



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**Universidad de  
Guatemala**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Procedimientos para Auditoría de desempeño en la  
Dirección Municipal de Trabajo Guatemala**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en  
Contabilidad**

**Autor:** Lic. Yasmin Argote Ravelo

**Tutor:** Dr. C. Sergio Pozo Ceballos

**Guatemala, 2018**

# Pensamiento

*Los presupuestos son la vida cierta de los pueblos, el eje a cuyo alrededor todos los demás actos del país se mueven y sujetan.....*

*José Martí, 16 de abril de 1875*

# Dedicatoria

*Dedico este trabajo a las personas que han estado a mi lado en los momentos más importantes de mi vida. A todos aquellos cuyo amor y sacrificios hizo posible este resultado:*

*A mi madre y abuela fallecidas, que su presencia espiritual me ha dado fuerza en la vida....*

*A mi tía-madre por cuidarme, estar siempre conmigo, por sus buenos consejos, su dedicación, quien ha guiado mis pasos desde niña, quien orientó mi futuro hacia el estudio, a quien le debo mi vida y quien soy. Y a todas mis familias.*

*A mis hijos Hader y Harold que son eternamente un todo para mí.....*

*A mi esposo Agustín por su apoyo incondicional, por su amor, comprensión y por su presencia; gracias por ser parte en mi vida.*

*A Dios y a la Revolución.....*

# Agradecimientos

*A las personas que incondicionalmente me han brindado su mano, parte de su corazón y sacrificio para que elevara mi nivel profesional y me exigieron la culminación del trabajo, por ello quiero agradecerles.*

*A los profesores que me brindaron conocimientos sólidos de esta profesión.*

*Reconocimiento especial a mi tutor Sergio y a Happy, quienes me han apoyado para la realización de esta investigación, con su dedicación, para ser realidad esta investigación.*

*A todas aquellas personas que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo, especialmente al departamento económico de la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo.*

*A todos, muchas gracias.*

## SINTESIS

La investigación realizada en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo, resume sus resultados en una Introducción, que caracteriza la situación problemática, identifica el problema científico, fundamenta su hipótesis y sistema de objetivos, y declara la novedad científica, los aportes y valores de la investigación.

En el **Capítulo I** se expone lo relacionado con el entorno conceptual de la asistencia social en Cuba y la evolución de la auditoría. En el **Capítulo II** se elabora y aplica un programa de auditoría de desempeño, que incluyen indicadores de economía, eficiencia y eficacia y permiten medir la gestión del presupuesto de la asistencia social. En el **Capítulo III** se valida la hipótesis mediante los resultados expuestos en el Informe de Auditoría, lo que posibilitó proponer mejoras en la gestión del presupuesto de la asistencia social. Las Conclusiones y Recomendaciones sintetizan los resultados investigativos, además se relacionan las Bibliografías consultadas y se incluyen Anexos que complementan los resultados expuestos.

Palabras Claves: Auditoría de desempeño, Presupuesto de la asistencia social, Indicadores de economía, eficiencia y eficacia.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	1
<b>CAPÍTULO 1: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA ASISTENCIA SOCIAL Y LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.</b>	7
1.1 El Presupuesto de la Asistencia Social en Cuba. Elementos Esenciales	7
1.2 Conceptos, clasificación, objetivos generales y específicos de la auditoría.	10
1.3 Características fundamentales de la auditoría de gestión que establecen las Directrices Internacionales.	14
1.4 Procedimientos generales para la planificación, ejecución e informe de la auditoría de desempeño en Cuba.	19
<b>CAPÍTULO 2. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE TRABAJO GUANTÁNAMO.</b>	32
2.1 Procedimientos de valoración de riesgos.	32
2.2 Procedimientos de valoración del riesgo inherente.	33
2.3 Procedimientos de valoración del riesgo de control.	35
2.4 Procedimientos sustantivos para la ejecución de la Auditoría de Desempeño por sistemas de gestión en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo.	36
2.5 Procedimientos analíticos para la ejecución de la Auditoría de Desempeño por sistema de gestión en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo.	41
<b>CAPÍTULO 3. INFORME DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO AL PRESUPUESTO DE LA ASISTENCIA SOCIAL EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE TRABAJO GUANTÁNAMO.</b>	46
3.1 Caracterización de la entidad.	46
3.2 Informe de la Auditoría de Desempeño en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo.	50
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Bibliografía	
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Hacia finales de la década del 80 ocurren acontecimientos internacionales y nacionales que obligatoriamente tendrán una gran repercusión en la actividad de la auditoría y demás acciones de control en Cuba. El hecho de la caída del campo socialista, con la Unión Soviética como principal socio comercial de Cuba basado en relaciones económicas de cooperación y ayuda mutua, obligó al Estado cubano a buscar otros horizontes en el campo de la economía y relaciones comerciales con el campo capitalista, lo cual exigía buscar otros tipos de asociaciones económicas.

