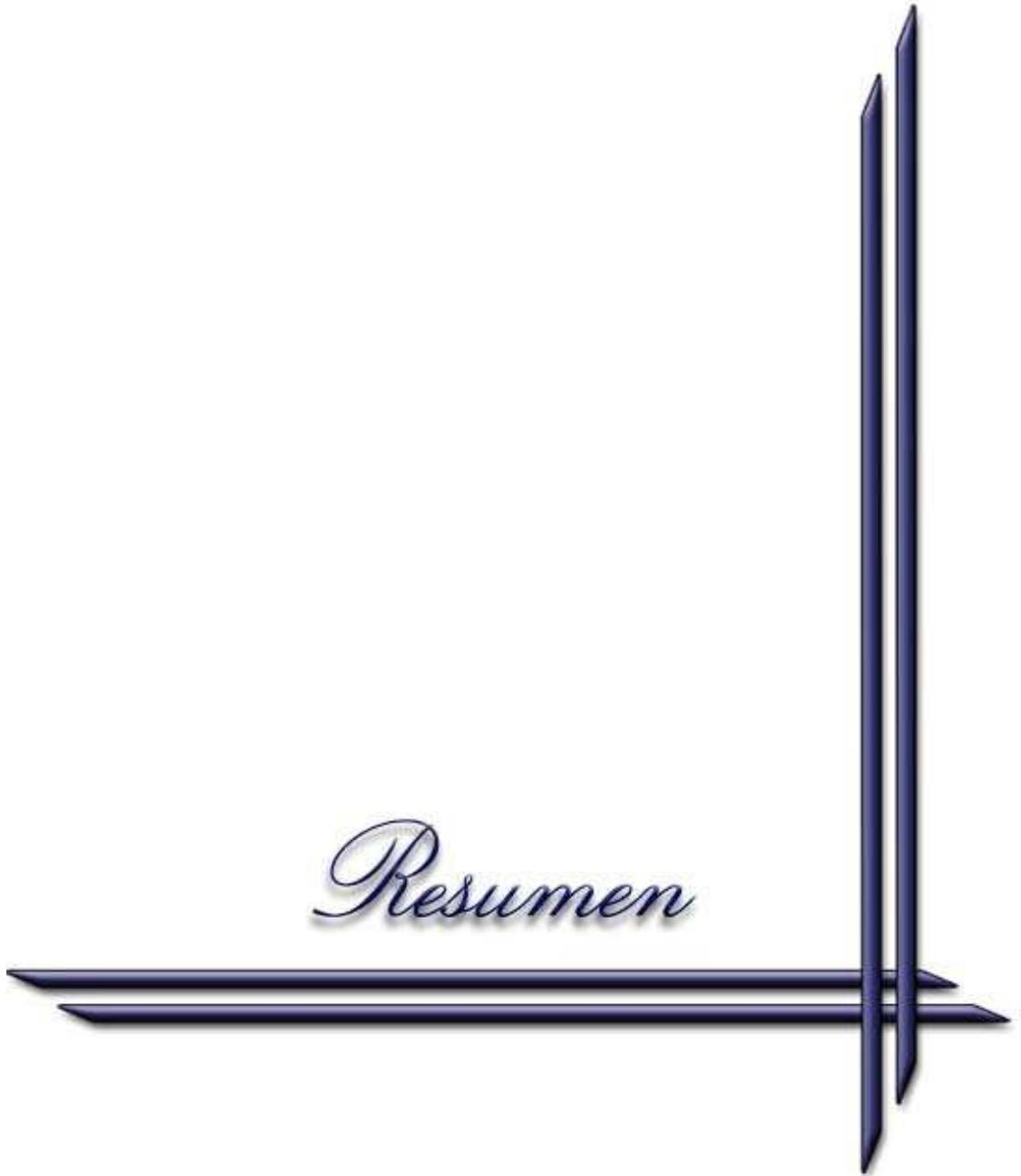
*Agradecimientos*



*El ser humano debe saber reconocer a quienes lo han llevado a lograr un objetivo, y es por ello que quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento:*

- *A mis padres, por el amor y la confianza que me han brindado, por el apoyo que he encontrado en ellos siempre que los he necesitado, en fin por ser magníficos padres.*
- *A mi tutora Cusy, por su especial interés, paciencia y dedicación, por dotarme de grandes conocimientos, prepararme profesionalmente, y ser guía intelectual de este trabajo.*
- *A mi hijo por ser lo más valioso que tengo en el mundo.*
- *A mi esposo Fernando, por su apoyo incondicional.*
- *A todos los profesores que ayudaron en mi formación profesional.*
- *A mis compañeros de trabajo por soportar mi insistencia en el desarrollo de la investigación.*
- *A todos los que de una forma u otra hicieron posible la realización de esta investigación.*

# *Resumen*



## RESUMEN

Actualmente continúan detectándose deficiencias e irregularidades que se concentran fundamentalmente en la ejecución del presupuesto y el control de los recursos materiales y financieros, que posibilitan las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción. De ahí la necesidad de crear mecanismos más idóneos que den respuesta a las condiciones del país con la finalidad de preservar las finanzas públicas y lograr un adecuado control económico administrativo, pues el estado necesita un sistema que garantice un mayor grado de transparencia en el proceso de liquidación y control de los recursos, en miras de lograr un uso eficaz y eficiente de ellos, en función de los objetivos y política del país.

El Trabajo de Diploma titulado “Indicadores de Gestión en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto en el Municipio Abreus”, tuvo como objetivo general diseñar indicadores de rendimiento relacionados con los presupuestos de ingresos y gastos, que permitan medir la Economía, Eficiencia y Eficacia en el Proceso de Liquidación del Presupuesto en el municipio.

La conformación de los indicadores de rendimiento propuestos permite evaluar la correcta ejecución del presupuesto asignado y proporciona la verificación de los incumplimientos o desviaciones en las entidades, así como la implementación de los mismos por parte de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios y extender la investigación hacia el resto de los municipios.

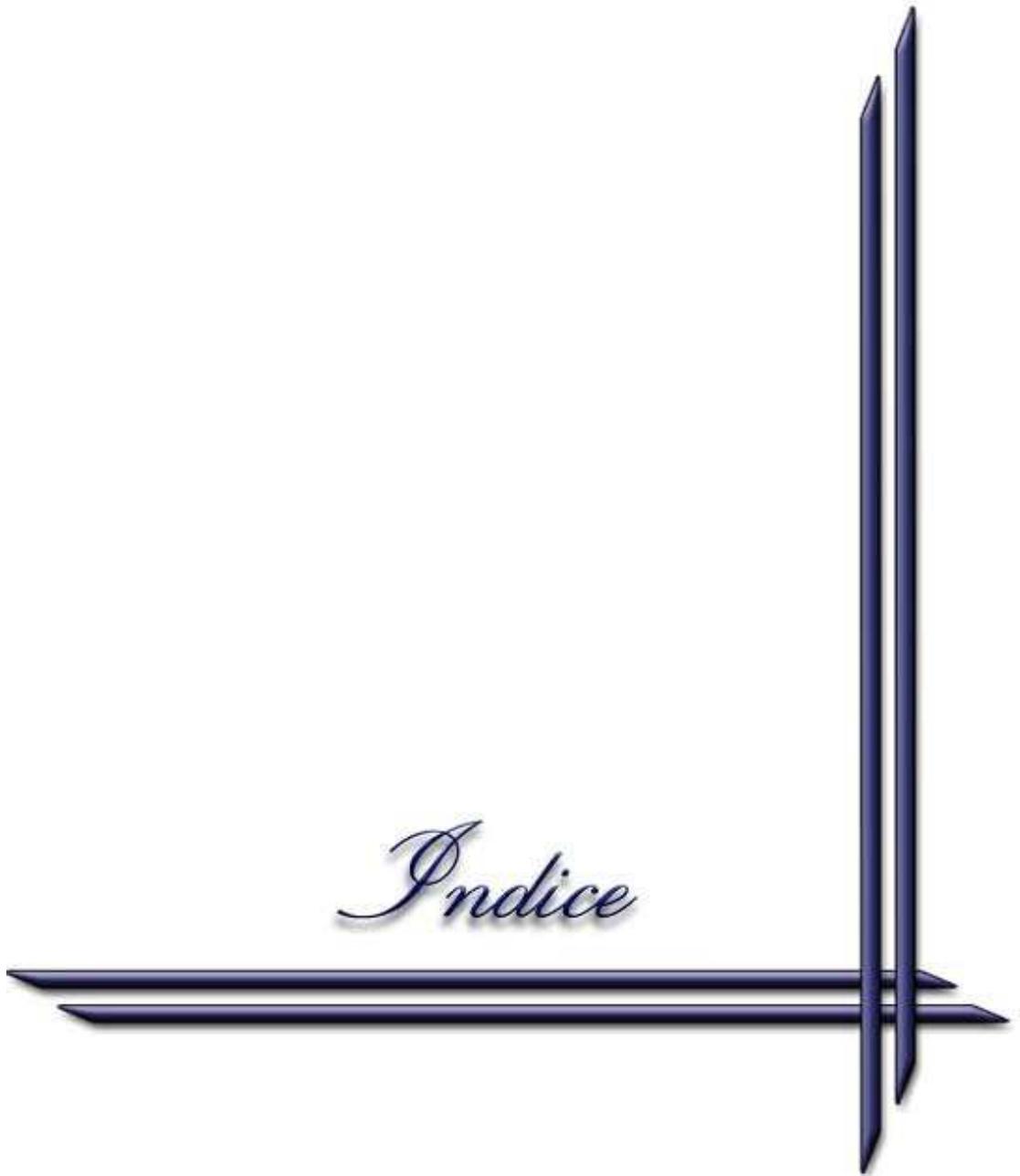
## SUMMARY

At the moment they continue being detected deficiencies and irregularities that concentrate fundamentally on the execution of the budget and the control of the material and financial resources that facilitate the indisciplines, illegalities and made of corruption. Of there the necessity to create more suitable mechanisms that give answer to the conditions of the country with the purpose of to preserve the public finances and to achieve an appropriate administrative economic control, because the state needs a system that guarantees a bigger transparency degree in the liquidation process and control of the resources, in aims of achieving an effective and efficient use of them, in function of the objectives and politics of the country.

The Work of Diploma titled "Indicators of Administration in the Process of Liquidation and Control of the Budget in the Municipality Abreus", he/she had as general objective to design yield indicators related with the budgets of revenues and expenses that allow measuring the Economy, Efficiency and Effectiveness in the Process of Liquidation of the Budget in the municipality.

The conformation of the proposed yield indicators allows to evaluate the correct execution of the assigned budget and it provides the verification of the nonfulfillments or deviations in the entities, as well as the implementation of the same ones on the part of the Municipal Address of Finances and Prices and to extend the investigation toward the rest of the municipalities.

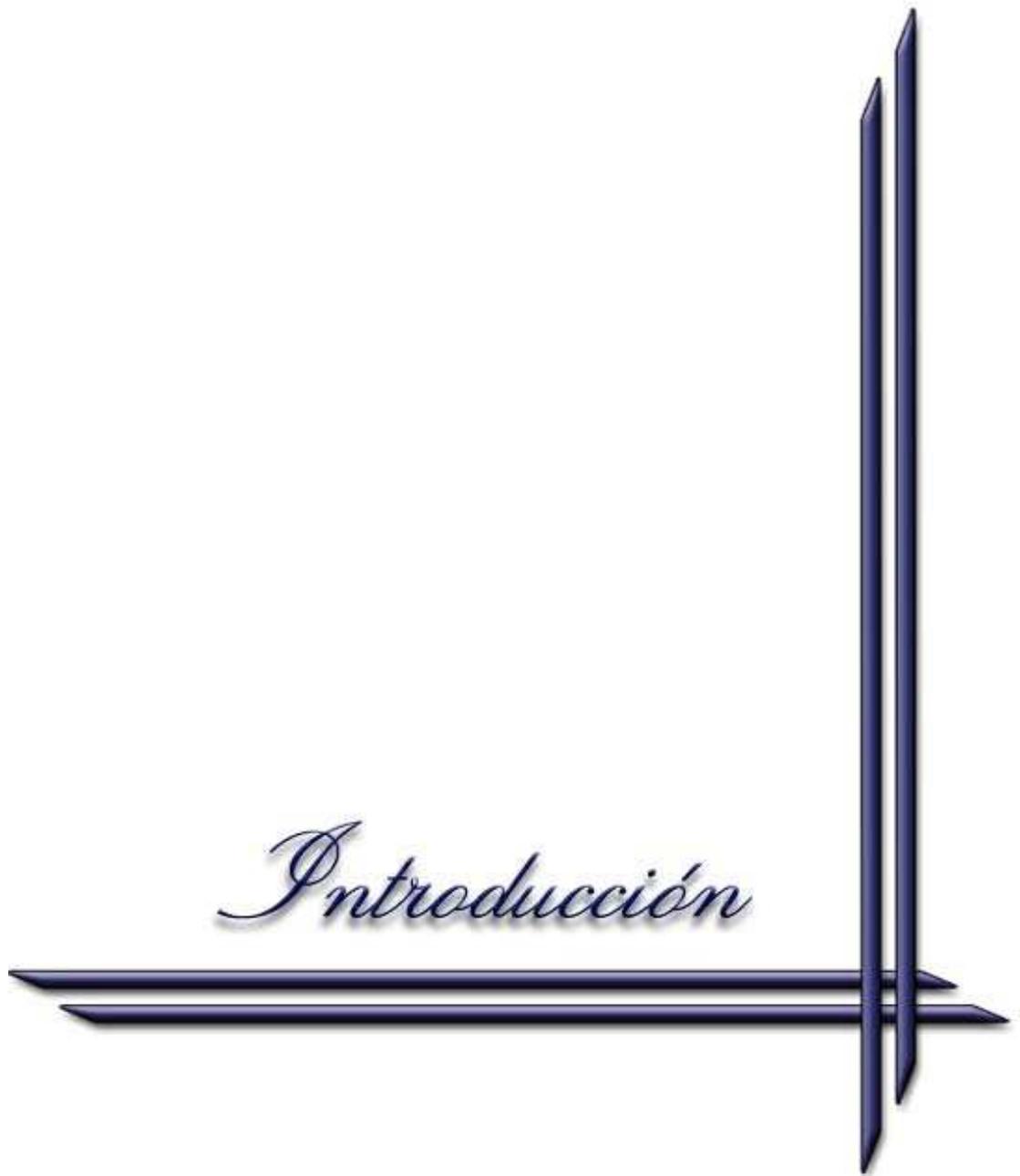
*Indice*



<b>INDICE</b>	<b>Pág</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. Fundamentos Teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus</b>	
<b>Indicadores.....</b>	<b>7</b>
1.1 Antecedentes históricos.....	7
1.2 Surgimiento y desarrollo de la Auditoría en Cuba.....	8
1.2.1 Definiciones de la Auditoría.....	8
1.2.2 Tipos de Auditorías.....	9
1.3 Evolución histórica de la Auditoría de Gestión.....	11
1.4 Auditoría de Gestión o Rendimiento e Indicadores.....	14
1.5 El Presupuesto.....	17
1.5.1 Principios Presupuestarios.....	19
1.6 Sistema Presupuestario Cubano.....	20
1.6.1 Estructura del Presupuesto del Estado.....	20
1.6.2 Clasificación del Presupuesto del Estado.....	23
1.7 Fases del Presupuesto del Estado.....	23
1.8 Roll del Ministerio de Finanzas y Precios en la actividad presupuestada.....	28
<b>CAPÍTULO II. Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control</b>	
<b>del Presupuesto.....</b>	<b>29</b>
2.1 Indicadores de Gestión.....	29
2.2 Clasificación de los indicadores.....	31
2.2.1 Características de los indicadores.....	31
2.3 Relación de los indicadores con la planificación.....	33
2.4 Entidades vinculadas al Presupuesto del Estado.....	34
2.5 Caracterización de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios en Abreus.....	34
2.6 Caracterización del Proceso de Liquidación del Presupuesto.....	37
2.7 Propuesta de Indicadores de Gestión o Rendimiento.....	49
2.8 Teoría del Método DELPHI.....	51
<b>CAPÍTULO III. Aplicación y Validación de los Indicadores de Rendimiento en el Proceso</b>	
<b>de Liquidación y Control del Presupuesto.....</b>	<b>61</b>
3.1 Diseño de los Indicadores de Rendimiento.....	61
3.2 Aplicación del Método DELPHI para la validación de los indicadores propuestos.....	64
3.3 Cuestionario sobre indicadores.....	69
3.4 Aplicación de los Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación del Presupuesto del Estado.....	70

CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79

# *Introducción*



## **INTRODUCCION**

La sociedad avanza y se torna más compleja, el Estado a través del Sector Público interviene para equilibrar y orientar las diferentes fuerzas que la integran; que determinan, la participación del mismo en la actividad socio-económica y el propósito correlativo de racionalizar la administración gubernamental para adecuarla al desarrollo dinámico de sus fines.

La economía del sector público en el mundo se ocupa de analizar la organización y las actividades que este desarrolla con el fin de lograr comprender y prever las consecuencias de esas actividades y evaluar otras medidas alternativas.

La Revolución Cubana se ha desarrollado en el contexto histórico, nunca ha estado ajeno al desarrollo económico social del país y al incremento del bienestar material del pueblo, de ahí la necesidad de crear mecanismos más idóneos que den respuestas a las condiciones del país, pues el estado necesita un sistema que ofrezca mayor grado de transparencia, ordenamiento y organicidad a todo el proceso de planificación y ejecución de los recursos financieros públicos en miras de lograr un uso eficaz y eficiente de ellos, en función de los objetivos y política del país, de ahí se define la administración financiera del estado como el conjunto de normas, sistemas, instituciones y procedimientos que hacen posible la obtención de los recursos financieros públicos y su aplicación a la consecución de los objetivos del estado, procurando la satisfacción colectiva de la sociedad.

La administración financiera está integrada por sistemas interrelacionados entre sí, siendo el organismo rector y coordinador de estos el Ministerio de Finanzas y Precios, entre estos, se encuentra el Sistema Presupuestario, lo integran los procesos de elaboración, ejecución, liquidación y control del Presupuesto del Estado a todos los niveles de gobierno, que es el estimado de los recursos financieros y gastos previstos para un año presupuestario.

La economía cubana como característica peculiar mantiene las entidades del sector público agrupadas en dos grandes grupos, a partir de las funciones y atribuciones que estas desempeñen en la sociedad. Las entidades cuyo objeto social esté asociado a un fin de lucro, se organiza como empresa o actividades empresariales y, por tanto, financian sus gastos a partir de sus ingresos; estableciéndose su vinculo con el presupuesto del estado a través de la obligación de tributar el Impuesto sobre Utilidades (sobre la Renta), y de aportar al Estado el Rendimiento de la Inversión Estatal, en su condición de propietario.

Aquellas cuyas funciones y/o atribuciones están asociadas a prestar un servicio público social (educación, salud, asistencia social, servicios comunales, mantenimiento de la infraestructura vial,

etc.) o una función gubernamental, se constituyen como unidades presupuestadas y reciben la totalidad de los recursos del Presupuesto del Estado. Las magnitudes de ingresos que puedan obtenerse se aportan íntegramente al Fisco.

Es necesario significar que la labor de perfeccionamiento reviste carácter permanente y que para ello, es imprescindible contar hasta el presente con el apoyo directo de los órganos, organismos y las unidades presupuestadas.

En virtud de lo establecido en el Decreto-Ley 192 de 1999 por la necesidad del estado de modificar la ley orgánica del sistema presupuestario para ajustarlo a las transformaciones que en el orden económico financiero imperaban en el país con miras a lograr un uso eficaz y eficiente de todo el proceso de planificación, ejecución y control de los recursos creó un sistema con un mayor grado de transparencia ordenamiento y organización.

El Consejo de Estado estableció que el Ministerio de Finanzas y Precios es el organismo rector y coordinador de los sistemas que integran la administración financiera, organizando su estructura en correspondencia con la división político-administrativa, encargándolos a cada instancia de dirección el cumplimiento de sus funciones.

La administración financiera está integrada por sistemas interrelacionados entre sí; ellos son: sistema tributario, crédito público, tesorería, contabilidad gubernamental y sistema presupuestario, la economía cubana aún en la fase de recuperación ha implicado cambios conceptuales y estructurales importantes, manteniendo la premisa de la propiedad estatal socialista, que junto con otras formas de propiedad llevaron adelante la economía cubana.

La estabilidad presupuestaria en consecuencias con la vida económica y en la medida de sus logros y con los esfuerzos del propio estado y de los ciudadanos repercutirá de manera más eficiente en la calidad de vida de todos.

El presupuesto no surge de la nada, es fruto de la realidad y tensiones históricas. El respaldo constitucional en materia presupuestaria está dado en que el presupuesto del estado es aprobado anualmente por la Asamblea Nacional del Poder Popular.

El presupuesto tiene funciones de organización, control y programación, la cual es llevada por las diferentes instancias territoriales del Ministerio de Finanzas y Precios.

Lo que caracteriza al sector gubernamental es el hecho de poseer poderes coercitivos respecto de las personas que trabajan en las entidades que lo componen. Dentro del sector gubernamental se destacan, en primer lugar, los poderes públicos y dentro de estos el poder ejecutivo con sus ministerios y departamentos administrativos.

También se incluyen en él los gobiernos estatales, provinciales y locales. Las entidades que pertenecen al sector gubernamental pueden estar encargadas de la producción de servicios que no transan en el mercado, así como de entidades que producen bienes y servicios que son objetos de comercio, en el primer caso se llaman entidades gubernamentales propiamente tales, y en el segundo empresa.

Con el tiempo ha venido aumentando la complejidad del sector público, a consecuencia de la aparición de una gran multitud de instituciones nuevas. Por ello es difícil precisar sus límites y fijar la clase de instituciones que lo componen. El sector público está compuesto de gran número de entidades, cuyas transacciones ejercen una influencia de primera magnitud en la economía nacional.

Cuba transita por un proceso de reordenamiento con marcadas transformaciones en cuanto a las legislaciones, disposiciones legales, procesos y otros aspectos relacionados con la actividad presupuestaria, sobre la base de la planificación, con la finalidad de preservar las finanzas públicas y lograr un adecuado control económico administrativo, requiere de una nueva forma de fiscalización.

La Ley 107 de la Contraloría General de la República, se crea, como órgano estatal, por la necesidad de ejercer la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno, desde su aprobación y hasta la fecha, en auditoría realizadas se han detectado cuantiosas afectaciones al presupuesto del estado, de ahí la necesidad de poseer herramientas que permita evaluar el proceso de liquidación y control del presupuesto del municipio Abreus y ejecutar acciones de control encaminadas a la preservación de una correcta y transparente administración del patrimonio público, así como prevenir y luchar contra la corrupción a todos los niveles.

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

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

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

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

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

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

Las unidades de sector público o presupuestadas han pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento, en estos momentos se enfrentan al proceso de implementación del modelo de gestión económico financiero, que se basa en la necesidad de perfeccionar las unidades para lograr la eficiencia y eficacia que tanto necesita nuestro sistema social, pero aun no es suficiente lo alcanzado

**Situación Problemática:**

La sociedad de hoy necesita del fortalecimiento de la legalidad y la ética socialista en las entidades vinculadas al Sistema Presupuestario del Estado, desde el punto de vista de la administración, custodia, ejecución y necesidad de los gastos presupuestarios.

**Problema de investigación:**

No se evalúa el Control del Proceso de Liquidación del Presupuesto del Estado de tal forma que garantice medir su uso y ejecución.

**Hipótesis:**

El Diseño de indicadores de Rendimiento permitirá medir la Economía, Eficiencia y Eficacia del proceso de Liquidación del Presupuesto del Estado.

**Objetivo General**

Diseñar indicadores de Rendimiento en Proceso de liquidación y Control del Presupuesto del Estado.

**Objetivos Específicos**

1. Fundamentar teóricamente la Auditoría de Gestión o Rendimiento y sus Indicadores.
2. Caracterizar Presupuesto del Estado asignado para el Municipio Abreus.
3. Diseñar y validar los indicadores de rendimiento propuestos.

## **VIABILIDAD**

Existen condiciones para realizar el objeto de estudio, sus fortalezas y la incidencia que esta tiene en el ámbito territorial garantizan su viabilidad y por ende el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos.

## **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Presupuesto del Estado.

## **VARIABLES INDEPENDIENTE:**

Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto del Estado

## **APORTES TEORICOS, PRÁCTICOS.**

El aporte práctico que logra la investigación es; diseñar indicadores relacionado con los presupuestos de Ingresos y Gastos con el objetivo de dirigir las acciones al uso racional de los recursos, la preservación de las finanzas públicas y el control económico administrativo; prevenir y luchar contra la corrupción.

Los beneficios que representa la investigación para el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto del Estado, está dado por tener instrumentos que permitan evaluar la correcta ejecución del presupuesto asignado.

## **Estructura de la tesis**

La investigación cuenta con: Resumen, Introducción, 3 capítulos, conclusiones, recomendaciones, Bibliografía y anexos.

**Capítulo I:** “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”. En el mismo se aborda la evolución histórica que ha tenido la Auditoría de Gestión o Rendimiento y los Presupuestos.

**Capítulo II:** “Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto asignado”. Aborda una breve caracterización del Presupuesto, análisis y evaluación de la ejecución y liquidación del mismo, presentándose posteriormente la teoría del Método DELPHI para la validación de los indicadores propuestos.

**Capítulo III:** “Aplicación y Validación de los Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto asignado” objeto de investigación.

En este capítulo se presenta el diseño de Indicadores de Rendimiento para evaluar los resultados de la ejecución, así como los criterios de los especialistas

En la investigación se utilizan los siguientes métodos:

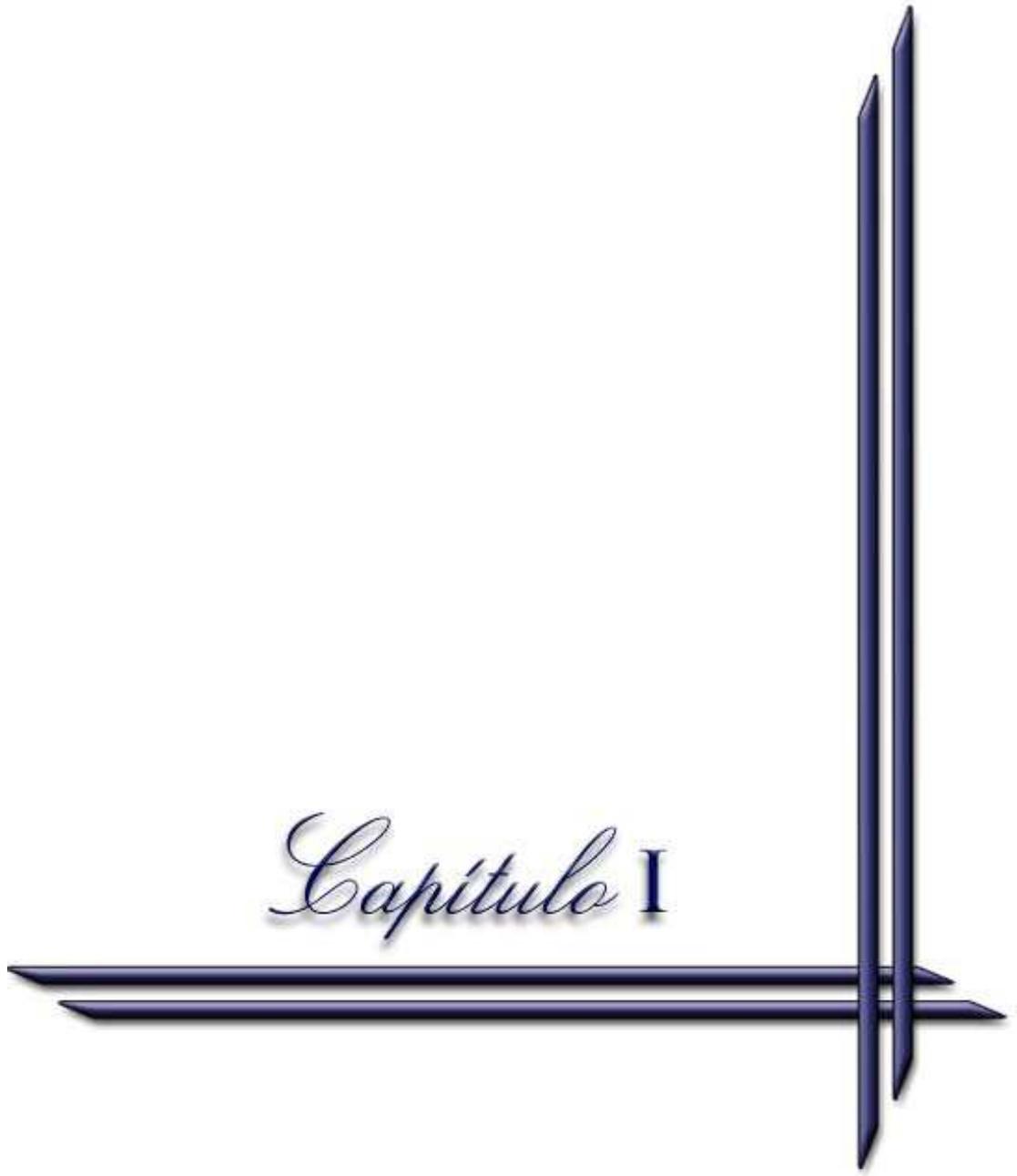
**Histórico-lógico:** Para el procesamiento de la información teórico-práctica recopilada.

**Observación:** En la consulta bibliografía especializada y de la documentación revisada.

**Análisis y síntesis:** Para el estudio realizado y la selección de los aspectos a reflejar en el informe.

**Estadísticos:** Para procesar información numérica.

*Capitulum I*



**Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.**

**1.1 Antecedentes históricos.**

La contaduría pública, como auditoría o revisión de cuentas, tiene algunos antecedentes muy remotos, como el caso descrito en un papiro de Zenón, que refiere que en el año 254 (a.n.e) En *la Europa feudal, esta profesión comenzó a precisarse mas llegando a identificarse las funciones con el cargo y así nació el auditor.*

El feudo era una hacienda de amplias proporciones y requería varios funcionarios para atenderla, entre los cuales se destacaban: el agrimensor, el recibidor general y el auditor. El nombre “auditor” debe su origen a la forma en que se recibían (oyéndolas) las liquidaciones de las cuentas.

Es lógico suponer que el desarrollo de esta profesión durante la época feudal no tuviera grandes avances, debido mayormente a la falta de una base técnica, A partir del siglo XVII, el feudalismo se debilita., comienza así una era de gran desarrollo en las actividades comerciales e industriales, se entroniza la división del trabajo, comienzan a surgir los trabajadores asalariados, se realizan descubrimientos científicos, surgen los inventores y crecen las ciudades.

Entre las nuevas actividades que surgen, se encuentra la que se puede dominar ya con más propiedad *contaduría pública*. En efecto, según los antecedentes comúnmente aceptados por todos los tratadistas de la contabilidad, George Watson fue el primer contador que ofrece al público sus servicios como auditor, en el año 1645, en Escocia. Se desconoce la fecha exacta en que comenzó a ejercer la contaduría pública, pero se sabe que durante muchos años desempeñó cargos de tesorero, cajero y contador del banco de Escocia, donde sin duda adquirió la experiencia y prácticas que le llevaron a ofrecer sus servicios al público.

Es indudable que en el desarrollo de la contaduría pública en el mundo, principalmente en Inglaterra, influyeron notablemente las convulsiones económicas y financieras experimentadas por la humanidad en el siglo XIX, en el período que media entre la terminación de las guerras Napoleónicas y el final de la guerra civil de los Estados Unidos.

Estas crisis crearon la demanda de hombres especializados en problemas financieros y contables, capaces de brindar el análisis de las situaciones económicas, así como las soluciones a los problemas planteados. En 1799 había varias firmas de contadores públicos ejerciendo en Inglaterra, lo que más tarde dio lugar a la creación de varias asociaciones de la nueva profesión, siendo la primera la formada en Escocia en el año 1854. En 1885 se fundó la de Contadores Incorporados y

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

Audidores de Inglaterra y en 1896 la Asociación de Contadores Públicos de Estados Unidos de Norteamérica.

El desenvolvimiento de la contaduría pública fue un proceso lento, en las primeras etapas.

Puede afirmarse que alcanzó su actual desarrollo en el presente siglo, a partir del año 1916, bajo el influjo del crecimiento de las industrias y el comercio registrando a partir de la terminación del primer conflicto mundial.

### **1.2 Surgimiento y Desarrollo de la Auditoría en Cuba.**

Puede decirse que la contaduría pública era desconocida en Cuba a principios de este siglo, debido sobre todo a que en su condición de colonia de España, toda su vida económica y los sistemas educacionales se regían por las formas vigentes en la Metrópolis.

A partir de 1898, fin de la guerra emancipadora del yugo español, el gobierno interventor del imperialismo norteamericano, preparó el camino para que sus grandes empresas capitalistas se introdujeran en Cuba, iniciándose el copo de su industria azucarera, los servicios públicos, la agricultura, la minería, la banca, etc. Toda esta actividad creaba las mismas necesidades de técnicos de la contabilidad de alto nivel, y de auditores, que tenían las casas matrices.

Debe tenerse en cuenta que, salvo raras excepciones, la mayoría de las empresas norteamericanas que se organizaron en Cuba, eran sucursales cuya casa principal radicaba en territorio norteamericano.

Este contacto con la realidad de en cuanto a la enseñanza y la práctica de la contaduría pública en el país, determinó la creación de una escuela de nivel En los últimos años, antes del triunfo de la revolución socialista, los auditores cubanos habían afianzado su prestigio por la calidad de su trabajo. En la etapa revolucionaria y socialista de la patria cubana los contadores públicos revolucionarios han cooperado estrechamente con el gobierno, no solo brindando sus conocimientos en el campo de la auditoría, sino también en la organización y planificación de la producción socialista, la economía y las finanzas.

#### **1.2.1 Definiciones de la Auditoría**

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

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

Holmes (1994, p. 38) definió la Auditoría diciendo que no es más que la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes, documentos e informes, y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, o sea, de mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados que se rindan.

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

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

### **Objetivos de la Auditoría**

- ❖ Calificar el estado de control interno y evaluar la efectividad de las medidas de prevención.
- ❖ Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda el seguimiento de las medidas adoptadas.
- ❖ Fomentar la integridad, honradez y probidad de los dirigentes y colectivos laborales, en el interés de elevar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos del estado.

### **1.2.2 Tipos de Auditorías**

Los tipos de auditorías de acuerdo con los objetivos fundamentales que persiguen se clasifican en:

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

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

- Auditoría de gestión o rendimiento: consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.
- Auditoría financiera o de estados financiero: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.
- Auditoría forense: consiste en la investigación y verificación de información, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos de delictivos y de corrupción administrativa.
- Auditoría de cumplimiento: es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentos, reglamentaria, estatutaria y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad.
- Auditoría fiscal: consiste en el examen de las operaciones a la que están obligadas las persona jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.
- Auditoría de tecnologías de la información y las comunicaciones: consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, confiabilidad y validez de la información, efectividad de los controles en las áreas, las aplicaciones, los sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.
- Auditoría ambiental: es el proceso par verificar el uso, administración, protección preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las normas y principios que rigen su control y, cuando proceda, cuantificar el impacto por el deterioro ocasionado o que puedan producirse.

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

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

Estas definiciones se corresponden con las establecidas en el Reglamento de la Ley 107 del 2009 de la Contraloría General de la República de Cuba.

### **1.3 Evolución histórica de La Auditoria de Gestión.**

Con el transcurso del tiempo, se demuestra en el epígrafe anterior, que la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de la medida en que la actividad productiva del hombre se desarrolla. Mientras que sus métodos cambian y empiezan a vincularse con distintas ramas del saber, la auditoría asume mayores retos.

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 auditoría 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 cambios en los trabajos de la administración 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 la Auditoría de Gestión. Esta Auditoría se orienta hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, es una extensión de la administración.

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

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.

Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.

En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimar la productividad de la empresa.

En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable.

En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones;

En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.

En 1952, William S. Spriegel y Ernest Coulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.

En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.

En 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell proponen el auto auditoría.

En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

En 1964, Dimitris N. Chorafas expresa la urgencia de que las organizaciones tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.

En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

En 1971, Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de la auditoría administrativa.

En 1972, el Centro Nacional de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.

En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

En 1977, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.

En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

En la provincia de Cienfuegos con relación al tema se destacan los trabajos de Yohannys Fuentes (2009), Osmany Angulo (2010), Mayda Jiménez (2010), referidas al Presupuesto del Estado y específicamente, Yulien Díaz (2010), que abordan aspectos relacionados con indicadores de Gestión y su importancia en el desarrollo económico y social en el país.

Estos estudios constituyen antecedentes para la investigación desde sus aportes prácticos y su sustento teórico, pero no abordan de manera particular el objeto de la investigación. Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes conceptos son tantos y tan variados que sólo se han listado los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida. Es innegable la

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoría continuará acrecentándose día a día. (Auditoría de Gestión (2002), Auditoría de Gestión (2003).

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

### **1.4 Auditoría de Gestión o Rendimiento e Indicadores.**

En Cuba la Auditoría de Gestión o Rendimiento, se encuentra definida en la resolución No 107/2010 reglamento de la Contraloría General de la República de Cuba, 1ro de agosto del 2009 , de la siguiente forma: consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar las observancias de las disposiciones que le son aplicables.

La Auditoría de Gestión o Rendimiento es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones.

Debe insistirse que su finalidad consiste en garantizar que los sistemas, procesos y mecanismos de gestión de la empresa funcionen de la mejor manera posible. Y en tal sentido, todos los componentes de la misma deben tener presente que los elementos de cualquier sistema se desgastan, los procedimientos se quedan anticuados, las estructuras sufren el paso del tiempo y, en definitiva, existe la posibilidad de un permanente perfeccionamiento y mejora de la organización. Los programas de

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

### **Objetivos de la Auditoría de Gestión:**

- ❖ Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las entidades.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.
- ❖ Analizar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos.

### **Beneficios de la Auditoría de Gestión:**

- ❖ Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.
- ❖ Permite localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencias, lo que es significativo en las auditorías de gestión.
- ❖ Emite una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.
- ❖ Identifica los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.
- ❖ Habilita un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia.

La auditoría de Gestión o Rendimiento, avanza en estadios dispares como el aumento de normas y procedimientos; variantes en las normas de ética profesional; desarrollo de nuevos tipos de auditoría. Todas estas circunstancias han hecho que la profesión de la auditoría sea cada vez más competitiva y como consecuencia de ello, se haya visto forzada a recurrir a nuevas técnicas que conduzcan a los auditores en la toma de decisiones de una forma rápida y aumenten la eficacia, eficiencia y el nivel de calidad, en examinar la economía, la eficiencia y la eficacia. De conformidad con las Normas de Auditoría, una auditoría de gestión o rendimiento individual puede tener como objetivo el examinar uno o más de estos tres aspectos, los que significan:

- **Economía – reducir costos:** De acuerdo con las Normas de Auditoría, economía significa reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar una actividad, con la calidad requerida. La economía sólo podrá medirse si existe un criterio razonable o motivos.

- **Eficiencia – aprovechar lo mejor posible los recursos disponibles:** La eficiencia está relacionada con la economía. También en este caso la cuestión central se refiere a los recursos

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

utilizados. La pregunta principal es si estos recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos o similares objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del plazo de tiempo, con menos recursos.

**- Eficacia – lograr los propósitos u objetivos estipulados:** La eficacia constituye esencialmente un concepto de logro de objetivos. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos.

A continuación se muestran algunas enunciaciones para una mejor comprensión de cómo diseñar y aplicar los indicadores de rendimiento en este tipo de auditoría.

### **Indicador**

Se define como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencia de cambio generada en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.

Para que un indicador cumpla con su objetivo de servir de instrumento para el análisis y evaluación de la gestión, es importante tener en cuenta las razones siguientes:

- ❖ Para el análisis, además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe confrontar con períodos anteriores, con el fin de ver su evolución en el tiempo.
- ❖ Si se tienen datos de entidades que desarrollen la misma actividad los resultados deben ser verificados con ellos.
- ❖ Es preciso tener claros los factores internos y externos que puedan afectar los resultados.

### **Niveles de aplicación:**

- ✓ Indicadores Estratégicos.- Miden el cumplimiento de los objetivos con base en: actividades, programas especiales, procesos estratégicos, proyectos organizacionales y de inversión.
- ✓ Indicadores de Gestión.- Informan sobre procesos y funciones clave, se utiliza en procesos administrativos: controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones del cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control, verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.
- ✓ Indicadores de Servicio.- Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de usuarios o clientes, se emplean para implementar acciones de mejora continua, mejorar la calidad de la atención a usuarios o clientes; permiten identificar el desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio; la satisfacción o calidad que percibe el cliente o usuario sobre el producto o servicio recibido.

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

- ✓ Indicadores Financieros.- Son utilizados para medir la rentabilidad, liquidez, financiamiento, producción y otros.

Los indicadores muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño, son de orden cualitativo o cuantitativo, deben permitir actuar en forma preactiva e inmediata, se ajustan según los cambios que ocurran en los planes estratégicos o normativos de la organización, además pueden ser comparados consigo mismos, en el tiempo y con estándares internos y externos.

La Auditoría de Gestión o Rendimiento es una herramienta que le proporciona a la dirección, al grupo de auditores y a otras personas interesadas, una evaluación independiente y objetiva de los servicios que se ofrecen. Puede servir para dos funciones importantes: ayuda a asegurar la responsabilidad y puede identificar medios para mejorar la operatividad.

Esta auditoría a través de sus indicadores ofrece sugerencias para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones y sirve para determinar la integridad de las transacciones financieras, además conocer mediante sus resultados el cumplimiento de las disposiciones legales.

### **1.5 El Presupuesto**

En la humanidad siempre existió la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez y que los romanos estimaban las posibilidades de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

Sin embargo, no fue hasta fines del siglo XVIII, cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, someter al Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

El sector público ejecuta una gran cantidad de operaciones de ingresos y gastos para desarrollar sus actividades, de modo que para estudiarlas y apreciar su significado es preciso darle forma a la multitud de datos estadísticos que reflejan su sentido y alcance.

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

Para ordenar estas informaciones, existe un conjunto de métodos de clasificación presupuestaria única y universalmente aceptada, pues los enfoques del análisis fiscal pueden ser diversos y requerir distintas formas de distribución de los datos. Lo anterior significa que es posible preparar distintas cuentas gubernamentales en las que aparecen clasificados los ingresos y gastos de acuerdo con diversos criterios.

Los organismos que pertenecen al sector gubernamental, deberían cumplir dos requisitos: Actuar como instrumento de aplicación de las decisiones de una entidad política, careciendo por si mismos de facultades para decidir por su propia cuenta; reviste claramente este carácter, por ejemplo, un ministerio y una dirección general; en cambio no se puede considerar organismo gubernamental a un banco central, pues tiene, por lo general, independencia para adoptar sus decisiones, no obstante que coopera estrechamente con organismos gubernamentales, como son los ministerios de Haciendas.

Estar fiscalizados por órganos políticos y que sus recursos sean administrados con fines definidos por esos órganos. En algunos casos los recursos financieros deben incluirse en presupuestos aprobados por el órgano político y formar parte del presupuesto general, y en otros, especialmente en el caso de las empresas, se hace mediante autorización de las cuentas de las operaciones mercantiles que realizan y de la aprobación de su política de precios y de inversiones.

El presupuesto ha recibido varias definiciones, como las aportadas por Martín Queralt “El presupuesto consiste en una ley que recoge la totalidad de gastos e ingresos del Estado previstos para cada año y mediante el cual el legislativo autoriza a las diferentes administraciones estatales para realizar dichos gastos, con los límites y el destino en ella especificado.

Para E. Fuentes Quintana presupuesto es, “Como unidad económica o institución, pretende el logro de unas finalidades mediante la adopción de una serie de decisiones. Tales decisiones que adoptan la forma de elecciones sobre recursos escasos, condicionan el logro de diferentes fines, hallándose debidamente ordenados temporal y realmente. Todo el proceder financiero pueda por tanto, describirse como un desarrollo del plan que anualmente sirve de pauta para la adopción de decisiones financieras. El uso del plan común a todas las unidades de decisión económicas. La hacienda pública denominada presupuesto al plan económico del grupo político”.

Según E. García- Ramón Justiniano, R. Mesquida del Cueto y María E. Vega Zubiaur “El presupuesto constituye una categoría económica que refleja determinados aspectos de las relaciones de producción las cuales ejercen una influencia activa en el proceso de reproducción social. “El presupuesto representa el fondo centralizado de los recursos financieros. Constituye el plan rector y coordinador con relación a los demás planes financieros.” Todos estos conceptos están estrechamente ligados a todos los conceptos doctrinales estudiados de finanzas, actividad financiera, Derecho Financiero y hacienda pública. Más si se partió de que el Estado y los entes públicos necesitan fondos monetarios para la realización de las actividades y funciones pública que se propongan, el presupuesto es parte del Derecho Financiero y de toda actividad financiera del Estado.

Los presupuestos son herramientas que utilizan los gobiernos como previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. El presupuesto es un documento que permite a los gobiernos, las organizaciones privadas establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit.