El **30 de mayo de 1995**, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, mediante el Acuerdo No. 2914, aprobó la creación de la **Oficina Nacional de Auditoría (ONA)**, adjunta al Ministerio de Finanzas y Precios y en junio de ese mismo año se aprobó el **Decreto Ley No. 159 “De la Auditoría”**, que declaró como tarea fundamental del Estado el fortalecimiento del control económico y administrativo de las entidades. El Decreto Ley planteaba el uso de la prevención y el rescate de la disciplina y la responsabilidad, así como el logro de la transparencia de la información económica y contable. Era importante desde aquel momento verificar la honestidad de las personas naturales y jurídicas en la administración de los recursos del Estado.

En correspondencia con lo anterior, la ONA debía evaluar el control, uso y destino de los recursos del Estado recibidos por las entidades, para controlar que éstos fueran empleados en los objetivos sociales para los cuales fueron destinados, tales como: inversiones, subvenciones, ventajas, exenciones, autorizaciones para prestar servicios, ejercer una actividad preferencial del Estado y otras actividades, con el fin de salvaguardar el patrimonio nacional y la eficiencia económica; todo ello con el respaldo de la legislación legal. De esta forma se dotaba a Cuba de mecanismos de control y comprobación, para situarla al nivel y armonía de las contralorías internacionales, fundamentalmente del área latinoamericana.

El proyecto de reorganización de la Oficina Nacional de Auditoría se concibió desde 1997 hasta el año 2003, pero los acontecimientos internacionales con repercusión

nacional, y la propia dialéctica del desarrollo, del trabajo de auditoría en Cuba, ya reclamaba un organismo superior para desplegar un trabajo más eficaz y eficiente.

El **25 de abril del 2001** nace el **Ministerio de Auditoría y Control (MAC)**, mediante el Decreto Ley N° 219 del Consejo de Ministros. Este nuevo ministerio tenía categoría de Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) y sería el encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría.

La práctica demostró la necesidad de una legislación que perfeccionara la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del Estado socialista cubano y le otorgara la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las fundamentales del Estado, y cumplimentar, en lo atinente, con la encomienda asignada por el inciso a) del Artículo 9 de la Constitución de la República de Cuba, de proteger el trabajo creador del pueblo y la propiedad y riqueza de la nación socialista.

Por lo anterior el 1ro de agosto de 2009 surge la Contraloría General de la República de Cuba al aprobarse por la Asamblea Nacional la Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República”, como resultado de un proceso de fortalecimiento de la Entidad Fiscalizadora Superior, la creación de este órgano forma parte del proceso de institucionalización del país, así como el fomento de la gestión gubernamental, se eleva el rango de las funciones de control del Estado al tiempo que se eliminan dualidades innecesarias en las funciones de control.

En cuanto a las funciones de estas entidades, la Contraloría General de la República trabaja en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a ello propone la política integral del Estado en materia de **preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo** ejecuta las acciones que considere necesarias con el fin de **velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público**; prevenir y luchar contra la corrupción.

Con la creación de esta Ley no sólo se regula las funciones de la Contraloría, sino que es mucho más integral y abarcadora, porque define el **Sistema de Control del Estado y el Gobierno**; así como perfecciona la organización y el funcionamiento de la actividad de control económico y administrativo, sobre la base del uso correcto y eficaz de los recursos.

Resulta importante señalar que en la actualidad la auditoría adquiere una gran importancia con la implementación del nuevo modelo económico cubano y los lineamientos emanados del VII Congreso del PCC, específicamente los Lineamientos Nos. **6, 141 y 271** correspondiente a la elevación de la responsabilidad y facultades se hace imprescindible exigir la actualización ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, además de lograr que los recursos lo reciban quienes realmente lo necesitan.