Para su mayor comprensión y mayor control los presupuestos clasifican las cuentas con el fin de crear un sistema de información confiable y una herramienta que le permitirá adquirir una ventaja competitiva sostenible, haciendo eficientes sus procesos y optimizando sus operaciones. El presupuesto Nacional es un instrumento de planificación a corto plazo (para un año) tiene entre sus fines y objetivos aprobar los lineamientos de la política en la asignación de recursos financieros, los mismos que rigen la administración económica financieros, los mismos que rigen la administración económica y financiera en forma anual de los diversos organismos del Estado.

#### **1.5.1 Principios Presupuestarios.**

- **Ámbito material:**
  - **Unidad:** Función de control de la actividad financiera .Todos los ingresos del todo han de figurar en un único presupuesto, poniéndose de manifiesto la centralización de la planificación socialista de todas sus conquistas y riquezas.
  - **Equilibrio:** Manifestación perfecta sin déficit ni superávit, permitida por la armónica relación entre ingresos y gastos.
  - **Especialidad:** Indica el respeto al importe de los gastos e ingresos previstos en el presupuesto, significando la eficiente realización de la ejecución del presupuesto en correspondencia con la planificación de todas las actividades que forman partes de esa

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

autorización, (salario, seguridad social, adquisición de materiales, etc.)

### • **Ámbito Temporal:**

Anualidad: Posee un significado importantísimo respecto al presupuesto, por el control y la organización que se le imprimen al mismo, está definida por un año fiscal, y coincide generalmente con el año fiscal. Su excepción es la prorrogación presupuestaria que consiste en la ejecución de las diferentes actividades en el período en que no se haya aprobado aún el nuevo presupuesto para el año, ello ocurre en circunstancias atípicas de los estados.

El Presupuesto del Estado: Es el fondo centralizado del Estado y consta de dos partes: una de los ingresos públicos y otra de los gastos, que generan un resultado final. En el caso en que los ingresos públicos sean superiores a los gastos, estaremos ante la presencia de un superávit presupuestario. En caso contrario, o sea, cuando los gastos son superiores a los ingresos, se produce un déficit presupuestario. La existencia de abultados y persistentes déficit puede introducir importantes efectos negativos a la economía; entiéndase por:

- **Ingresos:** Lo proveniente del sector estatal. De ahí, los esfuerzos de estado cubano por mejorar la productividad, la calidad y eficiencia en los servicios.
- Además de los tributos recaudados no solo del sector estatal, sino también de no estatal (Multas, donaciones, amortizaciones de viviendas, créditos, cuentas de ahorros volumétricas de la población).
- **Gastos:** Están destinados a garantizar las prestaciones públicas, teniendo en cuenta las necesidades y principios constitucionales.

## **1.6 Sistema Presupuestario Cubano.**

### **1.6.1 Estructura del Presupuesto del Estado**

En el Presupuesto del Estado se consigna el estimado de los recursos financieros y gastos previstos por el Estado para el año presupuestario destinados al desarrollo económico social y al incremento del bienestar material. Este está conformado por un sistema de presupuestos que incluye:

#### a) PRESUPUESTO CENTRAL

1) **Procedencia de los Recursos Financieros** - De las personas naturales o jurídicas, de cuya recaudación éste tenga derecho a percibir, en correspondencia con la política de distribución de estos recursos que se establezcan legalmente. Además, puede contar con el crédito público, donaciones y dividendos.

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

2) Destino de los Recursos Financieros - Principalmente, a financiar el desarrollo económico y las actividades socio-culturales y científicas de carácter nacional, los tribunales, la fiscalía, la defensa y el orden interior.

3) Distribución del Presupuesto - Una parte de los recursos financieros es para los órganos provinciales y la otra para los municipales del Poder Popular, mediante la participación de éstos en determinados ingresos del Presupuesto Central y el otorgamiento de transferencias directas, con el objetivo de garantizar el desarrollo económico local, asegurar el incremento del bienestar material y el nivel cultural de la población de cada territorio.

### b) PRESUPUESTO DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Constituye un presupuesto independiente con recursos financieros y gastos específicos, relativos a la seguridad social y a la asistencia social. Se elabora por el Ministerio de Finanzas y Precios sobre la base de la propuesta de anteproyecto recibido, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y con la participación de este.

1) Procedencia de los Recursos Financieros - Proceden de la Contribución a la Seguridad Social que efectúan los contribuyentes, así como otros ingresos acorde con la legislación vigente; además podrá recibir transferencias del Presupuesto Central para cubrir el desbalance entre sus gastos e ingresos.

2) Destino de los Recursos Financieros - Los gastos se corresponden con las prestaciones monetarias a las que tienen derecho los trabajadores y su familia, de acuerdo con la legislación de seguridad social vigente.

### c) PRESUPUESTOS PROVINCIALES

Constituye el estimado de los recursos financieros y los gastos de los órganos provinciales y municipales del Poder Popular para un año presupuestario. Es la suma del Presupuesto Provincial) y de los municipios que la componen.

1) Procedencia de los Recursos Financieros - Los presupuestos de las provincias y de los municipios pueden contar con las siguientes fuentes de recursos financieros:

1.1) Ingresos Cedidos.

1.2) Participación en ingresos del Presupuesto Central, en la forma que se determine por el Ministerio de Finanzas y Precios y en la cuantía que se apruebe por la Asamblea Nacional del Poder Popular.

1.3) Transferencias directas, con cargo al Presupuesto Central o al Presupuesto de la Provincia, según corresponda.

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

### 2) Destino de los Recursos Financieros

2.1) Presupuesto de la Provincia: está destinado a financiar los gastos de las entidades de subordinación provincial.

2.2) Presupuesto de los Municipios: está destinado a financiar los gastos de las empresas y unidades presupuestadas de subordinación municipal.

### 3) Elaboración del Presupuesto

3.1) Presupuesto Provincial y de la Provincia: Se toma en cuenta los lineamientos de la política fiscal, las normas que al efecto establezca el Ministerio de Finanzas y Precios y las directivas emitidas por el Consejo de Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular. Estos anteproyectos se elaboran por las Direcciones de Finanzas y Precios de los Consejos de Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular, sobre la base de las propuestas de anteproyecto recibidas de las empresas, unidades presupuestadas y las direcciones administrativas de subordinación provincial, así como de los Consejos de Administración de las Asambleas Municipales de la Asamblea Provincial del Poder Popular correspondiente.

Las Asambleas Provinciales una vez que reciben la notificación del monto de la participación en los ingresos del Presupuesto Central y de las transferencias directas aprobadas por la Asamblea Nacional del Poder Popular, así como de los demás límites de gastos, proceden a la aprobación del Presupuesto Provincial y de la Provincia, así como a la determinación de la participación de los municipios con cargo al Presupuesto de la Provincia.

3.2) Presupuesto Municipal: Se toman en cuenta los lineamientos de la política fiscal, las normas que establezca el Ministerio de Finanzas y Precios y las directivas emitidas por los Consejos de Administración de las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular. Este anteproyecto se elabora por la Dirección de Finanzas y Precios de los Órganos Municipales del Poder Popular, sobre la base de las propuestas de anteproyecto recibidas de las empresas y unidades presupuestadas de subordinación municipal y se aprueba por el Consejo de Administración Municipal del Poder Popular.

Las Asambleas Municipales una vez que reciben la notificación del monto de su participación en los ingresos del Presupuesto Central y de las transferencias directas aprobadas por la Asamblea Provincial del Poder Popular, así como de los demás límites de gastos, proceden a la aprobación y distribución definitiva de sus presupuestos.

#### 4) Ejecución del Presupuesto

Los Consejos de Administración de las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular presentan a las correspondientes Asambleas del Poder Popular, los informes periódicos de la ejecución de los presupuestos provinciales y de los municipios.

#### 5) Liquidación del Presupuesto

Los Consejos de la Administración de las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular presentan un informe de la liquidación del presupuesto a las asambleas del Poder Popular respectivas, para su análisis y aprobación. Esto se realiza al finalizar el ejercicio presupuestario.

Asamblea del Poder Popular: luego de haber aprobado el informe de liquidación del presupuesto, el informe de los Presupuestos Municipales se envía a la Dirección Provincial de Finanzas y Precios de dicho órgano y el del Presupuesto Provincial al Ministerio de Finanzas y Precios.

### **1.6.2 Clasificación del Presupuesto del Estado.**

En el Presupuesto del Estado se consigna el estimado de los recursos financieros y gastos revistos por el Estado para el año presupuestario destinados al desarrollo económico social y al incremento del bienestar material. Los recursos financieros y los gastos figuran por separado y por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí.

El Presupuesto del Estado se divide en:

#### a) Presupuesto de ingresos

Se consideran como recursos financieros del ejercicio presupuestario correspondiente, aquellos que se prevé recaudar en dicho período.

#### b) Presupuesto de gastos

Se consideran gastos del ejercicio, aquellos que se devenguen en el período, se traduzcan o no en salidas de dinero o en efectivo en caja.

### **1.7 Fases del Presupuesto del Estado**

1. Elaboración
2. Ejecución.
3. Control y evaluación.
4. Liquidación.

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

### 1. Elaboración del presupuesto.

Anualmente, el Consejo de Ministros define las directivas y prioridades fundamentales a partir de las cuales el Ministerio de Finanzas y Precios confecciona las directivas específicas para la elaboración del anteproyecto del Presupuesto del Estado.

Los órganos, organismos, asociaciones, organizaciones, entidades vinculadas al Presupuesto Central y Consejos de Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular, elaboran sus respectivas propuestas de anteproyecto de presupuesto y lo presentan al Ministerio de Finanzas y Precios, sobre la base de los lineamientos generales y específicos establecidos en la política fiscal.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social confecciona la propuesta de anteproyecto de presupuesto de la Seguridad Social y lo presenta al Ministerio de Finanzas y Precios.

El Ministerio de Finanzas y Precios, sobre la base de las propuestas de anteproyectos recibidos y con los ajustes que resulte necesario introducir, confecciona el anteproyecto del Presupuesto del Estado, del Presupuesto Central y del Presupuesto de la Seguridad Social y los presenta al Consejo de Ministros. Notifica el presupuesto aprobado a los órganos y organismos del Estado y fija los límites de gastos con carácter directivo.

El Consejo de Ministros presenta el proyecto de Ley del Presupuesto del Estado para su aprobación a la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Períodos de notificación del presupuesto aprobado:

- a) Ministerio de Finanzas y Precios – Notifica a los titulares de los órganos y organismos de la Administración del Estado, organizaciones, asociaciones y otras entidades vinculadas; en el plazo de hasta diez (10) días hábiles posteriores a la aprobación de la Ley del Presupuesto del Estado, por la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- b) Consejos de la Administración – A través de sus respectivas Direcciones de Finanzas y Precios, notifican a sus unidades presupuestadas y empresas subordinadas; en los plazos que a tales efectos establecen estos propios órganos.
- c) Órganos y organismos de la Administración del Estado – Notifican a sus unidades presupuestadas y empresas subordinadas, en los plazos de hasta diez (10) días hábiles posteriores de haber recibido la notificación de su presupuesto aprobado, del Ministerio de Finanzas y Precios.

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

Período de desagregación del presupuesto:

Los órganos y organismos de la Administración del Estado, organizaciones, asociaciones y otras entidades vinculadas al Presupuesto, presentan al Ministerio de Finanzas y Precios la programación mensual y la desagregación del presupuesto notificado hasta el 15 de febrero de cada año. El 15 de diciembre de cada año, se presenta además la desagregación del presupuesto actualizado.

2. Ejecución del presupuesto.

Ejecutar el presupuesto significa movilizar los ingresos planificados y realizar los gastos previstos, en los plazos establecidos y en la magnitud aprobada. La ejecución se realiza mediante autorizaciones presupuestarias, que a su vez se convierten en límites para los gastos.

Dentro del marco de estos límites se podrán efectuar reasignaciones de las cifras notificadas de los presupuestos.

De acuerdo con el Decreto Ley, en lo concerniente a la ejecución del presupuesto del Estado:

- Esta se realiza mediante autorizaciones del crédito presupuestario que constituyen el límite máximo de las autorizaciones disponibles para gastar; considerándose gastado un crédito y, por lo tanto, ejecutado el presupuesto por dicho concepto cuando queda afectado definitivamente al devengarse el gasto.
- Durante la ejecución del Presupuesto del Estado, los Órganos y organismos del Estado y sus dependencias pueden efectuar reasignaciones de las cifras notificadas de sus presupuestos dentro del marco de los límites de gastos establecidos.
- Los recursos financieros y gastos aprobados por disposiciones del Estado promulgadas durante el ejercicio presupuestario, que no están previstos en la Ley Anual del Presupuesto, se incorporan al presupuesto del ejercicio en curso. En el caso de los gastos de ley en cuestión debe especificar las fuentes de recursos financieros que se deben utilizar para su financiamiento.

Período de presentación de informaciones:

Los órganos y organismos de la Administración del Estado, organizaciones, asociaciones y otras entidades vinculadas al Presupuesto, presentan al Ministerio de Finanzas y Precios, como parte del proceso de ejecución y control de sus presupuestos anuales aprobados, los estados y modelos generales, dentro de los diez (10) días hábiles posteriores a la fecha de cierre que corresponda. Se

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

exceptúa de lo anterior el cierre correspondiente al mes de diciembre que coincide con el del ejercicio fiscal, cuya entrega a dicho Ministerio es dentro de los quince (15) días hábiles posteriores.

Los órganos y organismos del Estado, establecen el término para la entrega de la información por parte de las entidades que le están subordinadas, de forma que garanticen el cumplimiento de la fecha prevista para la presentación de su información al Ministerio de Finanzas y Precios.

### 3. Control y evaluación del presupuesto.

La administración y control de la ejecución del Presupuesto del Estado le corresponde al Ministerio de Finanzas y Precios, quien realiza análisis periódico de la ejecución del mismo y presenta un informe de su evaluación al Consejo de Ministros.

Esta fase del proceso reviste una importancia vital, se aplica a través de un adecuado y oportuno control entre la programación y la ejecución. Ello requiere de instrumentos capaces de evitar los desvíos de recursos, es decir, su aplicación a propósitos diferentes a los que fueron planificados.

Son ejecutores y responsables del control del presupuesto, los siguientes:

1. Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Finanzas y Precios.

2. Unidades presupuestadas:

a) puras que cubren sus gastos con las asignaciones presupuestarias aprobadas y aportan todos sus ingresos al Presupuesto.

b) que financian sus gastos con sus ingresos y aportan sus resultados positivos al finalizar cada ejercicio.

c) con tratamiento diferenciado, ya que no se les consideran límites de gastos en sus operaciones, previa aprobación del Ministerio de Finanzas y Precios.

3. Direcciones o áreas de finanzas de los organismos de la Administración Central del Estado, sus dependencias territoriales y de entidades nacionales vinculadas directamente con el Presupuesto.

4. Direcciones Provinciales de Finanzas y Precios de los Consejos de la Administración de las Asambleas Provinciales del Poder Popular.

5. Direcciones Municipales de Finanzas y Precios de los Consejos de la Administración de las Asambleas Municipales del Poder Popular.

6. Empresas beneficiadas con transferencias corrientes y de capital provenientes del Presupuesto.

7. Áreas de finanzas de las asociaciones y organizaciones que se vinculen con el Presupuesto del Estado mediante presupuestos de gastos aprobados.

#### 4. Liquidación del presupuesto.

Las cuentas del presupuesto cierran el 31 de diciembre de cada año; después de esta fecha los recursos financieros que se recauden se consideran parte del Presupuesto vigente, con independencia de la fecha en que se origina la obligación de pago. Con posterioridad al 31 de diciembre de cada año se pagan, durante el año siguiente, con cargo a las disponibilidades de caja y banco existentes en esa fecha.

Al cierre de cada año, el Ministerio de Finanzas y Precios evalúa la ejecución del presupuesto de Estado, tanto los resultados financieros obtenidos y sus variaciones con respecto a lo planificado, como los efectos producidos, y elabora, a partir del análisis realizado, recomendaciones a los órganos y organismos afectados.

El Ministerio de Finanzas y Precios elabora el informe de la liquidación practicada del Presupuesto del Estado y lo presenta al Consejo de Ministros en la fecha que este determine.

El Consejo de Ministros, dentro del término que se establezca, somete a la consideración de la Asamblea Nacional del Poder Popular el informe de la liquidación practicada del Presupuesto del Estado.

Período de Presentación de la información:

Los órganos y organismos de la Administración del Estado, organizaciones, asociaciones y otras entidades vinculadas al Presupuesto, presentan al Ministerio de Finanzas y Precios, los modelos e informes de liquidación, el día 28 de febrero de cada año. De coincidir la fecha de entrega de la información con un día no laborable, esta se transfiere para el primer día laborable posterior a dicha fecha.

Los órganos y organismos de la Administración del Estado, establecen las fechas de entrega de la información a sus entidades subordinadas, en los plazos que garanticen el cumplimiento de la fecha prevista de entrega al Ministerio de Finanzas y Precios.

#### **Comportamiento del Presupuesto**

El presupuesto registra necesariamente un equilibrio formal o contable, ya que no puede realizarse gastos sin disponer de algún tipo de financiación. Dependiendo del tipo de gasto e ingreso que se considere, se tendrá un concepto de déficit o superávit diferente, cuya medida va depender de factores como:

## Capítulo I: “Fundamentos teóricos sobre la Auditoría de Gestión y sus Indicadores”.

Las instituciones públicas contempladas.

Las operaciones que se consideran integradas en el saldo presupuestario.

El momento del registro o contabilización de los ingresos y gastos.

La realización o no de ajustes por inflación.

Su carácter coyuntural y estructural.

### **1.8 Roll del Ministerio de Finanzas y Precios en la actividad presupuestada.**

El Ministerio de Finanzas y Precios es el órgano rector del sistema presupuestario cubano y tiene como funciones y atribuciones:

- Confeccionar sobre la base de las directivas y prioridades fundamentales establecidas en el Consejo de Ministro los lineamientos y directivas específicas para la elaboración del proyecto anual del Presupuesto del Estado.
- Dirigir la elaboración, ejecución, control y liquidación del presupuesto del Estado.
- Organizar la elaboración del los anteproyectos del presupuesto de los órganos y organismos del Estado.
- Elaborar el anteproyecto del presupuesto del Estado para su presentación al Consejo de Ministros.
- Organizar y dirigir los trabajos para practicar la liquidación del presupuesto del estado en cada año presupuestado.

*Capitulum* II



## **CAPÍTULO II Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto**

### **2.1- Indicadores de Gestión**

En los momentos actuales las organizaciones requiere nuevos conceptos de evaluación y seguimiento de la gestión. Los indicadores se hacen cada vez más comunes, dentro de las herramientas de control organizacional.

Las organizaciones ven cada vez más necesario la implementación de procesos y métodos para medir la eficiencia, eficacia y economía de su gestión. En este punto se incluyen los indicadores de gestión como fuente de medición de cualquier proceso u objetivo.

Los indicadores apoyan a la administración en la identificación anticipada de síntomas o problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos y actividades para corregirlos en forma oportuna.

El uso de indicadores contribuye a:

- ❖ Obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas.
- ❖ Hacer comparaciones.
- ❖ Realizar estimaciones, basándose en información histórica y en la evolución del indicador.
- ❖ Visualizar con facilidad el comportamiento de lo medido.

Para diseñar indicadores se debe conocer qué se quiere medir y el nivel al que se desea llegar, a qué nivel de profundidad se quiere arribar, con qué información se cuenta y de dónde se obtendrá la información. Esto es un punto clave, pues la confiabilidad de la información y la rapidez con que se obtenga, son factores de gran importancia en el momento de realizar el análisis.

### **INDICADORES:**

Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

### **INDICADORES DE GESTIÓN**

Son un subconjunto de los anteriores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

Por otra parte, se presenta un listado de indicadores que responde a una estandarización de los mismos, concentrándolos en el enfoque clásico del Control de Gestión, es decir basado en una organización funcional, donde casi nunca se analiza la coherencia jerárquica entre los mismos y

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

menos aún con el enfoque de proceso, en muchas ocasiones no se considera un procedimiento para su determinación adaptándose a los indicadores ya prefijados en la empresa.

En este sentido, se reconoce en la literatura consultada que las empresas en la actualidad enfrentan el reto de definir los indicadores que garanticen la implementación de la estrategia, incluyendo el seguimiento de los indicadores centrados en las actividades internas que tributan a la misma; observándose que generalmente los indicadores económicos financieros tienen el mayor peso dentro del análisis (Ferguson, 1990,32).

De ahí, la importancia de interrelacionar indicadores financieros con no financieros, así como globales y específicos, para garantizar la integración que permita el despliegue de la estrategia a todos los niveles (Alta Dirección, Mandos Intermedios y Sistema Físico), abordándose, la medición de los resultados de la organización, desde tres ángulos:

### **Economía**

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

### **Eficiencia**

Uso inteligente de los recursos.

Es alcanzar los objetivos al menor costo posible con relación a los coeficientes o estándares de producción de bienes y servicios (gastar bien).

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios.

Trabajar con eficiencia es lo mismo que decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien y por lo tanto entre otros resultados debe lograr:

- a) Que los gastos o consumos sean correctos y que la producción o servicios se ajusten a las mismas.
- b) Que los desperdicios que se originan en el proceso sean mínimos.
- c) Que se aprovechen al máximo la capacidad de la infraestructura instala.
- d) Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o servicio, que garanticen la calidad requerida.
- e) Que todos trabajadores conozcan las labores a realizar y que éstas sean las necesarias y convenientes para la actividad a desarrollar.

### **Eficacia** (Meta programada)

Entendida como el grado en que una actividad o programa alcanza los objetivos y metas propuestas. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo, respecto a la producción o servicio cumplido en la cantidad esperada.

## **2.2- Clasificación de los indicadores**

### **Indicadores cuantitativos:**

Son los valores y cifras que se establecen de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

### **Indicadores cualitativos**

Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización

#### **2.2.1. Características de los indicadores**

- Los indicadores se ajustan, según los cambios que ocurran en los planes estratégicos o normativos de la organización.
- Son de orden cualitativo o cuantitativo.
- Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.
- Deben permitir actuar en forma preactiva e inmediata.
- Pueden ser comparados consigo mismos, en el tiempo y con estándares internos y externos.

#### **Cualidades de los Indicadores:**

- Medible y cuantificable.
- Confiable.
- Oportuno.
- Coherente y Consistente.
- Neutral.
- Concreto y Objetivo.

### **Análisis de los Indicadores**

Un indicador por sí solo es una cifra fría, por tanto, para que éste cumpla con su objetivo de servir de instrumento gerencial, es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- El resultado obtenido debe analizarse de una manera integral, acorde al esquema de planeación estratégica, determinando en qué medida dicho resultado está apuntando a cumplir los objetivos corporativos, estratégicos y operacionales. (Análisis Vertical)
  
- Para el análisis, además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe comparar con períodos anteriores, para ver su evolución en el tiempo o con otros sectores de misma actividad. (Análisis horizontal).

Comenzar a trabajar con un sistema de indicadores para evaluar la gestión de una organización, sistema o actividad, implica la necesidad de entender y tener claridad en cada uno de los términos involucrados:

**Índice:** Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

**Indicador:** Se define como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.

**Dato:** Es la información numérica de una característica, que no agrega valor.

**Variable:** Es la representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica.

**Interpretación:** Consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establece de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.

**Medición:** Es determinar una cantidad comparándola con otra.

Al evaluar los resultados de los indicadores, se debe tener claro los factores internos y externos (ajenos al responsable y que afectan el resultado).

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

El objetivo de la evaluación por medio de indicadores no es determinar brechas o niveles insatisfechos con respecto a las metas, presupuestos o niveles de satisfacción esperados. La idea es determinar las causas principales de los problemas para plantear las acciones correctivas que sean pertinentes.

Los indicadores de gestión es una herramienta gerencial de medición, análisis y evaluación de las acciones encaminadas a lograr los objetivos corporativos, y son fuente de información para la planificación de la Auditoría de Rendimiento.

### **2.3- Relación de los indicadores con la planificación.**

Para el diseño e implementación de indicadores de gestión es importante disponer de una planificación empresarial, con niveles estratégico, corporativo y operativo. Esta información es necesaria para determinar la cadena de valor vertical que existe desde los niveles superiores hacia los inferiores y viceversa.

Para el logro de la misión deben diseñarse estrategias, que corresponden a los objetivos corporativos o de gerencia media y para la consecución de estos últimos, se diseña el plan operativo para cada unidad operativa de la organización.

#### **Los objetivos operativos.**

El gran objetivo institucional es la misión y los objetivos corporativos pueden presentar una redacción en términos generales. Los objetivos operativos tienen la característica de ser específicos, para lo cual deben cumplir entre otras, con las siguientes características:

- Comienzan con un verbo en infinitivo que denota acción.
- Señalan en forma puntal una meta o logro.
- Establecen el plazo de ejecución de dicha meta
- Indican los costos o presupuesto asignado para la consecución de la meta.

La especificidad con que se plantean estos objetivos permite identificar fácilmente variables o atributos que serán medidos posteriormente a través de los indicadores. Esto no quiere decir que no se apliquen indicadores a nivel estratégico o corporativo. Puede y debe hacerse, lo importante es desarrollar la habilidad para identificar las variables.

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

Las variables son representaciones o atributos cuantitativos o cualitativos que pueden asumir distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada.

### **2.4 Entidades Vinculadas al Presupuesto del Estado**

Son aquellas entidades que de una forma u otra reciben recursos del Presupuesto del Estado, siendo estas las siguientes:

- a) Órganos y organismos del Estado (Asamblea Nacional, Consejo de Estado, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Fiscalía General de la República, Tribunal Supremo, Contraloría General de la República, Aduana General de la República, Ministerios e Institutos).
- b) Órganos municipales y provinciales del Poder Popular.
- c) Unidades presupuestadas.
- d) Organizaciones y asociaciones, que reciban subvenciones para cubrir sus gastos.
- e) Empresas que reciban recursos del Presupuesto como subsidios por diferencia de precios, a productos entre otros conceptos, así como de inversiones que se decidan financiar con cargo al presupuesto por interés del Estado.

### **2.5 Caracterización de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios, Abreus.**

Entre los denominados órganos u organismos rectores de la actividad financiera en Cuba se encuentra el Ministerio de Finanzas y Precios, que por Acuerdo No. 3944/19, 03,01 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, es el encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política financiera, tributaria, de precios y seguros, del Estado y del gobierno.

La Dirección Municipal de Finanzas se crea en el año 1977 con el objetivo de velar por el correcto uso del presupuesto del Estado en las Unidades Presupuestadas del territorio. En el año 1994, se le incorpora a su actividad la Formación e inspección de Precios, la cual queda constituida como Dirección Municipal de Finanzas y Precios.

Las Direcciones Provinciales y Municipales de Finanzas y Precios de la Administración Local, son las encargadas de ejecutar, controlar y regular la aplicación de las decisiones que se correspondan con la política financiera y de precios del Estado y del Gobierno, asesorar a las respectivas Asambleas del Poder Popular y sus Consejos de la Administración, en el cumplimiento de esta política y dirigir y controlar la organización de las finanzas de su territorio y la utilización de los recursos financieros con el objetivo de incrementar la eficiencia de la economía.

**MISIÓN:**

Dirigir, ejecutar y controlar la aplicación eficaz y eficiente de la política financiera, tributaria, el control interno y la contabilidad, la inspección mayorista de tarifas y precios, mediante el perfeccionamiento continuo del factor humano con que contamos, el asesoramiento sistemático, así como el empleo cada día más racional de los recursos del estado, haciendo cumplir las medidas adoptadas por el Consejo de la Administración Municipal, a través de las comprobaciones planificadas al respecto.

**VISIÓN:**

El desarrollo acelerado de la ciencia y la técnica, la recuperación inevitable de la economía en nuestro país, la alta calificación de nuestros técnicos, serán la mayores oportunidades que debemos aprovechar los miembros de nuestra dirección, con una adecuada estructura departamental para rendir al máximo en nuestros intereses, siendo líderes en la aplicación y control de las políticas financieras, tributarias, de precios y tarifas, defendiendo incondicionalmente los intereses del estado cubano y entregando el máximo de nuestros esfuerzos por llevar adelante los principios revolucionarios en el momento que nos ha tocado vivir.

**Funciones y Atribuciones de las Direcciones Municipales de Finanzas y Precios**

El Ministerio de Finanzas y Precios como organismo rector del sistema presupuestario tendrá las funciones y atribuciones específicas siguientes:

- 1- Organizar y Dirigir, a partir de las directivas e indicadores recibido ha través de la Dirección Provincial de finanzas y Precios y de los criterios del Consejo de la Administración Municipal, los trabajo de elaboración de los presupuestos de las entidades subordinadas.
- 2- Recibir, Evaluar, Conciliar y Consolidar las propuestas de presupuestos de la entidades del Municipio y elaborar el anteproyecto del presupuesto del municipio ajustado a las directivas y linimientos recibidos de los gobiernos centra y provincial y someterlo a la consideración del consejo de la administración para su posterior presentación y aprobación por la Asamblea Municipal.
- 3- Controlar la ejecución del presupuesto municipal y proponer las acciones encaminadas a eliminar las desviaciones detectadas en los objetivos previstos.
- 4- Organizar y dirigir el proceso de liquidación del presupuesto de las entidades de subordinación municipal, evaluar sus resultados y elaborar y presentar al consejo de la administración la

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

liquidación del presupuesto del municipio, con vistas a su posterior consideración por la asamblea municipal.

- 5- Proyectar y potenciar, los ingresos al presupuesto del municipio y controlar su ejecución. Evaluar, controlar y conciliar con la correspondiente dependencia de la oficina nacional de Administración tributaria la recaudación de los ingresos cedidos y participativos y su oportuno traspaso al presupuesto municipal potencial toda la fuente de ingreso del territorio al presupuesto provincial y el presupuesto central.
- 6- Realizar comprobaciones de los gastos efectuados por las entidades de subordinación municipal o las de otra subordinación que le sean encomendadas.
- 7- Evaluar los resultados financieros de las entidades subordinadas al municipio y proponer acciones para aumentar su eficiencia. controlar la elaboración y el cumplimiento de los programas para eliminar la incosteabilidad, vinculando su cumplimiento con la asignación de recursos financieros.
- 8- Asesorar a las entidades del territorio en materia financiera, contable y de precios.
- 9- Controlar el registro e integridad del patrimonio estatal asignado a las entidades del territorio según las disposiciones que al efecto se dicten por el gobierno central.
- 10- Aplicar y controlar en el municipio el cumplimiento de la política de precio del estado, aprobar los precios y tarifa, tanto mayorista como minorista, que esta descentralizada en su nivel, de los productos y servicios de sus entidades radicadas en su territorio. controlarla correcta aplicación, según las normas y directivas estatales, de los precios descentralizados.
- 11- Organizar y realizar la inspección de precios de todas las entidades radicadas en el territorio, con independencia de su subordinación. atender, organizar y controlar los trabajos de los inspectores populares de precios.
- 12- Aplicar los procedimientos de sanciones administrativas e imponer multas por las contravenciones de las regulaciones establecidas en materia financiera, monetaria, contable y de precios y tarifas.
- 13- Controlar, evaluar y atender el trabajo de las oficinas municipales de cobros de multas.
- 14- Participar en los trabajos de análisis y evaluación del comportamiento económico-financiero del municipio para elaborar propuestas al Consejo de Administración que permitan eliminar los problemas o las tendencias negativas detectadas. Participar en la elaboración de los programas y planes de desarrollo del municipio.
- 15- Participar, en el acuerdo con lo establecido en la resolución conjunta de los ministro de Economía y de Economía y Planificación , de Finanzas y Precios y de las Fuerzas Armadas Revolucionarias " Sobre la planificación y aseguramiento de las necesidades materiales de todo tipo y financieras en tiempo de paz de las actividades relacionadas con la ley 75 de la Defensa nacional vinculadas a los organismos locales del Poder Popular y los organismos de la

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

Administración Central del Estado " y en el decreto No 205/96 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro " Sobre la preparación del país para la Defensa," en los trabajo asociados a la preparación para la defensa del territorio en tiempo de paz y para situaciones excepcionales.

16- Emitir en la oportunidad y de acuerdo con los indicadores y procedimientos establecidos, las informaciones que en materia financiera y de precios deben ser enviados a los órganos y organismos municipales y provinciales.

17- Notificar las resoluciones confiscatorias que resulten de la aplicación del Decreto Ley No, 149 de 4 de mayo de 1994 " Sobre confiscación de bienes e ingresos obtenidos mediante enriquecimiento indebido " Recibir y tramitar los recursos de reforma que presenten los expedientes.

### **2.6 Caracterización del Proceso de Liquidación del Presupuesto**

Las cuentas del presupuesto cierran el 31 de diciembre de cada año; después de esta fecha los recursos financieros que se recauden se consideran parte del Presupuesto vigente, con independencia de la fecha en que se origina la obligación de pago. Con posterioridad al 31 de diciembre de cada año se pagan, durante el año siguiente, con cargo a las disponibilidades de caja y banco existentes en esa fecha.

Al cierre de cada año, el Ministerio de Finanzas y Precios evalúa la ejecución del presupuesto de Estado, tanto los resultados financieros obtenidos y sus variaciones con respecto a lo planificado, como los efectos producidos, y elabora, a partir del análisis realizado, recomendaciones a los órganos y organismos afectados.

El Ministerio de Finanzas y Precios elabora el informe de la liquidación practicada del Presupuesto del Estado y lo presenta al Consejo de Ministros en la fecha que este determine.

El Consejo de Ministros, dentro del término que se establezca, somete a la consideración de la Asamblea Nacional del Poder Popular el informe de la liquidación practicada del Presupuesto del Estado.

Con el perfeccionamiento de la Contabilidad de las unidades presupuestadas aplicado en las operaciones realizadas desde el 1ero de enero de 2011, existe la necesidad de implementar la Metodología General para el Análisis y Evaluación de la Ejecución y Liquidación del Presupuesto del Estado que asume estos cambios, mediante la puesta en vigor de la Resolución 169-2011.

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

Dispone que los órganos y organismos del Estado, las organizaciones y asociaciones y otras entidades que mantienen vínculos con el Presupuesto del Estado, confeccionen y presenten al Ministerio de Finanzas y Precios, en lo adelante el MFP, como parte del proceso de ejecución, control y liquidación de sus presupuestos anuales notificados, los modelos generales, con cierre en el período de que se trate, contenidos en la Metodología General para el Análisis y Evaluación de la Ejecución y Liquidación del Presupuesto del Estado.

Los modelos se informan con periodicidad mensual, adjuntando a estos un informe valorativo, donde se expliquen las desviaciones, tanto en exceso como en defecto, que puedan haber ocurrido en el período que se informa y las medidas a adoptar para evitar el sobrecumplimiento del Presupuesto de Gastos aprobado y la inejecución de los Recursos Financieros y son presentados a este Ministerio, en los 16 días hábiles siguientes al cierre de la fecha que corresponde la información que se brinda.

El directivo del órgano u organismo del Estado que atiende la actividad económica, debe enviar un ejemplar firmado de los modelos y el informe valorativo, al Viceministro del MFP que dirige la actividad de Presupuesto, en el transcurso del mes siguiente al que se informa, con independencia de que la información entre a este Ministerio por medio de soporte informático.

El incumplimiento de la entrega de la información en las fechas establecidas, puede ocasionar la retención o suspensión, según corresponda, de la asignación de fondos para el financiamiento de sus operaciones, en el período posterior a aquel para el cual debe ser cumplimentada esta.

Los modelos a confeccionar y presentar a este Ministerio por los órganos y organismos del Estado y las organizaciones y asociaciones vinculadas al Presupuesto Central, son los siguientes:

- a) Ejecución Mensual del Presupuesto del Órgano u Organismo del Estado (EPOACE)
- b) Ejecución Mensual del Presupuesto de las Unidades Presupuestadas con Tratamiento Especial (EPTE)
- c) Ejecución Mensual del Presupuesto de las organizaciones y asociaciones (EPOA)
- d) Ejecución Mensual del Presupuesto Local (EPL)
- e) Ejecución Mensual por Partidas y Elementos de Gastos (EP-Partidas y Elementos)

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social confecciona y presenta a este Ministerio el modelo Ejecución Mensual del Presupuesto de la Seguridad Social.

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

a) EPOACE – Modelo de Ejecución del Presupuesto del Órgano u Organismo de la Administración Central del Estado.

Este modelo se confecciona por el total de los recursos financieros aportados al Presupuesto del Estado. Se inscriben los gastos ejecutados, acumulados hasta el mes que se informa, y los importes a reflejar en cada concepto deben coincidir con lo reflejado en los Estados Financieros de la Contabilidad, al cierre del mes consta de 3 secciones: Recursos Financieros, Gastos y Otras Informaciones y los importes a reflejar en cada concepto deben coincidir con las correspondientes cuentas de la Contabilidad.

b) EPTE – Modelo de Ejecución del Presupuesto de las Unidades Presupuestadas con Tratamiento Especial

Se elabora por los órganos y organismos del Estado, que tengan unidades presupuestadas con Tratamiento Especial subordinadas, uno por cada tipo de resultado (positivo o negativo) y deben coincidir con lo informado en los Estados Financieros de la Contabilidad.

c) EPOA - Ejecución Mensual del Presupuesto de las Organizaciones y Asociaciones

Este modelo brinda la información del mes y acumulada hasta la fecha de los ingresos propios y los gastos ejecutados que corresponda, identificando aquellos que son de interés para el Presupuesto, dada su participación en el financiamiento de la organización o asociación que informa

d) EPL- Estado de Ejecución Mensual del Presupuesto Local

Se presenta por las direcciones de Finanzas y Precios de los consejos de la Administración de las asambleas provinciales y municipales del Poder Popular, al cierre de cada mes, al nivel que corresponda, según las fechas establecidas en esta Resolución.

Resume en un Balance de Recursos Financieros y Gastos Ejecutados la ejecución presupuestaria de los presupuestos locales, resultando el déficit o superávit en cuenta corriente con que la provincia o el municipio cierran el período al que se refiere la información.

e) EP- Partidas y Elementos Estado de Ejecución Mensual del Presupuesto por Partidas y Elementos de Gastos

Se presenta a este Ministerio por los órganos y organismos del Estado al cierre de cada mes, según las fechas establecidas en esta Resolución. Se llenará un modelo por cada División por las que clasifiquen las actividades de cada Órgano u Organismo del Estado.

Tiene como objetivo recibir la ejecución mensual de cada Órgano u Organismo del Estado desglosado por las partidas y elementos de gastos seleccionados, por cada división que conforma el Presupuesto aprobado a cada órgano u Organismo del Estado.

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

### EPSS - Ejecución Mensual del Presupuesto de la Seguridad Social

Brinda la información sobre la ejecución del Presupuesto de la Seguridad Social como un Presupuesto independiente, con recursos financieros y gastos específicos, conforme a lo legislado en el Decreto Ley No.192 De la Administración Financiera del Estado. Se presenta, al cierre de cada mes, por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a este Ministerio. Incluye toda la información correspondiente tanto a lo administrado directamente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como por otras instituciones.

En el caso de los presupuestos locales, las direcciones de Finanzas y Precios de los consejos de la Administración de las asambleas provinciales del Poder Popular presentan a este Ministerio el modelo:

#### EPL.- Estado de Ejecución Mensual del Presupuesto Local

Sirven de base para la confección de este modelo:

- a) En el caso de los Recursos Financieros, la información de la recaudación bruta que se concilia con la ONAT y la información de las devoluciones ejecutadas por las Áreas de Tesorería.
- b) En el caso de los gastos se utiliza la información contenida en los Estados Financieros de la Contabilidad, tanto de la Actividad Presupuestada como de la Empresarial.

### **Modelo EPL Estado de Ejecución Mensual del Presupuesto Local**

Se presenta por las direcciones de Finanzas y Precios de los consejos de la Administración de las asambleas provinciales y municipales del Poder Popular, al cierre de cada mes, al nivel que corresponda, según las fechas establecidas en esta Resolución.

#### **Objetivo:**

Resume en un Balance de Recursos Financieros y Gastos Ejecutados la ejecución presupuestaria de los presupuestos locales, resultando el déficit o superávit en cuenta corriente con que la provincia o el municipio cierran el período al que se refiere la información.

#### **Encabezamiento:**

Se consigna el nombre y el código de la Provincia que brinda la información

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

Se inscribe el año y el mes al que corresponde la información.

### **Pies de firma y fecha:**

Se consignan el nombre, apellidos y la firma de quienes confeccionan, revisan y aprueban los documentos, así como la fecha de emisión de los mismos.

### **Explicación de las columnas:**

**Columna 01.- Año Anterior Acumulado Hasta:** Se inscribe la información correspondiente a la ejecución del año anterior acumulada hasta el mes que se informa. Para el año 2011, no se presenta esta información en las filas relativas a los gastos.

**Columna 02.- Presupuesto Notificado:** Se anota el Presupuesto Notificado para el año al órgano u organismo de la Administración Central del Estado.

**Columna 03.- Presupuesto Actualizado:** Se inscribe el Presupuesto actualizado para el año del órgano u organismo de la Administración Central del Estado que brinda la información, hasta la fecha de la información correspondiente.

**Columna 04.- Programación Mensual Hasta:** Se inscribe la cifra acumulada que corresponde al período que se informa, según la programación mensual del gasto elaborada por la entidad.

**Columna 05.- Ejecución Acumulada Hasta:** Se corresponde con la información de la ejecución acumulada del año actual hasta el mes que se informa.

**Columna 06.- Ejecución Actual/Año Anterior:** Se inscribe el por ciento resultante de dividir lo ejecutado acumulado del año actual entre lo ejecutado acumulado del año anterior, o sea, es el resultado porcentual de dividir la cifra contenida en la columna 05 con la cifra de la columna 01.

**Columna 07.-Ejecución Actual/Presupuesto Actualizado:** Se inscribe el por ciento resultante de dividir lo ejecutado acumulado del año actual entre el Presupuesto actualizado del año, o sea, es el resultado porcentual de dividir la cifra contenida en la columna 05 con la cifra de la columna 03.

**Columna 08.- Ejecución Actual/Programación Mensual:** Se inscribe el por ciento resultante de dividir lo ejecutado acumulado del año actual entre la programación mensual acumulada, o sea, es el resultado porcentual de dividir la cifra contenida en la columna 05 con la cifra de la columna 04.

**Explicación de las filas:**

**Fila 1.- Total de Recursos Financieros:** Se corresponde con la suma de las filas 2 Ingresos Netos, 22.- Transferencias Presupuesto Central con Destino Específico Gastos Corrientes y 23.- Transferencias de Nivelación a Presupuestos Locales.

**Fila 2.- Total de Ingresos Netos:** Se corresponde con la diferencia entre el Total de Ingresos Brutos menos las Devoluciones.

**Fila 3.- Devoluciones de Ingresos:** Se corresponde con el importe que por concepto de devoluciones tienen que hacer los Presupuestos Locales por cada uno de los conceptos descritos en las filas de la 6 a la 19, según el plan aprobado.

**Fila 4.- Total de Ingresos Brutos:** Se inscribe el total de los Ingresos Brutos recaudados por cada uno de los párrafos descritos en las filas 5.- Ingresos Cedidos y 21.- Ingresos Participativos.

**Fila 5.- Ingresos Cedidos:** Ingresos Tributarios y No Tributarios Cedidos a los Presupuestos Locales que se definen en la legislación vigente como fuentes de financiamiento corriente de los presupuestos municipales y de la provincia. Sumatoria de las filas 6 a la 19.

**Fila 19.- Ingresos de Operaciones:** Se anota el importe de la información contenida en la cuenta de la Contabilidad, de manera que se incluyan los ingresos en pesos convertibles autorizados.

**Fila 20.- Deuda Tributaria:** : Se informa de la deuda tributaria que corresponde aportar en el año, que tienen las empresas del Órgano Local del Poder Popular que informa, lo realmente aportado al Presupuesto del Estado, hasta la fecha en que se informa.

**Fila 21.- Ingresos Participativos:** Se anota el importe que resulta de la aplicación del por ciento establecido para cada municipio por cada provincia, a los ingresos recaudados del Presupuesto Central en el territorio. La sumatoria de todos los municipios más la provincia no puede exceder el por ciento de participación fijado en la Ley Anual del Presupuesto

**Fila 22.- Transferencias P. Central con Destino Específico:** Transferencias que reciben los presupuestos municipales y de la provincia del Presupuesto Central, para el financiamiento de gastos específicos originados por decisiones centrales. Se excluyen las Transferencias de Capital que tienen

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

lugar para el financiamiento de los gastos de inversiones. Cuando el presupuesto de gastos corrientes aprobado sea modificado, debe registrarse siempre en esta fila el importe de la modificación aprobada, aún y cuando la misma no signifique asignación de recursos en cuenta bancaria.

**Fila 23.- Transferencias de Nivelación a Presupuestos Locales:** Se inscribe las transferencias recibidas por los presupuestos municipales y de la provincia, cuando los ingresos por concepto de participación no son suficientes para cubrir el por ciento definido de los gastos corrientes de la actividad presupuestada.