La Auditoría de desempeño contribuye al cumplimiento y consolidación de lo antes expuesto, al efectuarse para alcanzar mejora, con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento del sector público con orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

En la actualidad se ejecutan auditorías de cumplimiento en la Dirección Municipal de Trabajo, al no existir un programa de trabajo para comprobar el desempeño de esta actividad, que permita medir con que eficiencia, eficacia y economía se controla el Presupuesto de la Asistencia Social en esta entidad.

En la comprobación nacional al control interno en el año 2015 efectuada en todo el país, se identificaron insuficiencias en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo, diagnosticándose la siguiente **situación problemática**:

- En los montos de los fondos transferidos a la Empresa de Correos para el pago de cupones de la asistencia social (chequeras y gastos de bolsillo), no distinguen el gasto del hogar por pensionados ingresados en unidades de salud, del resto de los beneficiarios de la asistencia social.
- Se evidenció irregularidad en las firmas de los asistenciados en el cobro de las chequeras, al no coincidir la similitud de los rasgos impidiendo comprobar su veracidad.

- Inejecución del presupuesto para la asistencia social, al no pagársele a algunos beneficiarios de los hogares de ancianos, por la prestación monetaria temporal para gastos personales o de bolsillo, incumplándose lo establecido en la Resolución No. 46 /2014 del MTSS.
- Sobrejecución del presupuesto por concepto prestación monetaria, al no realizar el ajuste a 60.00 CUP para gastos personales o de bolsillo, incumpliendo el Resuelvo Sexto establecido en la Resolución No. 46/14 del MTSS constituyendo un daño económico al presupuesto del Estado.
- No existen evidencias que demuestren los resultados de las acciones de control internas y externas con los trabajadores.
- La entidad no tienen diseñados indicadores de gestión propios de economía, eficiencia y eficacia que se requieren para medir la gestión administrativa, económico-financiera y de información en el presupuesto.

Estas insuficiencias denotan la necesidad de la revisión objetiva y confiable sobre sus actividades, con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión elaborando el siguiente **Problema General: ¿Cómo evaluar el desempeño del Presupuesto de la Asistencia Social en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo?**

Por lo tanto el **Objeto de la Investigación** se enmarca en la necesidad del diseño de un programa para la Auditoría de Desempeño en la Dirección Municipal de Trabajo, fundamentada en sus normativas, características y peculiaridades.

El **Campo de Acción** se ajusta a los resultados que pueda propiciar la Auditoría de Desempeño en el Presupuesto de la Asistencia Social en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo.

Como **Hipótesis de la investigación** se plantea:

- Si se realiza la identificación, análisis y evaluación de los indicadores de desempeño relacionados con la gestión administrativa, económico-financiera, recursos humanos y de información, se podrá evaluar la efectividad del desempeño en el Presupuesto de la Asistencia Social en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo, en términos de economía, eficiencia y eficacia.

De ahí que el **Objetivo General** consista en diseñar un programa para la evaluación el desempeño del presupuesto de la Asistencia Social en la Dirección Municipal de

Trabajo Guantánamo, que contribuya al fortalecimiento del control y uso de los recursos del Estado en el territorio.

Partiendo de lo anterior los **Objetivos específicos**:

1. Diagnosticar la situación actual del presupuesto de la asistencia social en Cuba y fundamentar el marco teórico conceptual de la auditoría en el contexto nacional e internacional.
2. Evaluar los procedimientos de valoración de riesgos; así como diseñar el programa para la ejecución de una Auditoría de Desempeño y su aplicación en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo; y
3. Presentar los resultados en el Informe de Auditoría de Desempeño en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo.

Su desarrollo está sustentado en la utilización de métodos y técnicas de la investigación científica vinculada a:

**Teóricos:**

**Histórico - lógico:** Se emplea en la investigación para el estudio real de la trayectoria del problema.

**Análisis y síntesis:** Se utiliza para el estudio de los principales métodos y técnicas que se emplean, donde en ocasiones es necesario elaborar un resumen, el cual debe mostrar los aciertos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa, de tal manera, que motive su lectura.

**Inducción-Deducción:** Se utiliza como forma de raciocinio en la investigación, se parte de las bibliografías novedosas con el objetivo de incentivar búsquedas de nuevos conocimientos para llegar a deducciones con el diagnóstico realizado.

**Observación:** Permite ver a simple vista el funcionamiento de las diferentes áreas de la entidad, verificando por muestra las operaciones de la subdirección de la asistencia social.

**Entrevista:** Se utiliza con el objetivo de unificar y completar información sobre el trabajo realizado.

**Verificación:** Que los elementos de cada uno de los documentos, es el apropiado y se corresponda con la legislación vigente.