**Fila 24.- Total Gastos Ejecutados:** Sumatoria de las cifras inscritas en las filas 25 y 54.

**Fila 25.- Total Gastos Corrientes:** Sumatoria de los datos de las filas 26 y 48.

**Fila 26.- Total Gastos Corrientes Actividad Presupuestada:** Sumatoria de las filas comprendidas de la 27 a la 47.

**Filas 27 a 46.-** Gastos corrientes ejecutados en cada una de las Divisiones y Clases, según el Nomenclador de Actividades Económicas (NAE) vigente

**Fila 47.- Subvención:** Se anota el importe ejecutado por el resultado negativo planificado y por los encargos estatales de las unidades presupuestadas con tratamiento especial.

**Fila 48.- Total Gastos Corrientes Actividad Empresarial:** Sumatoria de los datos de las filas 49 a la 51.

**Fila 49.- Subsidio por Pérdidas Empresariales:** Total de pérdidas financiadas por el Presupuesto hasta el cierre del período que se informa.

**Fila 50.- Precios Minoristas Subsidiados:** Se inscribe el importe total ejecutado por los diferentes productos que reciben el subsidio por la diferencia entre el precio de producción y el precio de venta a la población.

**Fila 51.- Otras Transferencias Corrientes:** Total de transferencias realizadas a la actividad empresarial por conceptos distintos a Subsidio por Pérdidas Empresariales, hasta el cierre del período que se informa.

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

**Fila 53.- Superávit o (Déficit) Corrientes:** Diferencia resultante entre las filas 01 y 25.

**Fila 54.- Total Gastos de Capital:** Total de gastos presupuestarios ejecutados por este concepto, acumulados por la ejecución total de las inversiones reales correspondientes al período que se informa, por los conceptos descritos en las filas que continúan. Suma de la fila 55 y de la 58 a la 61.

**Fila 55.- Inversiones Materiales:** Se corresponde con el gasto presupuestario ejecutado por este concepto. La misma debe coincidir con la suma de las filas 56 y 57.

**Fila 58.- Compra de Activos Fijos Tangibles:** Gasto presupuestario ejecutado por la compra de activos fijos tangibles.

**Fila 59.- Capital de Trabajo:** Gasto presupuestario ejecutado para incrementar el capital de trabajo de las entidades de su subordinación.

**Fila 60.- Adquisición de Acciones en Sociedades Mercantiles:** Gasto presupuestario ejecutado por la adquisición autorizada de acciones en sociedades mercantiles de su subordinación.

**Fila 61.- Otros no Especificados Previamente:** Gasto presupuestario ejecutado por otras transferencias de capital, no nominalizadas en partidas anteriores y que se aprueben mediante resoluciones puntuales del Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Sección III.- ACTIVIDAD AUTOFINANCIADA**

**Fila 62.- Ingresos Totales:** Se anota el importe total acumulado hasta la fecha de la información, de los ingresos obtenidos por las actividades autofinanciadas (son aquellas actividades que se desarrollan en las unidades presupuestadas que están aprobadas por las autoridades competentes y su registro es independiente al de la unidad presupuestada).

**Fila 63.- Gastos Totales:** Se anota el importe acumulado hasta la fecha de la información, de los gastos ejecutados por las actividades autofinanciadas (son aquellas actividades que se desarrollan en las unidades presupuestadas que están aprobadas por las autoridades competentes y su registro es independiente al de la unidad presupuestada).

**Fila 64.- Resultado:** Se inscribe el importe resultante de restar a la fila 62 la cifra de la fila 63. Si el resultado es negativo, la actividad lo asume.

**Modelo EP- Partidas y Elementos Estado de Ejecución Mensual del Presupuesto por Partidas y Elementos de Gastos**

Se presenta a este Ministerio por los órganos y organismos del Estado al cierre de cada mes, según las fechas establecidas en esta Resolución.

Se llenará un modelo por cada División por las que clasifiquen las actividades de cada Órgano u Organismo del Estado.

**Objetivo:**

Recibir la ejecución mensual de cada Órgano u Organismo del Estado desglosado por las partidas y elementos de gastos seleccionados, por cada división que conforma el Presupuesto aprobado a cada órgano u Organismo del Estado.

**Instrucciones para llenar el modelo:**

**Encabezamiento:**

Se consigna el nombre y el código del órgano u Organismo del Estado que brinda la información.

Se nominaliza la División a que se refiere la información

Se inscribe el año y el mes al que corresponde la información.

**Pies de firma y fecha:**

Se consignan el nombre, apellidos y la firma de quienes confeccionan, revisan y aprueban los documentos, así como la fecha de emisión de los mismos.

**Explicación de las columnas:**

**Columna 01.- Presupuesto Actualizado:** Se inscribe el Presupuesto actualizado para el año del Órgano u Organismo del Estado, en la División-Clase correspondiente a la información que se brinda, hasta la fecha de la información correspondiente.

**Columna 02.- Ejecución Acumulada Hasta:** Se corresponde con la información de la ejecución acumulada del año actual hasta el mes que se informa.

**Columna 03.- % de Ejecución:** Se inscribe el por ciento resultante de dividir lo ejecutado acumulado entre el Presupuesto actualizado, o sea, es el resultado porcentual de dividir la cifra contenida en la columna 02 con la cifra de la columna 01.

**Explicación de las filas:**

**Fila 01.- Total General:** Se inscribe el total de gastos corrientes que tiene el Órgano u Organismo del Estado, por cada división.

**Fila 02.- Materias Primas y Materiales 11:** Se inscriben los gastos corrientes asociados al insumo de materias primas y materiales necesarios para asegurar los niveles de actividad de actividades productivas. Son los Gastos asociados a la alimentación del consumo humano, animal, vestuarios y lencerías, materiales para la enseñanza, medicamentos, artículos del consumo, libros, revistas, materiales de oficina, útiles y herramientas y partes y piezas de repuesto.

**Fila 03.- Alimento 1101:** Se anotan los gastos corrientes asociados al insumo de productos alimenticios entregados para la oferta del servicio de alimentación Incluyen entre otros: bebidas, productos agrícolas, merienda escolar, servicios gastronómicos contratados, también incluye alimentos de consumo animal para aquellas unidades presupuestadas autorizadas al insumo de productos alimenticios y agropecuarios con destino a la alimentación de animales de corral, de trabajo o exhibición.

**Fila 04.- Medicamentos y Materiales Afines 1105:** Se anotan los gastos corrientes asociados al insumo de medicamentos, materiales de curación, materiales de laboratorio y radiográficos, instrumental médico, estomatológico y veterinario, que se utilizan para la curación y profilaxis humana y veterinaria, así como en las investigaciones en el campo de la Salud Pública.

**Fila 05.- Servicios No Mercantiles 20:** Se inscribe el gasto por el pago de las tarifas aprobadas para los servicios socioculturales que se prestan de manera gratuita a la población.

**Fila 06.- Combustibles y Lubricantes 30:** Se inscriben los gastos corrientes asociados al consumo directo de combustibles y lubricantes. Gas manufacturado y licuado, gasolina, diesel y otros, lubricantes y aceites, leña, carbón.

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

**Fila 07.-** Combustibles 3002: Se anotan los gastos corrientes asociados al consumo de gasolina, diesel y otros tipos de combustibles.

**Fila 08.-** Energía 40: Se anotan los gastos corrientes asociados al consumo de energía eléctrica u otras formas de energía.

**Fila 09.-** Gastos de Personal 50: Se inscriben los gastos corrientes asociados a las retribuciones de todo tipo al personal que contratan. Incluye el Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo.

**Fila 10.-** Salario 5001: Se anotan los gastos asociados a las remuneraciones, que de acuerdo con la legislación laboral y salarial vigente, recibe el trabajador contratado por tiempo determinado e indeterminado por concepto de Salario, de acuerdo con los sistemas de pagos aprobados para cada entidad, incluyendo además los siguientes: Otras retribuciones salariales a los trabajadores, remuneraciones a los graduados en el período de adiestramiento, licencias deportivas, estipendios, pago por el Decreto 91/81 y estimulación al personal.

**Fila 11.-** Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo 60: Se anotan los gastos asociados a la Contribución a la Seguridad Social a Largo Plazo y las prestaciones a la seguridad social a corto plazo, de acuerdo con la legislación laboral y salarial vigente.

**Fila 12.-** Depreciación y Amortización 70: Se anotan los gastos asociados a la Depreciación y Amortización de los activos fijos tangibles e intangibles.

**Fila 13.-** Otros Gastos Monetarios y Transferencias 80: Se inscriben los gastos asociados a la adquisición de bienes y servicios para dar cumplimiento a las actividades que tienen aprobada en su objeto social, así como pagos a que están obligados legalmente u otros gastos imprescindibles para asegurar su funcionamiento. Incluye transferencias corrientes que se realizan a entidades no presupuestadas con cargo al Presupuesto del Estado.

**Fila 14.-** Estipendio a estudiantes 8003: Se anotan los gastos correspondientes a los pagos de estipendio a los estudiantes que estén comprendidos en las disposiciones legales vigentes, emitidas por los ministerios de Educación y Educación Superior, los importes de los estipendios en cada caso serán los establecidos en las disposiciones legales vigentes.

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

**Fila 15.-** Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes 8004: Se inscriben los gastos corrientes asociados a la contratación o ejecución con recursos propios de los mantenimientos y reparaciones corrientes de los inmuebles, equipos y vías de comunicación que incluye entre otros los siguientes gastos: Mantenimiento de edificios, vehículos, maquinarias y equipos, de viales y equipos de computación.

**Fila 16.-** Gastos Financieros 81: Se anotan los gastos corrientes en que se incurren relacionados con operaciones financieras.

**Fila 17.-** Del Presupuesto de la Seguridad Social 82: Se anotan los gastos corrientes en que incurren las unidades presupuestadas por este concepto.

**Fila 18.-** De la Asistencia Social 83: Se anotan los gastos corrientes en que incurren las unidades presupuestadas autorizadas para el pago de las prestaciones establecidas en el régimen vigente de Asistencia Social.

**Fila 19.-** Garantías de Ingreso 8303: Se anotan los gastos corrientes en que incurren las unidades presupuestadas autorizadas para el pago de las garantías de ingresos a trabajadores, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

**Fila 20.-** Transferencias, Subsidios y Subvenciones 84: Se anota el importe en que incurren las unidades de registro por el pago de las transferencias, subsidios y subvenciones.

**Fila 21.-** Subsidios por Pérdidas Empresariales 8401: Se anota el importe de los recursos del Presupuesto Central transferidos para financiar pérdidas.

**Fila 22.-** Subvención a Organizaciones y Asociaciones 8402: Se anota el importe del Presupuesto del Estado transferido a las organizaciones y asociaciones para cubrir el resultado negativo planificado.

**Fila 23.-** Financiamiento a la Exportación y Sustitución de Importaciones 8404: Se anota el importe de los recursos del Presupuesto Central transferidos a las actividades empresariales para eliminar el impacto desestimulante que entraña la paridad de cambio entre el peso cubano y el peso cubano convertible.

**Fila 24.-** Precios Minoristas Subsidiados 8405: Se anota el importe de los recursos del Presupuesto Central transferidos a las actividades empresariales para resarcir las afectaciones económicas que implica vender a la población sus producciones, mercancías y servicios a precios minoristas inferiores a los precios mayoristas.

**Fila 25.-** Transferencias al Sector Cooperativo y Campesino 8407: Se anota el importe de los recursos del Presupuesto Central transferidos para gastos específicos, previamente autorizados, a las CPA, CCS, UBPC y campesinos individuales.

**Fila 26.-** Otras Transferencias Corrientes 8499: Se anota el importe de los recursos del Presupuesto Central transferidos a las actividades empresariales para gastos específicos de decisión o interés estatal sin contrapartida en ingresos.

**Fila 27.-** Gastos de la Deuda Pública 85: Se anota el importe de los gastos derivados del financiamiento y liquidación de la deuda interna y externa.

En el municipio de Abreus durante el año 2011 funcionaron seis unidades presupuestadas con tres centros de gastos, una empresa de subordinación municipal, cinco unidades subordinadas a empresas provinciales, tres empresas y diez establecimientos de subordinación nacional con domicilio fiscal en el municipio.

En el transcurso del año se avanzó y fortaleció la labor metodológica y de capacitación de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios, respondiendo a las exigencias planteadas por los cambios introducidos en el trabajo con el presupuesto y la contabilidad.

## **2.7 Propuesta de Indicadores de Gestión o Rendimiento**

**Indicadores de Gestión o Rendimiento en la actividad presupuestada:**

### **Indicadores para medir Economía**

- Índice de Gastos Reales = 
$$\frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$$

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

- Índice de Gastos Corrientes =  $\frac{\text{Gastos Corrientes Reales}}{\text{Gastos Corrientes Planificados}}$
- Índice de Gastos de Reparación y Mantenimiento =  $\frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$
- Índice de Gastos de Capital =  $\frac{\text{Gastos de Capital Reales}}{\text{Gastos de Capital Planificados}}$
- Índice de Evolución de Gastos =  $\frac{\text{Gastos del Ejercicio}}{\text{Gastos del Ejercicio Anterior}}$

### **Indicadores para medir Eficacia**

- Índice de Evolución de los Ingresos =  $\frac{\text{Ingresos del Ejercicio}}{\text{Ingresos del Ejercicio Anterior}}$
- Índice de cumplimiento de Metas =  $\frac{\text{Metas Ejecutadas}}{\text{Metas Programadas}}$
- Índice de Ingresos Reales =  $\frac{\text{Ingresos Reales}}{\text{Ingresos Planificados}}$

### **Indicadores de Gestión o Rendimiento en la actividad empresarial:**

- Circulación Mercantil =  $\frac{\text{Ventas de Mercancías Reales}}{\text{Ventas de Mercancías Año Anterior}}$

- Utilidad=  $\frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Utilidad Año Anterior}}$
- Fondo de Salarios=  $\frac{\text{Fondo de Salario del Período}}{\text{Fondo de Salario Año Anterior}}$
- Subsidios por Pérdidas=  $\frac{\text{Subsidios Reales}}{\text{Subsidios Planificados}}$

## 2.8 Teoría del Método DELPHI

Los métodos de expertos utilizan como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Estos métodos se emplean cuando se da alguna de las siguientes condiciones:

- No existen datos históricos con los que trabajar. Un caso típico de esta situación es la previsión de implantación de nuevas tecnologías.
- El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Así, la aparición de una legislación favorable y reguladora y el apoyo por parte de algunas empresas a determinadas tecnologías pueden provocar un gran desarrollo de éstas que de otra manera hubiese sido más lento.
- Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso de evolutivo. En este caso, una tecnología puede ver dificultado su desarrollo si éste provoca un alto rechazo en la sociedad (un ejemplo lo tenemos en la tecnología genética, que ve dificultado su avance por los problemas morales que implica la posibilidad de manipulación del genotipo).

Los métodos de expertos tienen las siguientes ventajas:

- La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

Sin embargo, estos métodos también presentan inconvenientes, como son:

- La desinformación que presenta el grupo como mínimo tan grande como la que presenta cada individuo aislado. Se supone que la falta de información de unos participantes es solventada con la que aportan otros, aunque no se puede asegurar que esto suceda.
- La presión social que el grupo ejerce sobre sus participantes puede provocar acuerdos con la mayoría, aunque la opinión de ésta sea errónea. Así, un experto puede renunciar a la defensa de su opinión ante la persistencia del grupo en rechazarla.
- El grupo hace de su supervivencia un fin. Esto provoca que se tienda a conseguir un acuerdo en lugar de producir una buena previsión.
- En estos grupos hay veces que el argumento que triunfa es el más citado, en lugar de ser el más válido.
- Estos grupos son vulnerables a la posición y personalidad de algunos de los individuos. Una persona con dotes de comunicador puede convencer al resto de individuos, aunque su opinión no sea la más acertada. Esta situación se puede dar también cuando uno de los expertos ocupa un alto cargo en la organización, ya que sus subordinados no le rebatirán sus argumentos con fuerza.
- Puede existir un sesgo común a todos los participantes en función de su procedencia o su cultura, lo que daría lugar a la no aparición en el debate de aspectos influyentes en la evolución. Este problema se suele evitar con una correcta elección de los participantes.

El método de expertos ideal sería aquel que extrajese los beneficios de la interacción directa y eliminase sus inconvenientes. Esta intenta ser la filosofía de la metodología Delphi.

El Método DELPHI fue creado sobre los años 1963-64 por la Rand Corporation con el propósito de realizar pronósticos referidos a posibles acontecimientos que se pudieran manifestar en las diferentes Ramas de la ciencia, la técnica y la política.

Este método pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de él. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de experto.

Este método presenta tres características fundamentales:

- Anonimato: Durante un DELPHI, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
  - Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
  - Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
  - El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- Iteración y realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo.

Finalmente el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

La metodología de previsión Delphi utiliza juicios de expertos en tecnología o procesos sociales considerando las respuestas a un cuestionario para examinar las probables orientaciones del desarrollo de tecnologías específicas, meta-tipos de tecnologías o diferentes procesos de cambio social.

El resumen de los juicios de los expertos (en las formas de evaluaciones cuantitativas y comentarios escritos) es provisto como retroalimentación a los mismos expertos como partes de una ronda siguiente de cuestionario (next-round). A continuación, los expertos reevalúan sus opiniones a la luz de esta información, y un consenso de grupo tiende a emerger. Bright cree que la previsión tecnológica, incluyendo previsión Delphi, es una forma de análisis lógico que conduce a conclusiones sobre el futuro de atributos tecnológicos (Scott, 2001).

En la realización de un DELPHI aparece una terminología específica:

**Circulación:** Es cada uno de los sucesivos cuestionarios que se presenta al grupo de expertos.

**Cuestionario:** El cuestionario es el documento que se envía a los expertos. No es sólo un documento que contiene una lista de preguntas, sino que es el documento con el que se consigue que los expertos interactúen, ya que en él se presentarán los resultados de anteriores circulaciones.

**Panel:** Es el conjunto de expertos que toma parte en el DELPHI.

**Moderador:** Es la persona responsable de recoger las respuestas del panel y preparar los cuestionarios.

#### **Fases del método.**

Antes de iniciar un DELPHI se realizan una serie de tareas previas, como son:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.
- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada uno de los procesos que requiere la metodología.

En un Delphi clásico se pueden distinguir cuatro circulaciones o fases:

- Primera circulación

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

El primer cuestionario es desestructurado, no existe un guión prefijado, sino que se pide a los expertos que establezcan cuáles son los eventos y tendencias más importantes que van a suceder en el futuro referentes al área en estudio.

Cuando los cuestionarios son devueltos, éste realiza una labor de síntesis y selección, obteniéndose un conjunto manejable de eventos, en el que cada uno está definido de la forma más clara posible. Este conjunto formará el cuestionario de la segunda circulación.

- Segunda circulación

Los expertos reciben el cuestionario con los sucesos y se les pregunta por la fecha de ocurrencia. Una vez contestados, los cuestionarios son devueltos al moderador, que realiza un análisis estadístico de las previsiones de cada evento. El análisis se centra en el cálculo de la mediana (año en que hay un 50% de expertos que piensan que va a suceder en ese año o antes), el primer cuartil o cuartil inferior (en el que se produce lo mismo para el 25% de los expertos) y tercer cuartil o cuartil superior (para el 75%).

El moderador confecciona el cuestionario de la tercera circulación que comprende la lista de eventos y los estadísticos calculados para cada evento.

- Tercera circulación

Los expertos reciben el tercer cuestionario y se les solicita que realicen nuevas previsiones. Si se reafirman en su previsión anterior y ésta queda fuera de los márgenes entre los cuartiles inferior y superior, deben dar una explicación del motivo por el que creen que su previsión es correcta y la del resto del panel no. Estos argumentos se realimentarán al panel en la siguiente circulación. Al ser estos comentarios anónimos, los expertos pueden expresarse con total libertad, no estando sometidos a los problemas que aparecen en las reuniones cara a cara.

Cuando el moderador recibe las respuestas, realiza de nuevo el análisis estadístico y, además, organiza los argumentos dados por los expertos cuyas previsiones se salen de los márgenes intercuartiles. El cuestionario de la cuarta circulación va a contener el análisis estadístico y el resumen de los argumentos.

- Cuarta circulación

Se solicita a los expertos que hagan nuevas previsiones, teniendo en cuenta las explicaciones dadas por los expertos. Se pide a todos los expertos que den su opinión en relación con las discrepancias que han surgido en el cuestionario. Cuando el moderador recibe los cuestionarios, realiza un nuevo análisis y sintetiza los argumentos utilizados por los expertos.

Teóricamente, ya habría terminado el Delphi, quedando tan sólo la elaboración de un informe en el que se indicarían las fechas calculadas a partir del análisis de las respuestas de los expertos y los comentarios realizados por los panelistas. Sin embargo, si no se hubiese llegado a un consenso, existiendo posturas muy distantes, el moderador debería confrontar los distintos argumentos para averiguar si se ha cometido algún error en el proceso.

## **Líneas a seguir para la Aplicación del Método DELPHI**

### **1. Concepción inicial del problema.**

En este paso se definen los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

### **2. Selección de expertos.**

Para la selección de los expertos, en primer lugar, se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

Este método de selección de expertos se clasifica dentro de los métodos cualitativos, específicamente el método de nominación. Este método basa la selección en la existencia y aceptación de una opinión cualificada, ya que se identifican como expertos aquellos que otros creen que tienen conocimiento suficiente para serlo. Los criterios pueden basarse en la relevancia de sus trabajos, en la posición que ocupan, en lo destacado de sus opiniones, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis y pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

Selección de los expertos:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

$1 - \alpha$	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Donde:

K: constante que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i : precisión del experimento. ( $i \leq 12$ )

### **3. Preparación de los cuestionarios o encuestas.**

En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas. Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

### **4. Procesamiento y análisis de la información.**

Para realizar el procesamiento y análisis de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cualitativa o cuantitativa. Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la característica deseada, se le asigna digamos el valor 1, y si esta no se presenta, el valor 0, lo cual tiene un

Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

tratamiento específico desde el punto de vista estadístico. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible caracterizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que se está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido lo cual posibilita la fácil utilización de procedimientos estadísticos. Es necesario definir la escala de puntuaciones.

Se confecciona una matriz con las respuestas de los expertos:

	Preguntas		
Expertos	1	2	k
1	R11	R12	R1k
2	R21	R22	R2k
n	Rn1	Rn2	Rnk

Los rangos se calculan por la siguiente expresión:

$$R_{ij} = \frac{\sum_i^k R_{ij}}{k}$$

R<sub>ij</sub>: evaluación en puntos de la escala establecida a la pregunta j por el experto i de acuerdo al rango establecido.

El hecho de que se calculen rangos indica que existe la posibilidad de que un experto dé la misma evaluación a más de una pregunta. Cuando esto sucede deben calcularse las ligaduras:

$$T_i = \frac{\sum_j^L (t^3 - t)}{12}$$

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

$T_i$  = ligaduras del experto  $i$  a las preguntas.

$L$  = número de grupos con evaluaciones iguales para el experto  $i$ .

$t$  = número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto  $i$ .

Para determinar el resultado de las diferentes respuestas se utiliza el parámetro  $\Delta$  que se define para cada pregunta como sigue:

$$\Delta = \sum_i^n R_{ij} - \bar{S}$$

Donde:

$$\bar{S} = \frac{n(k+1)}{2}$$

Para medir el grado de concordancia de los expertos, para valores de  $k \geq 7$ , se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{n^2(k^3 - k) - n \sum T_i}$$

Si todas las evaluaciones realizadas por el experto  $i$  son diferentes  $T_i = 0$  y  $W \in (0,1)$ .

Si  $W = 0$ , no hay comunidad de preferencia.

Si  $W = 1$ , existe concordancia perfecta.

La hipótesis de que los expertos tienen o no comunidad de preferencia puede probarse si  $k \geq 7$  calculando:

$$\chi^2_{calculada} = n(k-1)W$$

$$\chi^2_{tabulada} = \chi^2(\alpha, k-1)$$

## Capítulo II: Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto

Ho: No hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H1: Existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Se determina un estadígrafo Chi – Cuadrado con  $k - 1$  grados de libertad y un nivel de significación prefijada, generalmente  $\alpha = 0,05$  o  $\alpha = 0,01$ .

Para que exista comunidad de preferencia debe cumplirse que:

Región Crítica:  $\chi^2$  calculado  $>$   $\chi^2$  tabulada

Para el caso en que  $k < 7$  se calcula:

$$S = \sum_j^k \Delta^2$$

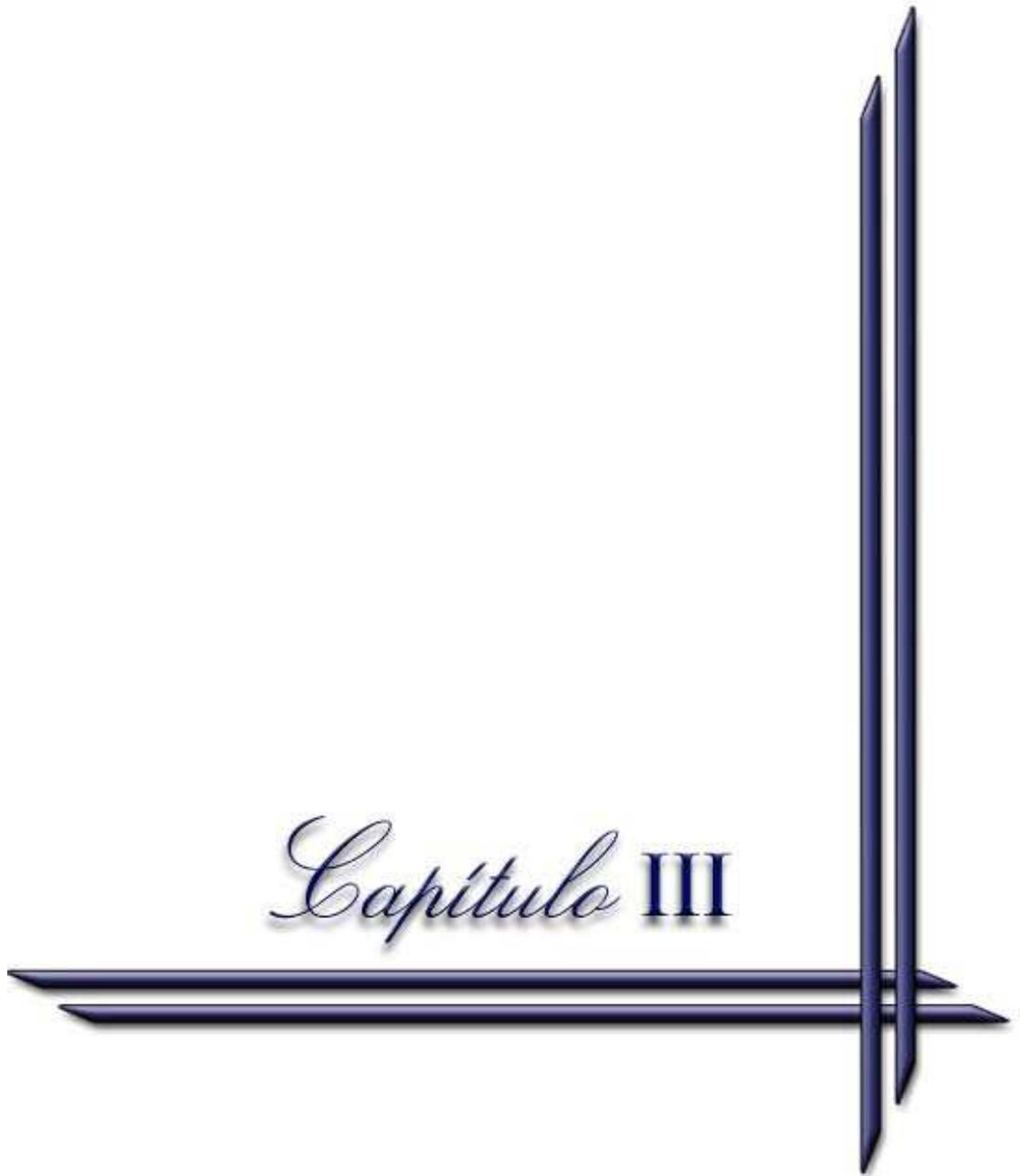
Región Crítica:  $S \geq S$  tabulada

S tabulada: Siegel, "Estadística no paramétrica", Tabla R.

Si se cumple la región crítica, se usa el valor de  $\Delta$  para establecer la importancia de las diferentes características, de modo que el menor valor significará una mayor importancia.

Menor  $\Delta$  \_\_\_\_ Mayor importancia.

*Capitula* III



### **Capítulo III. Validación de los indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto.**

#### **3.1 Diseño de los indicadores de Rendimiento.**

Para el diseño de los indicadores se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Las características de los indicadores.
- Las cualidades de los indicadores.
- Las variables.
- ¿Qué se quiere medir?
- ¿Cómo procesarlos?
- ¿Cómo interpretarlos?

#### **Indicadores de Gestión o Rendimiento en la actividad presupuestada:**

##### **Indicadores para medir Economía**

Para evaluar la economía de las entidades se comparan los gastos en que se debían incurrir, con los realmente gastados. Una entidad será más eficiente en cuanto más logre reducir sus gastos reales. Los mismos se podrán medir a través de los siguientes indicadores:

- Índice de Gastos Reales = 
$$\frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$$

Unidades: Pesos

Interpretación: Comparar los gastos en que se debían incurrir con los realmente gastados. Debe ser menor o igual a 1, de lo contrario el monto supera a lo planificado.

- Índice de Gastos Corrientes = 
$$\frac{\text{Gastos Corrientes Reales}}{\text{Gastos Corrientes Planificados}}$$

Unidades: Pesos

Interpretación: Comparar los gastos en que se debían incurrir con los realmente gastados. Debe ser menor o igual a 1, de lo contrario el monto supera a lo planificado.

Capítulo III: Validación de los indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto.

- Índice de Gastos de Reparación y Mantenimiento =  $\frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$

Unidades: Pesos

Interpretación: Comparar los gastos en que se debían incurrir con los realmente gastados. Debe ser menor o igual a 1, de lo contrario el monto supera a lo planificado.

- Índice de Gastos de Capital =  $\frac{\text{Gastos de Capital Reales}}{\text{Gastos de Capital Planificados}}$

Unidades: Pesos

Interpretación: Comparar los gastos en que se debían incurrir con los realmente gastados. Debe ser menor o igual a 1, de lo contrario el monto supera a lo planificado.

Estos ratios deben ser menores o igual a 1, pues de lo contrario el monto de los gastos y resultados reales supera a los planificados, lo cual es perjudicial para la entidad.

- Índice de Evolución de Gastos =  $\frac{\text{Gastos del Ejercicio}}{\text{Gastos del Ejercicio Anterior}}$

Unidades: Por ciento

Interpretación: Expresa cómo ha sido el comportamiento de los gastos del período con relación a los gastos del año anterior.

### **Indicadores para medir Eficacia**

- Índice de Evolución de los Ingresos =  $\frac{\text{Ingresos del Ejercicio}}{\text{Ingresos del Ejercicio Anterior}}$

### Capítulo III: Validación de los indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto.

Unidades: Por ciento

Interpretación: Tiene como objetivo analizar cómo ha sido el comportamiento de los ingresos en un período de tiempo. Mientras mayor sea su valor significa que los ingresos del período objeto de comparación son mayores que los del período tomado como referencia.

- Índice de cumplimiento de Metas= 
$$\frac{\text{Metas Ejecutadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

Unidades: Por ciento

Interpretación: Este indicador expresa la relación de metas cumplidas frente a las que se han determinado.

- Índice de Ingresos Reales= 
$$\frac{\text{Ingresos Reales}}{\text{Ingresos Planificados}}$$

Unidades: Por ciento

Interpretación: Este indicador expresa los ingresos reales con los planificados. El valor de estos debe ser lo mayor posible, pues indica que lo real ejecutado ha sido por encima de lo planificado por la entidad.

#### **Indicadores de Gestión o Rendimiento en la actividad empresarial:**

##### **Indicadores para medir Eficiencia:**

- Circulación Mercantil= 
$$\frac{\text{Ventas de Mercancías Reales}}{\text{Ventas de Mercancías Año Anterior}}$$

Unidades: Por ciento

Interpretación: Este indicador expresa el comportamiento de las ventas del período con relación a las ventas del año anterior.

- Utilidad= 
$$\frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Utilidad Año Anterior}}$$

Unidades: Por ciento

Interpretación: Este indicador tiene como objetivo analizar el comportamiento de la utilidad del período con relación a la utilidad del año anterior.

- $$\text{Fondo de Salarios} = \frac{\text{Fondo de Salario del Período}}{\text{Fondo de Salario Año Anterior}}$$

Unidades: Por ciento

Interpretación: Tiene como objetivo el análisis del comportamiento del Fondo de Salario del Período con relación al año anterior.

- $$\text{Subsidios por Pérdidas} = \frac{\text{Subsidios Reales}}{\text{Subsidios Planificados}}$$

Unidades: Por ciento

Interpretación: Este indicador muestra el comportamiento de los subsidios del período analizado con relación a los planificados.

En general, pueden diseñarse cuantos ratios se consideren importantes teniéndose en cuenta las características de cada entidad, así como identificar lo que se quiere medir y si existen fuentes de información para cuantificar los resultados. Adicionalmente deben cumplir con ciertas características de confiabilidad, comparabilidad, coherencia y oportunidad para generar los resultados adecuados, de esta forma se pone de manifiesto que los indicadores que pueden medirse en una Auditoría de Gestión o Rendimiento no son comunes para todas las entidades

En el **(Anexo No. 1)** se resumen los Indicadores de Rendimiento propuestos a los expertos para su validación.

### **3.2 Aplicación del Método DELPHI para la validación de los indicadores propuestos.**

El método DELPHI, considerado como uno de los métodos subjetivos de pronosticación más confiables, constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. El mismo permite rebasar el marco de las condicionantes actuales más señaladas de un fenómeno y alcanzar una imagen integral y más amplia de su posible evolución, reflejando las valoraciones

Capítulo III: Validación de los indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto.

individuales de los expertos, las cuales podrán estar fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva.

La esencia de este método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios, con vistas a obtener un consenso general o, al menos, los motivos de la discrepancia, la confrontación de las opiniones se lleva a cabo mediante una serie de interrogantes sucesivas, entre cada una de las cuales la información obtenida sufre un procesamiento estadístico - matemático.

Las tres principales características del método son las siguientes:

- 1- Anonimato: se expresa a través del no conocimiento de las respuestas, puesto que los miembros del grupo contestan las preguntas sin confrontarse incluso sin conocerse entre sí.
- 2- Retroalimentación controlada: después de cada ronda de preguntas se tabulan las respuestas y se procesan de forma tal, que antes de la siguiente ronda los participantes pueden evaluar los resultados de la ronda anterior, así como las razones dadas para cada respuesta y su dispersión del promedio. Se tiene la opinión de que los encuestados están influidos en cierto grado después de analizar las respuestas de sus compañeros del grupo, aumentando el acuerdo al transcurrir varias iteraciones del proceso.
- 3- Respuesta estadística del grupo: entre cada ronda de preguntas, la información obtenida se procesa por medio de técnicas estadístico-matemáticas, como, por ejemplo, el diseño experimental no paramétrico, las que dotan al investigador de un instrumento objetivo y concreto en el cual pueden apoyarse para tomar una decisión final.

El procesamiento estadístico y matemático de la información quizás sea la característica mas importante del método que lo diferencia del resto de los métodos de pronosticación de base subjetiva, ya que la decisión final que toma el investigador es un criterio fuertemente avalado por la experiencia y conocimiento del colectivo consultado, así como por indicadores objetivos.

Por otra parte se considera muy poderoso el hecho de que las decisiones finales que tomen los investigadores estén avaladas por los resultados de las opiniones consensuadas de un grupo de personas consideradas como expertos en la materia que se trate.

Para la aplicación práctica del Método deben tenerse en cuenta los siguientes elementos metodológicos:

1. La elaboración del cuestionario
2. La selección del grupo de expertos que se va a encuestar.

Capítulo III: Validación de los indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto.

La selección de los expertos debe hacerse con rigurosidad a partir de plantearse qué persona se considerará experto y para ello los mismos deben contar con las características esenciales siguientes:

- Competencia.
- Creatividad.
- Disposición a participar en la encuesta.
- Capacidad de análisis y de pensamiento.
- Espíritu colectivista y autocrítico.

En ocasiones la consideración de experto de una persona se realiza a partir de la autovaloración de la propia persona y de las opiniones y criterios que emitan otras personas sobre él. La competencia de un experto puede medirse a partir de la obtención del coeficiente Kcomp. mediante la siguiente fórmula:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

Kcomp: Coeficiente de competencia.

Kc: Coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1

Ka: Coeficiente de argumentación que constituye la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación. Luego de obtener mediante la autovaloración de cada experto el grado de conocimiento con que cuenta cada uno acerca del tema se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3.1.** Resultado del coeficiente de conocimiento.

<b>EXPERTO</b>	<b>Coeficiente de conocimiento Kc</b>
<b>1</b>	<b>0.9</b>
<b>2</b>	<b>0.9</b>
<b>3</b>	<b>0.8</b>
<b>4</b>	<b>0.9</b>
<b>5</b>	<b>0.8</b>
<b>6</b>	<b>0.9</b>
<b>7</b>	<b>0.9</b>

**Fuente: Elaboración propia  
(Ver Anexo No. 7)**

Para el cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación  $k_a$ , fue empleada la tabla patrón siguiente, donde cada experto indicó las fuentes que consideró de mayor influencia sobre el tema.

**Tabla 3.2. Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios.**

Fuentes de argumentación	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Estudios teóricos realizados por usted	0.20	0.10	0.05
2. Trabajos nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
3. Experiencia práctica	0.40	0.35	0.20
4. Trabajos extranjeros que conoce	0.30	0.25	0.15
5. Su intuición	0.05	0.04	0.03

Fuente: Elaboración propia

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos  $K_c$  y de argumentación  $K_a$ , se calcula el coeficiente de competencia  $K_{comp}$  para cada experto siguiendo los criterios siguientes:

Si  $0.8 \leq K_{comp} \leq 1.0$

entonces el coeficiente de competencia es alto.

Si  $0.5 \leq K_{comp} < 0.8$

entonces el coeficiente de competencia es medio.

Si  $K_{comp} < 0.5$  entonces el coeficiente de competencia es bajo.

**Tabla 3.3. Coeficiente de competencia.**

EXPERTOS	$K_c$	$K_a$	$K_{comp}$
1	0.90	0.90	0.90
2	0.90	0.95	0.93
3	0.80	0.85	0.83
4	0.90	0.89	0.90
5	0.80	0.85	0.83
6	0.90	0.95	0.93
7	0.90	0.89	0.90

Fuente: [Elaboración propia]

Según se muestra en los resultados de la tabla anterior el grado de competencia obtenido para todos los expertos es alto.

El coeficiente de concordancia de Kendall (k) o coeficiente de correlación de rango es utilizado para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores contenidos en el cuestionario, el mismo se define de la siguiente manera:

Como se puede observar el grado de competencia es alto, todos los valores quedan por encima de 0,8.

Para medir el grado de concordancia de los expertos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall o coeficiente de correlación de rango.

El coeficiente se define así:

$$K = \frac{12 \sum_{j=1}^n (S_j - \bar{S})^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}$$

Coeficiente de Kendall

Recomendado para emplear cuando  $n > 7$ , donde:

m: número de expertos. Para este caso 7

n: número de preguntas o indicadores. Para este caso 12

$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}$  donde  $R_{ij}$  es el rango asociado a la evaluación del experto i a la pregunta j

$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}$  es la media y

$T_i$  es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto i para las preguntas

$T_i = \frac{\sum_{t=1}^l (t^3 - t)}{12}$  donde l : número de grupos con rangos iguales para el experto i

t : número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i

Se plantea entonces las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$ : No existe concordancia entre los expertos (\*\*)

$H_1$ : Existe comunidad de intereses entre los expertos

### 3.3 Cuestionario sobre indicadores:

Los cuestionarios, como se ha mencionado anteriormente, son uno de los elementos metodológicos indispensables para la aplicación práctica del Método DELPHI.

Como ya se ha expuesto antes, uno de los elementos metodológicos que debe poseer la aplicación práctica del método son los cuestionarios. Para efectuar la validación de los indicadores en el Proceso de Liquidación del Presupuesto, se aplicó en la investigación un cuestionario, ya que solo se efectuó una circulación o ronda con los expertos.

El cuestionario aplicado cuenta con 5 categorías evaluativas (**Ver Anexo No. 8**) de forma tal que los expertos seleccionados ofrecen su criterio acerca de cada una de las etapas a través de las mismas:

- 5.- Muy adecuada (MA)
- 4.- Bastante adecuada (BA)
- 3.- Adecuada (A)
- 2.- Poco adecuada (PA)
- 1.- No adecuada (NA)

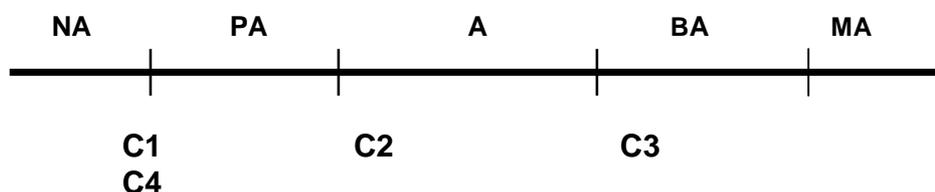
El cuestionario para la consulta fue sometido a 7 expertos seleccionados, trabajadores de la entidad objeto de estudio, cuyas respuestas se pueden encontrar en el **Anexo No.9**.

El procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas realizadas por los expertos, que se muestra en el **Anexo No. 10**, permitió apreciar el consenso de estos y por tanto puede arribarse a la conclusión que existe concordancia entre los expertos con un nivel de significación del 5 %.

Se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C4) que sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada etapa del procedimiento según la opinión de los expertos y se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas: (**Anexo No. 11**)

1. Evalúa el indicador en un nivel alto. Muy adecuada (MA)
2. Evalúa el indicador en un nivel medianamente alto Bastante adecuada (BA)
3. Evalúa el indicador en un nivel medio Adecuada (A)
4. Evalúa el indicador en un nivel medianamente bajo. Poco adecuada (PA)
5. Evalúa el indicador en un nivel bajo No adecuada (NA)

El procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas realizadas por los expertos, que se muestra en el **Anexo No. 10**, permitió apreciar el consenso de estos, de acuerdo a las hipótesis establecidas anteriormente. Al procesar las respuestas se rechaza  $H_0$  y por tanto puede arribarse a la conclusión que existe concordancia entre los expertos. Seguidamente se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C4) que se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas: NA, PA, A, BA, MA.



**(Ver Anexo No.11)**

Posteriormente se realizan los siguientes pasos:

1er Paso. Construir una tabla de frecuencias acumuladas **(Ver Anexo No.12)**

2do. Paso. Construir una tabla de frecuencias relativas acumuladas **(Ver Anexo No.12)**

3er. Paso. Buscar la imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla anterior, mediante la inversa de la curva normal. **(Ver Anexo No.13)**

Los puntos de corte sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada aspecto a evaluar del procedimiento según la opinión de los expertos consultados. **(Ver Anexo No.14)**

### **3.4 Aplicación de los Indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación del Presupuesto del Estado.**

Para el desarrollo de estos indicadores se tomaron los datos del Estado de Ejecución del Presupuesto Local en la Liquidación del Presupuesto correspondiente al año 2011. **(Ver Anexo No.2)**

### Indicadores para medir Economía

- Índice de Gastos Reales = 
$$\frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$$
$$= \frac{\$ 36\,044\,400.00}{\$ 37\,627\,100.00} = 0.958$$

La ejecución del presupuesto al cierre del año 2011 muestra resultados favorables en el indicador de Gastos Reales comportándose el mismo a un 95.8%. Todas las divisiones ejecutaron gastos por debajo de la cifra asignada, aunque a nivel de elementos y sub-elementos de gastos existieron algunas dificultades originadas por errores en la planificación.

- Índice de Gastos Corrientes = 
$$\frac{\text{Gastos Corrientes Reales}}{\text{Gastos Corrientes Planificados}}$$
$$= \frac{\$ 32\,305\,200.00}{\$ 33\,030\,000.00} = 0.978$$

Los gastos corrientes de la actividad presupuestada muestra resultados favorables comportándose el mismo a un 97.8%

- Índice de Gastos de Reparación y Mantenimiento = 
$$\frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$$
$$= \frac{\$ 213\,600.00}{\$ 232\,800.00} = 0.917$$

Los gastos de Reparación y Mantenimiento en el año 2011 se comportaron a un 91.7% debido fundamentalmente a que existió morosidad en la entrega de recursos en la Unidad Presupuestada de Deportes y en la Unidad Presupuestada de Servicios Comunes quedaron obras pendientes de ejecución por falta de materiales como: pintura, cubierta, acero, etc. **(Ver Anexo No. 5)**

- Índice de Gastos de Capital = 
$$\frac{\text{Gastos de Capital Reales}}{\text{Gastos de Capital Planificados}}$$
$$= \frac{\$ 637\ 200.00}{\$ 730\ 800.00} = 0.872$$

El municipio comenzó el año con un plan de 185.5 MP y finalizó con 730.8 MP, pues en el transcurso del mismo se recibieron modificaciones presupuestarias tanto en aumento como en disminución del presupuesto.

El mismo se comportó a un 87.2% debido fundamentalmente a que la Empresa de Mantenimiento Vial 5 no contaba con los recursos necesarios para la rehabilitación de los Túneles Populares, en la Unidad Presupuestada Educación, en cuanto a los muebles escolares, la no entrada de laboratorios de Física y Química para las diferentes enseñanzas y el no cumplimiento en la compra de Equipos Médicos y no Médicos en la Unidad Presupuestada de Salud Pública. **(Ver Anexo No. 2)**

- Índice de Evolución de Gastos = 
$$\frac{\text{Gastos del Ejercicio}}{\text{Gastos del Ejercicio Anterior}}$$
$$= \frac{\$ 36\ 044\ 400.00}{\$ 39\ 018\ 600.00} = 92.4\%$$

Como se puede observar este indicador muestra resultados favorables, comportándose a un 92.4%, reflejando una disminución considerable de los gastos del ejercicio tomado como referencia con relación a los gastos del año anterior.

### Indicadores para medir Eficacia

- Índice de Evolución de los Ingresos=  $\frac{\text{Ingresos del Ejercicio}}{\text{Ingresos del Ejercicio Anterior}}$

$$= \frac{\$ 18 756 100.00}{\$ 17 213 700.00} = 109 \%$$

Este indicador muestra resultados favorables, comportándose al 109% con relación al año anterior, en este resultado tuvo incidencia la empresa Comercio y Gastronomía en cuanto a los impuestos sobre los servicios y los impuestos sobre utilidades

- Índice de Ingresos Reales=  $\frac{\text{Ingresos Reales}}{\text{Ingresos Planificados}}$

$$= \frac{\$ 18 756 100.00}{20 009 400.00} = 93.7 \%$$

Este indicador muestra resultados desfavorables debido al incumplimiento de los ingresos al 93.7 % con relación a lo planificado, esto se debe fundamentalmente al no cumplimiento de los ingresos planificados por el cobro de los efectos electrodomésticos, incumplimientos en los impuestos sobre ingresos personales, en esta sección incide el párrafo del agricultor pequeño por el cobro de la tierra, además existe incumplimientos en la sección impuestos sobre los recursos, donde incide la Unidad Presupuestada de Educación, pues su ejecución fue por debajo de lo planificado ya que no tiene la plantilla cubierta en su totalidad y las evaluaciones de los profesores no fueron satisfactorias al cierre de julio, también incide la Empresa Henequenera Juraguá, la cual al no poseer una situación financiera favorable no tiene la plantilla cubierta e incumple sus ingresos en esta sección. Además tiene incidencia en este resultado los pagos por transporte terrestre y bienes y herencias, que representan aportes de personas naturales y jurídicas que se planificaron por el real año 2010 y han decrecido los contribuyentes.

- Índice de cumplimiento de Metas=  $\frac{\text{Metas Ejecutadas}}{\text{Metas Programadas}}$   
 $= \frac{\text{Directivas Ingresos Ejecutadas}}{\text{Directivas Ingresos Programadas}}$   
 $= \frac{6}{10} = 60\%$

Este indicador presenta resultados desfavorables debido al incumplimiento de las directivas para los ingresos en cuanto a los impuestos de circulación, impuestos sobre los servicios, impuestos sobre los recursos e ingresos de operaciones. **(Ver Anexo No. 3)**

- Índice de cumplimiento de Metas=  $\frac{\text{Metas Ejecutadas}}{\text{Metas Programadas}}$   
 $= \frac{\text{Directivas Gastos Ejecutados}}{\text{Directivas Gastos Programados}}$   
 $= \frac{6}{10} = 60\%$

Este indicador presenta resultados desfavorables debido al incumplimiento de las directivas para los gastos, está dado fundamentalmente en la Unidad Presupuestada Dependencia Interna del Poder Popular, existiendo sobregiro por el traspaso de los Trabajadores Sociales para la Dirección de Trabajo y en la Dirección de Vivienda el no cumplimiento de la directiva está dado por el completamiento de la plantilla con trabajadores que cumplen la actividad fundamental de la entidad. En la Unidad Presupuestada Deportes constituyó la entrada de los colaboradores por misión cumplida el no cumplimiento de la directiva y en la Unidad Presupuestada de Servicios Comunes el incremento de las modificaciones presupuestarias para los viales. **(Ver Anexo No.4)**

**Indicadores para medir Eficiencia.**

- Circulación Mercantil= 
$$\frac{\text{Ventas de Mercancías Reales}}{\text{Ventas de Mercancías Año Anterior}}$$
$$= \frac{\$ 48 742 800.00}{\$ 44 431 000.00} = 109.7 \%$$

Este indicador muestra un sobrecumplimiento del 109.7% debido fundamentalmente a la Empresa Comercio y Gastronomía en la venta de productos de higiene y aseo personal que desde que comenzó este programa en el municipio han tenido gran demanda, siendo jabón de tocador con y sin envoltura, jabón de lavar, detergente y crema dental, los de mayor demanda. **(Ver Anexo No. 6)**

- Utilidad= 
$$\frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Utilidad Año Anterior}}$$
$$= \frac{\$ (14 124 800.00)}{715 100.00}$$

Como se puede apreciar a pesar que la circulación mercantil presenta sobrecumplimiento en sus planes, la empresa finalizó el período con pérdidas de 14124.8 MP por errores contables que se arrastraban de años anteriores, lo cual fue expedientado y aprobada la cancelación por la Dirección Provincial de Finanzas y Precios. Estas pérdidas se deben a contabilizaciones erróneas en las cuentas de Efectivo en Banco y Préstamos Recibidos durante los últimos cinco años. Para erradicar esta situación se impartieron cursos de capacitación a los contadores por personal especializado de la CANEC. . **(Ver Anexo No. 6)**

- Fondo de Salarios = 
$$\frac{\text{Fondo de Salario del Período}}{\text{Fondo de Salario Año Anterior}}$$
$$= \frac{\$ 2 308 300.00}{2 178 000.00} = 105.9 \%$$

Capítulo III: Validación de los indicadores de Rendimiento en el Proceso de Liquidación y Control del Presupuesto.

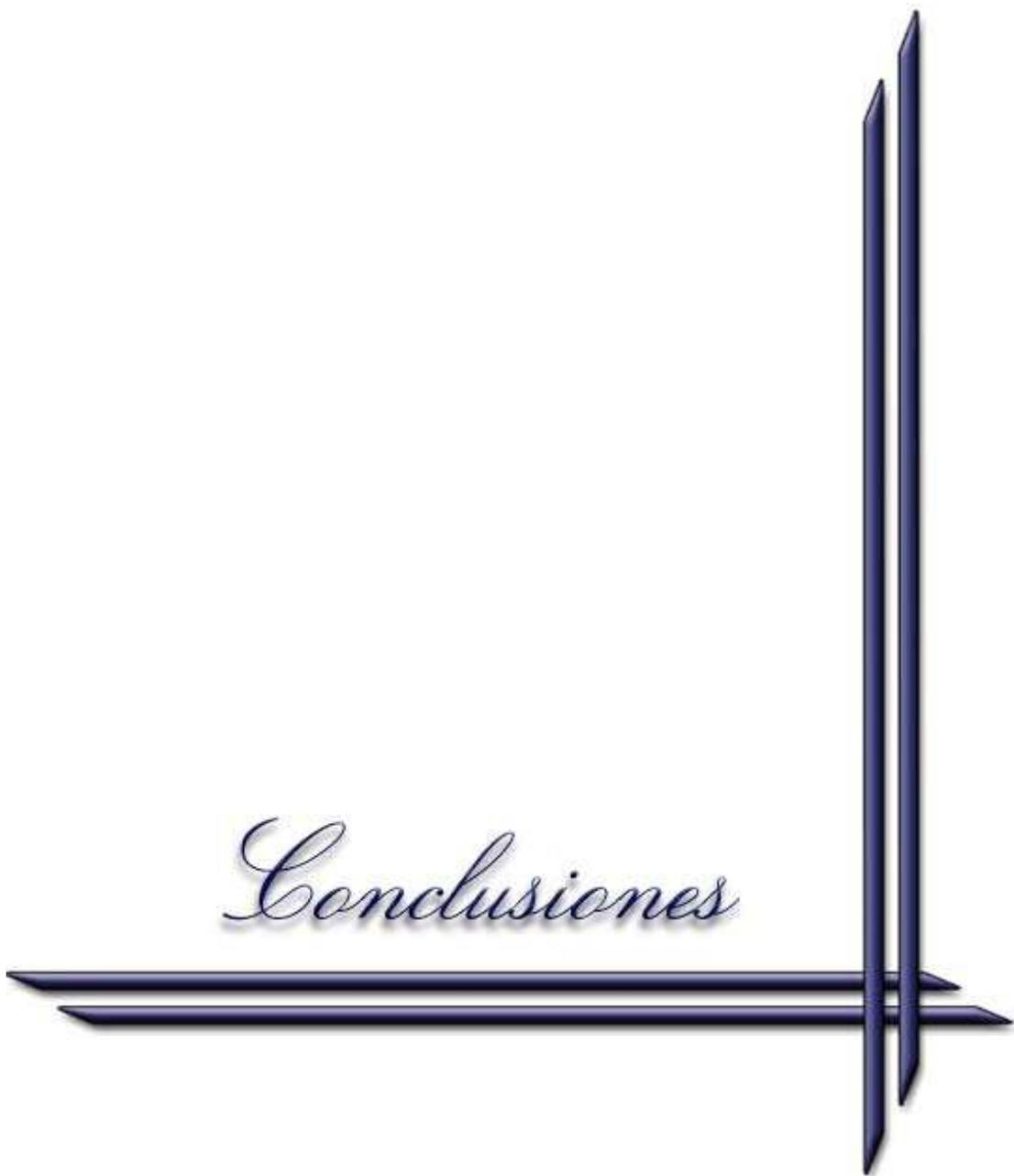
En este indicador el Fondo de Salarios del Período se encuentra por encima del año anterior y por encima de lo planificado ya que se han ejecutado pagos por unidades de nueva creación y estudiantes de adiestramiento que no estaban planificados. . **(Ver Anexo No. 6)**

- Subsidios por Pérdidas=  $\frac{\text{Subsidios Reales}}{\text{Subsidios Planificados}}$

$$= \$ \frac{3\,739\,200.00}{4\,597\,100.00} = 81.3 \%$$

Este indicador muestra resultados favorables ya que los subsidios reales otorgados se encuentran por debajo de lo planificado. Por este concepto se efectuaron transferencias a la UBE Alimenticia por la venta del pan efectuada directamente a la población, a la UBE Mantenimiento y Construcción por la venta a la población de los materiales de la construcción y a la empresa Comercio y Gastronomía el subsidio de la leche de venta a la población y el acarreo de leche que efectúan los productores a las diferentes bodegas y puntos de ventas, según la cantidad de kilómetros recorridos. **(Ver Anexo No.2)**

*Conclusiones*



---

## **Conclusiones**

La presente investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- La Auditoría de Gestión o Rendimiento es una herramienta eficaz que le proporciona a la entidad un acertado control de los recursos que el Estado ha puesto a su disposición.
- Corroborar la necesidad de diseñar indicadores de gestión al Proceso de Liquidación del Presupuesto del Estado para medir la gestión en la ejecución del presupuesto de las diferentes entidades subordinadas al mismo.
- Una vez diseñados los indicadores se utiliza el Método DELPHI, donde se seleccionaron 7 expertos de acuerdo al nivel de competencia, para validar la propuesta de Indicadores de Rendimiento, los cuales fueron aceptados por los expertos.
- La aplicación de los indicadores para el año 2011 demuestra que se trabaja con economía, existiendo una reducción en los gastos, comportándose los mismos al 95.8%. Los gastos se ejecutaron por debajo de la cifra asignada, aunque a nivel de elementos y sub-elementos existieron algunas dificultades originadas por errores en la planificación.
- Al cierre del ejercicio los ingresos muestran resultados desfavorables comportándose los mismos al 93.7%, esto se debe al incumplimiento de los ingresos cedidos planificados, fundamentalmente en los impuestos de circulación, impuestos sobre los ingresos personales, impuestos sobre los recursos y otros impuestos.
- Se podrán ejecutar por el grupo de auditores acciones encaminadas a examinar y evaluar la gestión en la Liquidación del Presupuesto para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos.

*Recomendaciones*

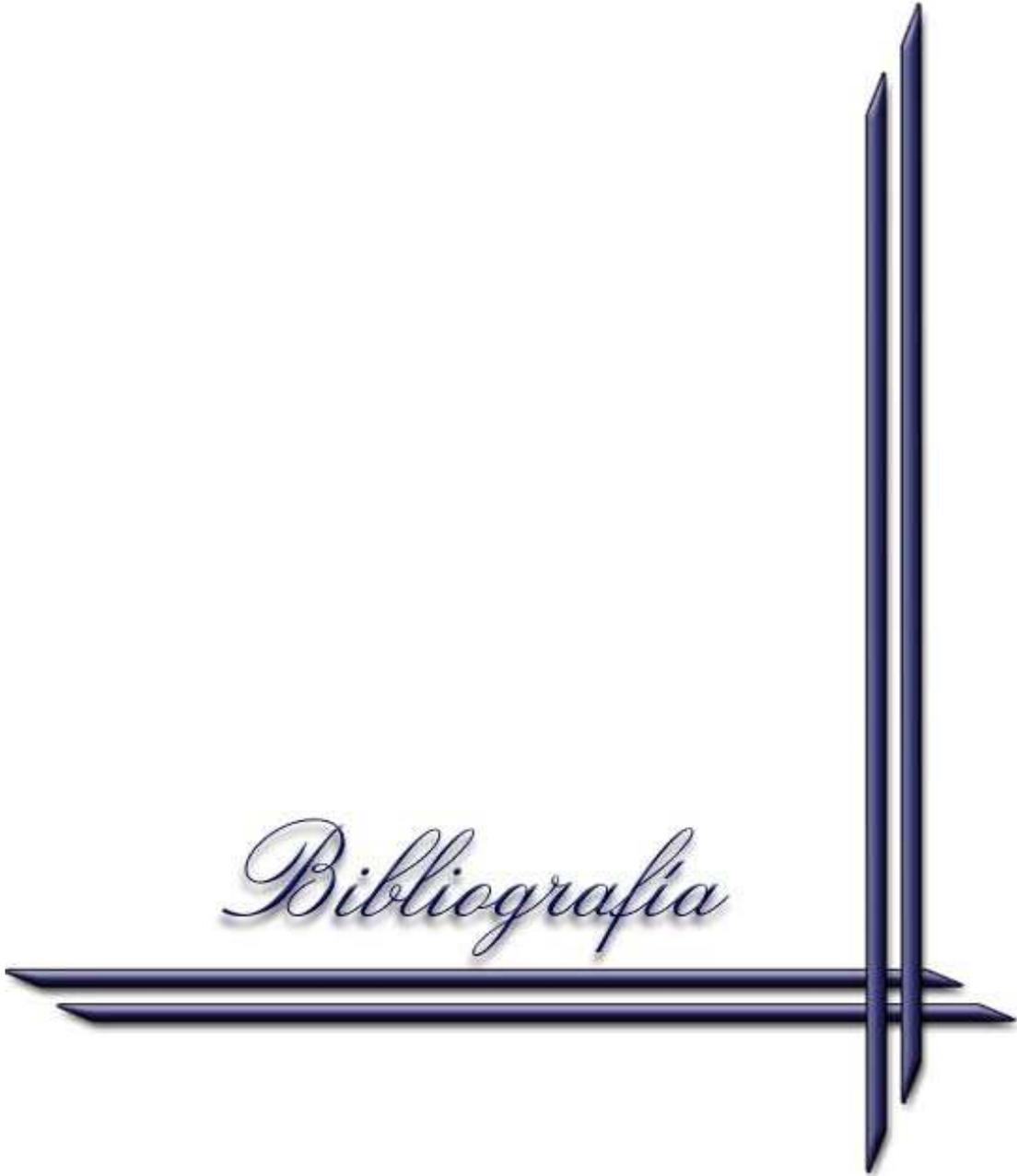


## **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados en la investigación, se considera necesario exponer las siguientes recomendaciones:

- Implementar por parte de la Dirección Municipal de Finanzas y Precios la propuesta de los Indicadores de Rendimiento y extender la experiencia al resto de los municipios.
- Realizar análisis de las cifras del presupuesto y la liquidación del mismo, proponiendo la verificación de los incumplimientos o desviaciones en las diferentes entidades.
- Continuar enfatizando en este estudio, tomando como base los Indicadores de Rendimiento propuestos para el logro de una correcta administración de las finanzas públicas.

# *Bibliografia*



Antonio M.D. (s.d.). *Auditoría* (Segunda Edición.).

Asamblea Nacional del Poder Popular. (1994). Ley No. 73 Sistema Tributario.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (s.d.). Ley No. 105 del 2008. Seguridad Social.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (s.d.). Ley No. 107 del 2009. Contraloría General de la República.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (s.d.). Ley No. 106 del 2009. Presupuesto del Estado para el año 2010.

*Auditoría, Principios y Procedimientos.* (s.d.). .

Consejo de Ministros. (s.d.). Decreto Ley No. 283 del 2009. Reglamento de la Ley de Seguridad Social.

Contraloría General de la República. (s.d.). Reglamento de la Ley No. 107 del 2010.

Contraloría General de la República de Cuba. (s.d.). Indicaciones Generales para las Auditorías al Presupuesto del Estado.

Contraloría General de la República. (s.d.). Resolución No. 60 del 2011. Control Interno.

Lagos Víctor Manuel.(n.d). (s.d.). *El entorno financiero y los mercados.*

Meigs Walter B.(n.d). (s.d.). *Principios de Auditoría.*

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Ley No. 111 del 2010. Presupuesto Aprobado para el año 2011.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 169 del 2011. Norma Complementaria No. 40 del Sistema Presupuestario del Estado, establecida por el Decreto Ley No. 192 de la Administración Financiera del Estado, de fecha 8 de Abril de 1999, que pone en vigor la Metodología General para el Análisis y Evaluación de la Ejecución y Liquidación del Presupuesto del Estado.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 188 del 2007. Metodología General para la Elaboración, Notificación y Desagregación del Presupuesto del Estado.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 303 del 2005.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 31 del 2008. Metodología para la Liquidación del Presupuesto del Estado, por los órganos, organismos y demás entidades de la Administración del Estado que mantienen vínculos con el Presupuesto.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 314 del 2010. Primero: Modificar la Sección III del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera, en lo referido a la Actividad Presupuestada.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 315 del 2010. Cambios en la Actividad Presupuestaria.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 339 del 2010. Norma Específica de Contabilidad para la Actividad Presupuestada No. 2 "Proforma de Estados Financieros"(NECAP).

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 95 del 2009. Modifica el Anexo No.1, de la Resolución No. 209 del 2006. Clasificador por Objetos de Gastos del Presupuesto del Estado.

Ministerio de Finanzas y Precios. (s.d.). Resolución No. 298 del 2010. Clasificador por Objetos de Gastos del Presupuesto del Estado.

Monfomer. (n.d). (s.d.). *Auditoría Monfomer*.

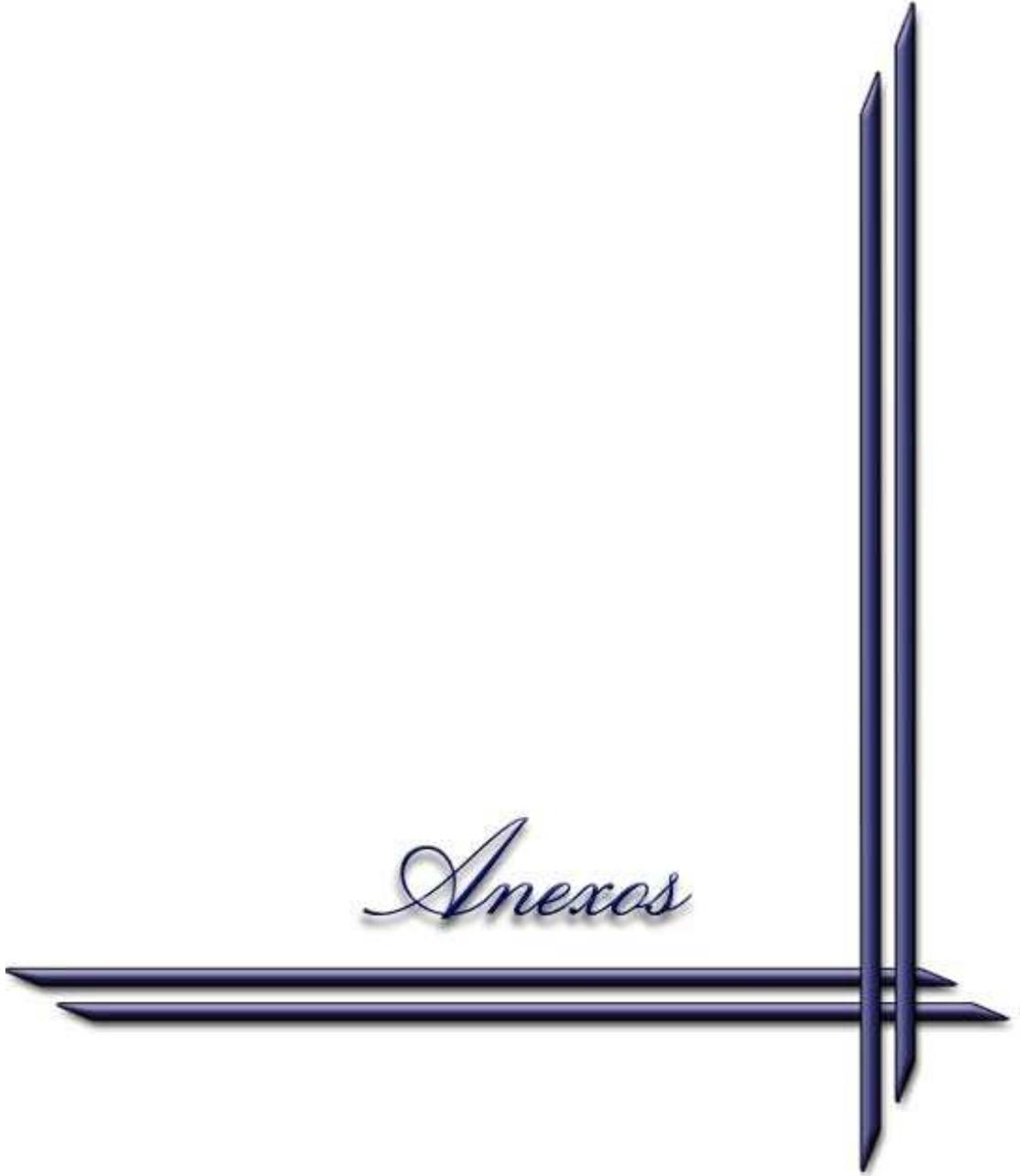
Oficina Nacional de Auditoría. (s.d.). Decreto Ley No. 159. De la Auditoría.

Pérez, Virginia. (n.d). (s.d.). *La Auditoría Interna en España una aproximación conceptual*.

Resolución No. 235 del 2005. (s.d.). .

Resolución No. 247 del 2005. Establece el procedimiento para el pago e ingreso al fisco de la Contribución a la Seguridad Social de los trabajadores de las entidades incorporadas al perfeccionamiento empresarial y de las actividades de la flota de plataforma. (s.d.). .

*Anexas*



***ANEXO No. 1 Indicadores de Rendimiento Propuestos a evaluar por el grupo de expertos.***

**ANEXO No. 1 Indicadores de Rendimiento Propuestos a evaluar por el grupo de expertos.**

**INDICADORES PARA MEDIR ECONOMÍA**

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Índice de Gastos Reales	Pesos	$\text{Índice de Gastos Reales} = \frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$	Compara los gastos en que debían incurrir con los realmente gastados.
Índice de Gastos Corrientes	Pesos	$\text{Índice de Gastos Corrientes} = \frac{\text{Gastos Corrientes Reales}}{\text{Gastos Corrientes Planificados}}$	Debe ser menor o igual a 1, de lo contrario el monto supera a lo planificado
Índice de Gastos de Reparación Y Mantenimiento	Pesos	$\text{Índice de Gastos de Reparación y Mantenimiento} = \frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Planificados}}$	
Índice de Gastos de Capital	Pesos	$\text{Índice de Gastos de Capital} = \frac{\text{Gastos de Capital Reales}}{\text{Gastos de Capital Planificados}}$	
Índice de Evolución de los Gastos	Por ciento	$\text{Índice de Evolución de Gastos} = \frac{\text{Gastos del Ejercicio}}{\text{Gastos del Ejercicio Anterior}}$	Expresa cómo ha sido el comportamiento de los gastos del período con relación a los gastos del año anterior

***ANEXO No. 1 Indicadores de Rendimiento Propuestos a evaluar por el grupo de expertos.***

**INDICADORES PARA MEDIR EFICACIA**

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Índice de Evolución de Los Ingresos	Por ciento	$\text{Índice de Evolución de los Ingresos} = \frac{\text{Ingresos del Ejercicio}}{\text{Ingresos del Ejercicio Anterior}}$	Analizar cómo ha sido el comportamiento de los ingresos en un período de tiempo. Mientras mayor sea su valor significa que los ingresos del período son mayores que los del período tomado como referencia.
Índice de Cumplimiento de Metas	Por ciento	$\text{Índice de cumplimiento de Metas} = \frac{\text{Metas Ejecutadas}}{\text{Metas Programadas}}$	Expresa la relación de metas cumplidas frente a las que se han determinado.
Índice de Ingresos Reales	Por ciento	$\text{Índice de Ingresos Reales} = \frac{\text{Ingresos Reales}}{\text{Ingresos Planificados}}$	Expresa los ingresos reales con los planificados. El valor de estos debe ser lo mayor posible, pues indica que lo real ejecutado ha sido por encima de lo planificado por la entidad.

***ANEXO No. 1 Indicadores de Rendimiento Propuestos a evaluar por el grupo de expertos.***

**INDICADORES PARA MEDIR EFICIENCIA**

<b>INDICADORES</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Circulación Mercantil	Por ciento	$\text{Circulación Mercantil} = \frac{\text{Ventas de Mercancías Reales}}{\text{Ventas de Mercancías Año Anterior}}$	Expresa el comportamiento de las ventas del período con relación a las ventas del año anterior.
Utilidad	Por ciento	$\text{Utilidad} = \frac{\text{Utilidad del Período}}{\text{Utilidad Año Anterior}}$	Analiza el comportamiento de la utilidad del período con relación a la utilidad del año anterior.
Fondo de Salarios	Por ciento	$\text{Fondo de Salarios} = \frac{\text{Fondo de Salario del Período}}{\text{Fondo de Salario Año Anterior}}$	Análisis del comportamiento del fondo de salarios del período con relación al año anterior.
Subsidios por Pérdidas	Por ciento	$\text{Subsidios por Pérdidas} = \frac{\text{Subsidios Reales}}{\text{Subsidios Planificados}}$	Muestra el comportamiento de los subsidios del período analizado con relación a lo planificado

**ANEXO No. 2 Modelo EPL Estado de Ejecución del Presupuesto Local**

**MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS**

Liquidación del Presupuesto 2011

Órgano del Estado: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

Año: 2011

U.M: Miles de pesos con un decimal

Fila	Conceptos	Ejecución Año 2010	Presupuesto Actualizado 2011	Real Ejecución 2011
		01	02	03
1	<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>29,762.1</b>	<b>33,165.9</b>	<b>31,065.9</b>
2	<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>	<b>17,212.1</b>	<b>19,949.4</b>	<b>18,707.3</b>
3	<b>DEVOLUCIONES DE INGRESOS</b>	<b>1.6</b>	<b>60.0</b>	<b>48.8</b>
4	<b>TOTAL DE INGRESOS BRUTOS</b>	<b>17,213.7</b>	<b>20,009.4</b>	<b>18,756.1</b>
5	<b>INGRESOS CEDIDOS</b>	<b>15,835.4</b>	<b>17,609.4</b>	<b>16,356.1</b>
6	Impuesto s/ Ventas, de Circulación y Especial a Productos	1,764.8	3,248.8	1,884.2
7	Impuesto s/ los Servicios Públicos	1,903.3	2,134.3	2,222.8
8	Impuesto s/ Utilidades	310.8	210.0	252.7
9	Impuesto s/ Ingresos Personales	2,334.8	2,662.4	2,487.3
10	Imp. Utilización Fuerza de Trabajo	7,437.2	7,295.0	6,987.8
11	Actividad Presupuestada	4,759.9	4,995.0	4,326.1
12	Actividad Empresarial	2,677.3	2,300.0	2,661.7
13	Otros Impuestos	76.3	245.7	201.5
14	Tasas	8.2	10.0	9.8
15	Ingresos No Tributarios	1,133.6	1,121.8	1,628.3

*ANEXO No. 2 Modelo EPL Estado de Ejecución del Presupuesto Local.*

16	Aportes por Rendimiento Inv. Estatal	473.0	300.0	276.1
17	Dividendos	0.0	0.0	0.0
18	Transferencias Corrientes	0.0	0.0	0.0
19	Ingresos de Operaciones	393.4	381.4	405.6
20	Deuda Tributaria	0.0	0.0	0.0
<b>21</b>	<b>INGRESOS PARTICIPATIVOS</b>	<b>1,378.3</b>	<b>2,400.0</b>	<b>2,400.0</b>
<b>22</b>	<b>Transf. P.Central c/Destino Específico</b>	<b>3,821.4</b>	<b>4,597.1</b>	<b>3,739.2</b>
<b>23</b>	<b>Transf. Nivelación a P. Locales</b>	<b>8,728.6</b>	<b>8,619.4</b>	<b>8,619.4</b>
<b>24</b>	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>39,018.6</b>	<b>46,357.9</b>	<b>44,681.6</b>
<b>25</b>	<b>TOTAL GASTOS CORRIENTES</b>	<b>39,018.6</b>	<b>37,627.1</b>	<b>36,044.4</b>
<b>26</b>	<b>Total Gastos Corrientes-Act. Presup</b>	<b>32,938.0</b>	<b>33,030.0</b>	<b>32,305.2</b>
27	Agric, ganadería, caza y silvicultura	0.0	0.0	0.0
28	Industria Manufacturera	0.0	0.0	0.0
29	Construcción	0.0	0.0	0.0
30	Suministro electricidad, gas y agua	0.0	0.0	0.0
31	Comercio, reparación efectos pers	0.0	0.0	0.0
32	Hoteles	0.0	0.0	0.0
33	Restaurantes, Cafeterías y Comedores	0.0	0.0	0.0
34	Actividades Inmobiliarias	166.3	177.3	176.6
35	Administración Pública	1,263.2	1,522.5	1,445.9
36	Actividades Defensa y Orden Interior	26.3	36.6	24.9
37	Ciencia e Innovación Tecnológica	0.1	3.1	0.0
38	Educación Preesc, Primaria y Media	15,082.8	14,029.9	13,702.3
39	Educación Superior	0.0	0.0	0.0
40	Otras Actividades Educativas	1,868.8	1,890.9	1,814.1
41	Salud Pública	8,768.8	8,193.1	8,193.0

*ANEXO No. 2 Modelo EPL Estado de Ejecución del Presupuesto Local.*

42	Asistencia Social	618.5	644.0	539.5
43	Cultura	1,255.4	1,195.8	1,140.5
44	Deportes	1,469.1	1,538.6	1,505.7
45	Elim.desperdicios y aguas residuales, saneamiento y similares	2,390.7	3,768.4	3,737.4
46	Otras Actividades de Servicios	28.0	29.8	25.3
47	Subvención			
<b>48</b>	<b>Total Gastos Corrientes-Act. Emp.</b>	<b>6,080.6</b>	<b>4,597.1</b>	<b>3,739.2</b>
49	Subsidios Pérdidas Empresariales			
50	Precios Minoristas Subsidiados	5,321.4	3,836.7	3,148.6
51	Otras Transferencias Corrientes	759.2	760.4	590.6
52	RESERVA PRESUP. PROVINCIAL			
<b>53</b>	<b>SUPERAVIT (DEFICIT) CORRIENTE</b>	<b>-9,256.5</b>	<b>-4,461.2</b>	<b>-4,978.5</b>
<b>54</b>	<b>TOTAL GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>0.0</b>	<b>8,730.8</b>	<b>8,637.2</b>
55	Inversiones Materiales	0.0	730.8	637.2
56	Actividad Presupuestada			
57	Actividad Empresarial			
58	<b>Compra de Activos Fijos Tangibles</b>			
59	<b>Capital de Trabajo</b>		<b>8,000.0</b>	<b>8,000.0</b>
60	<b>Adquisición Acciones Soc. Mercantiles</b>			
61	Otros no especificados previamente			
	<b>ACTIVIDAD AUTOFINANCIADA</b>			
62	Ingresos Totales			
63	Gastos Totales			
64	Resultado	0.0	0.0	0.0
<b>Confeccionado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha</b>
				<b>D</b> <b>M</b> <b>A</b>

*Anexo No. 3 Cumplimiento de las Directivas de Ingresos.*

---

**Anexo No. 3 Cumplimiento de las Directivas de Ingresos.**

**Directivas para ingresos cedidos (crecer en relación al plan 2010 en los % que se señalan).**

<b>Concepto de ingreso</b>	<b>Directiva</b>	<b>Real 2011</b>
Impuestos de circulación y ventas	6 %	<b>(273.4 )</b>
Impuestos sobre los servicios	5 %	<b>(270.2)</b>
Impuestos sobre utilidades	10 %	<b>53.8</b>
Impuestos sobre ingresos personales	12%	<b>1228.2</b>
Impuestos sobre los recursos	Tener en cuenta los salarios	<b>(301.4)</b>
Otros impuestos	Superior a plan 2010	<b>184.6</b>
Tasas	Similar 2010	<b>1.0</b>
Ingresos no tributarios	Similar 2010	<b>331.8</b>
Renta de la propiedad	5 %	<b>73.0</b>
Ingresos de operaciones	Superior a plan 2010	<b>(58.6)</b>
<b>Total cedidos</b>	<b>5%</b>	<b>1414.9</b>

*Anexo No. 4 Cumplimiento de las Directivas de Gastos.*

---

**Anexo No. 4 Cumplimiento de las Directivas de Gastos.**

División	Presupuest o Real Dic/ 2010	Directiva s	Notificad o 2011	Plan Actualiz ado 2011 (4)	Real 2011 (5)	2-4	2-5
FORUM	-	-	0.1	3.1	2.4		
ADMINISTRA CION	1269.9	1226.9	1251.7	1522.5	1446.1	-245.6	-219.2
DEFENSA	27.0	27.0	33.6	36.6	24.9	-9.6	2.1
COMBATIEN TES	133.3	165.3	160.4	177.3	176.6	-12.0	-11.3
OTRAS ACTIVIDADE S	28.0	27.4	25.9	29.8	25.3	-2.4	2.1
DEPORTE	1469.0	1455.0	1450.0	1538.6	1505.7	-83.6	-50.7
CULTURA	1248.0	1217.0	1200.5	1195.8	1140.5	21.2	76.5
SALUD	87.8	8593.8	8300.0	8193.1	8193.0	400.7	400.8
COMUNALE S	2389.3	2366.3	2324.6	3768.4	3745.9	-1402.1	- 1379. 6
EDUCACION	16951.6	16273.6	17116.1	15920. 8	15516.5	352.8	757.1
ASIST.SOCIA L	618.5	606.5	782.4	644.0	539.5	-37.5	67.0
TOTAL	32936.4	31958.8	32645.2	33.30.0	32316.4	-1071.2	357.6

*Anexo No. 5 Gastos de Reparación y Mantenimiento por Unidades Presupuestadas.*

---

**Anexo No. 5 Gastos de Reparación y Mantenimiento por Unidades Presupuestadas.**

**EDUCACION**

<b>Unidad Presupuestada</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
<b>Educación</b>	<b>65.1</b>	<b>58.0</b>
• <b>IPU/ESBU Adolfo Ortiz</b>	12.7	13.8
• Seminternado Héroes del Moncada	10.0	10.0
• Seminternado Félix Edén Aguada	6.4	6.4
• <b>Seminternado Rubén Batista</b>	5.0	5.0
• Imprevistos	30.5	22.3

**DEPORTE**

<b>Unidad Presupuestada</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
<b>Deporte</b>	<b>11.6</b>	<b>6.8</b>
• Estadio de Béisbol Constancia	5.6	2.8
• Terreno Béisbol Charcas	1.0	4.0
• Campo de tiro municipal	5.0	-

**DEPENDENCIA INTERNA**

<b>Unidad Presupuestada</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
<b>Dependencia Interna</b>	<b>79.0</b>	<b>79.0</b>
• Dirección Municipal Finanzas	4.3	4.3
• DIS	3.0	0.9
• Dependencia Interna Poder Popular	63.7	65.8
• Dep.Interna (Imprevistos)	8.0	8.0

**COMUNALES**

<b>Unidad Presupuestada</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
<b>Comunales</b>	<b>29.6</b>	<b>21.4</b>
• Funerarias, Capillas y cementerios	5.0	3.8
• Parques, micro parques, parques infantiles y prados	9.2	9.4
• Florerías y Jardines	9.5	5.1
• Administración Municipal, Base Apoyo	3.4	2.4
• Paradas	1.5	0.7
• Panteón de los Caídos	1.0	-

**SALUD PÚBLICA**

<b>Unidad Presupuestada</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
<b>Salud Pública</b>	<b>31.0</b>	<b>32.7</b>
• Policlínico Abreus	19.0	17.6
• 5 Consultorio Médico de la Familia	6.0	10.6
• Centro Salud Mental	6.0	4.5

*Anexo No. 6 Empresa Comercio y Gastronomía. Acumulado hasta Diciembre 2011.*

---

**Anexo No. 6 Empresa Comercio y Gastronomía. Acumulado hasta Diciembre 2011**

Indicadores	Unidad de Medida	Año 2011		Año Anterior
		Plan	Real	
Venta de Mercancías	M/P	48604.9	48742.8	44431.0
Fondo de Salarios	M/P	2291.1	2308.3	2178.0
Utilidad del período	M/P	1295.5	14124.9	715.1

*Anexo No. 7 Cálculo del coeficiente de argumentación.*

---

**Anexo No. 7 Cálculo del coeficiente de argumentación**

Experto 1	Alto	Medio	Bajo
1		0,10	
2	0,05		
3	0,40		
4	0,30		
5	0,05		
<b>Suma total</b>	0.90		

Experto 2	Alto	Medio	Bajo
1	0.20		
2	0.05	0,35	
3			
4	0,30		
5	0,05		
<b>Suma total</b>	0.95		

Experto 3	Alto	Medio	Bajo
1		0,10	
2	0,05		
3		0,35	
4	0,30		
5	0,05		
<b>Suma total</b>	0.85		

Experto 4	Alto	Medio	Bajo
1	0,20		
2	0,05		
3		0,35	
4		0,25	
5		0,04	
<b>Suma total</b>	0.89		

*Anexo No. 7 Cálculo del coeficiente de argumentación.*

---

Experto 5	Alto	Medio	Bajo
1			0,05
2	0,05		
3	0,40		
4	0,30		
5	0,05		
<b>Suma total</b>	0.85		

Experto 6	Alto	Medio	Bajo
1	0,20		
2	0,05		
3		0,35	
4	0,30		
5	0,05		
<b>Suma total</b>	0.95		

Experto 7	Alto	Medio	Bajo
1	0,20		
2	0,05		
3		0,35	
4		0,25	
5		0,04	
<b>Suma total</b>	0.89		

**Anexo No. 8 CUESTIONARIO**

El presente cuestionario fue diseñado como parte del Método DELPHI (método de expertos) con el objetivo de identificar los indicadores de rendimiento para evaluar los resultados de los principales servicios de la entidad.

Usted forma parte de los expertos seleccionados, contamos con sus seguros criterios y su apoyo. A continuación listamos un grupo de posibles indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia, a evaluar por usted, donde la escala a considerar Por favor se necesita de su colaboración para la elaboración del siguiente cuestionario. Para ello cuenta con la siguiente escala, marque con una X la que considere correcta:

- 1. No adecuada
- 2. Poco adecuada
- 3. Adecuada
- 4. Bastante adecuada
- 5. Muy adecuada

**Indicadores de Rendimiento para Evaluar los Resultados en el Proceso de Liquidación del Presupuesto.**

<b>Indicadores de Economía</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Índice de Gastos Reales					
2- Índice de Gastos Corrientes					
3- Índice de Gastos de Reparación y Mantenimiento					
4- Índice de Gastos de Capital					
5- Índice de Evolución de los Gastos					
<b>Indicadores de Eficacia</b>					
6- Índice de Evolución de los Ingresos					
7- Índice de Ingresos Reales					
8- Índice de Cumplimiento de Metas					
<b>Indicadores de Eficiencia</b>					
9- Circulación Mercantil					
10- Utilidad					
11- Fondo de Salarios					
12- Subsidios por Pérdidas					

Por favor, presente cualquier idea o sugerencia sobre el tema tratado, o sugerencias no incluidas en el espacio que aparece a continuación.

**Gracias por su cooperación en contestar esta encuesta.**

*Anexo No. 9 Respuestas del cuestionario por los expertos.*

---

**Anexo No. 9 Respuestas del cuestionario por los expertos**

<b>Indicador / Expertos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1.	4	3	4	3	5	4	3
2.	4	4	4	5	5	4	4
3.	5	4	5	3	4	5	5
4.	3	4	4	4	4	3	4
5.	5	4	4	5	4	5	5
6.	5	4	5	4	5	5	4
7.	5	4	5	5	5	5	4
8.	4	4	4	4	4	4	4
9.	3	4	4	4	5	3	4
10.	5	4	4	4	5	5	4
11.	5	4	4	4	5	5	5
12.	4	4	5	5	5	5	4

*Anexo No. 10 Procesamiento estadístico de los datos.*

---

**Anexo No. 10 Procesamiento estadístico de los datos**

<b>Rango</b>	<b>Rango Promedio</b>	<b>Rango</b>	<b>Rango Promedio</b>
1.	29,1	12.1	42,3
2.	51	12.2	50,4
3.	43,8	12.3	50,4
4.	31,8	12.4	30,3
5.	49,5	12.5	35,7
6.	57,9	12.6	42,3
7.	65,1	12.7	42,3
8.	35,7	12.8	36,3
9.	39,9	13.1	35,7
10.	50,4	13.2	42,3
11.	50,4	14.1	31,4
12.	58,5	14.2	42,3

<b>Estadísticos de contraste</b>	
<b>N</b>	7
<b>W de Kendall(a)</b>	0,740897555
<b>Chi-cuadrado</b>	138,994924
<b>gl</b>	85
<b>Sig. asintót.</b>	0,003475852
<b>a</b>	<b>Coefficiente de concordancia de Kendall</b>

*Anexo No. 11 Puntos de corte para la aplicación del método Delphi*

---

**Anexo No. 11 Puntos de corte para la aplicación del método Delphi**

<b>c1 MA 5</b>	<b>c2 BA</b>	<b>c3 A</b>	<b>c4 PA</b>	<b>c5 NA</b>	<b>total</b>
1	2	2	0	0	5
2	3	0	0	0	5
2	2	1	0	0	5
0	4	1	0	0	5
2	3	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5
4	1	0	0	0	5
0	5	0	0	0	5
1	3	1	0	0	5
2	3	0	0	0	5
2	3	0	0	0	5
3	2	0	0	0	5

Anexo No. 12 Frecuencias absolutas acumuladas; Frecuencias relativas acumuladas

**Anexo No. 12 Frecuencias absolutas acumuladas  
Frecuencias relativas acumuladas**

Frecuencias absolutas acumuladas				Frecuencias relativas acumuladas			
1	3	5	5	0,2	0,6	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
2	4	5	5	0,4	0,8	1	1
0	4	5	5	0	0,8	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1
4	5	5	5	0,8	1	1	1
0	5	5	5	0	1	1	1
1	4	5	5	0,2	0,8	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
2	5	5	5	0,4	1	1	1
3	5	5	5	0,6	1	1	1

Anexo No. 13 Cálculo del valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar

**Anexo No. 13 Cálculo del valor promedio que le otorgan los expertos a cada aspecto a evaluar**

Inversa de la distribución normal				Suma	Promedio	N-P
0,84162123	0,2533471	0,9999997	0,9999997	1,41172527	0,35293132	0,04419188
0,84162123	0	0,9999997	0,9999997	2,84162063	0,71040516	-
0	0	0,9999997	0,9999997	1,9999994	0,49999985	0,10287665
0,84162123	0,84162123	0,9999997	0,9999997	1,9999994	0,49999985	0,10287665
-0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	1,7466523	0,43666307	0,03953988
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	0,16621343
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	0,16621343
0,84162123	0	0,9999997	0,9999997	2,84162063	0,71040516	0,31328196
-0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	1,7466523	0,43666307	0,03953988
-0,2533471	0,2533471	0,9999997	0,9999997	1,9999994	0,49999985	0,10287665
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	0,16621343
0,2533471	0	0,9999997	0,9999997	2,2533465	0,56333663	0,16621343
20,2075169	18,9273927	88,9999733	88,9999733	148,019822	<b>Suma de puntos de corte</b>	
0,3170500	0,21266730	0,9859978	0,9796978			

Anexo No. 14 Puntos de corte para determinar el grado de adecuación de cada aspectos a evaluar

Anexo No. 14 Puntos de corte para determinar el grado de adecuación de cada aspecto a Evaluar.