**Análisis:** De las documentaciones, tanto interna como externa.

**Estadísticos:**

Se aplica en el estudio y análisis de la información sustentados en el expediente de las acciones de control, el cual contiene los resultados de las auditorías anteriores.

Revisión de los documentos que brindan información general sobre la situación de la entidad.

La **novedad** de esta investigación consiste en la identificación y diseño de indicadores de desempeño relacionados con la economía, eficiencia y eficacia, que faciliten la elaboración del programa de auditoría específico para revisar, evaluar y medir el desempeño en el Presupuesto de la Asistencia Social en la Dirección Municipal de Trabajo de Guantánamo.

Desde el punto de vista social con las recomendaciones realizadas se dará cumplimiento al lineamiento No. 141 del VII Congreso del PCC, para garantizar la protección de la asistencia social la reciban las personas que realmente la necesitan, consolidando y perfeccionando el trabajo y desde el punto de vista económico posibilita tener los elementos para la toma de decisiones acertada.

## **CAPÍTULO 1: ENTORNO CONCEPTUAL DE LA ASISTENCIA SOCIAL Y LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.**

### **1.1 El Presupuesto de la Asistencia Social en Cuba. Elementos Esenciales.**

Con el triunfo de la Revolución Cubana comienza un verdadero desarrollo de la Asistencia Social en Cuba, pues a pesar de que en los postulados progresistas de la Constitución del 40 estaba presente, en la práctica los beneficios que esta concedía, solo alcanzaban a una pequeña minoría de la población, localizada fundamentalmente en la capital de la república neocolonial. Los fondos destinados a esta actividad, más bien sirvieron para enriquecer a los gobernantes de turno; y las pocas alternativas que existían, eran de carácter privado y tenían un perfil caritativo. A partir de enero de 1959, se adoptaron diversas medidas para erradicar la mendicidad y el desamparo y con ella se inició la Asistencia Social en el entonces Ministerio de Bienestar Social, que extendió este servicio a lo largo del país, en beneficio de toda la población necesitada. Al desaparecer esta Institución en 1962, la actividad continuó su desarrollo a través de diferentes mecanismos que buscaban promover el desarrollo social y económico de la población cubana.

En el período 1962-1967 la actividad pasa a ser dirigida y administrada por las Juntas de Control, Ejecución e Inspección (JUCEI); En 1972 se crea la Dirección de Asistencia Social del Ministerio de Salud Pública. Entre 1967 y 1976 son creadas las Comisiones del Plan Asistencial en todo el país, que con ayuda de las organizaciones de masas se encargan de llevar el trabajo asistencial en toda la Isla. Ya para el año 1976 se comienza a organizar la Asistencia Social en función de la nueva División político administrativa del país y de la recién aprobada Constitución de la República. En 1977 se crea la dirección de Asistencia y Prevención Social en el otrora Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social; hoy Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Con el devenir de la Asistencia Social dentro del proceso revolucionario cubano, la actividad ha venido perfeccionándose y llega a alcanzar la categoría de régimen dentro de la Ley de Seguridad Social (Ley 105/08). Este cuerpo legal recoge los aspectos básicos que posibilitan una protección amplia, eficaz, y en correspondencia

con la realidad y el nivel de las posibilidades económicas del país; de forma general se podrían destacar los siguientes aspectos de la misma:

- Define el estado de necesidad económica como base para el otorgamiento de las prestaciones monetarias, considerando los ingresos del núcleo familiar en su conjunto.
- Considera la situación de pensionados y trabajadores que reciben bajas cuantías y las mismas les resulten insuficientes para atender sus necesidades esenciales, quienes pueden recibir alguna prestación complementaria.
- Ampara a núcleos familiares con ingresos suficientes que ante determinadas circunstancias especiales pueden obtener algunas de las prestaciones propias de la Asistencia Social. Por ejemplo: ante una pérdida imprevista de bienes (incendio, catástrofe, etc.)

En Cuba la Asistencia Social protege al núcleo familiar cuando este se encuentra en estado de necesidad, en ausencia de familiares obligados a dar alimentos o cuando estos no estén en condiciones de prestarle ayuda. También se ha mencionado, que ante determinadas circunstancias específicas de necesidad familiar, puede ser otorgada la asistencia aunque no estén presentes todas las condiciones descritas anteriormente.

El estado de necesidad está estrechamente vinculado a los ingresos de núcleo familiar en su conjunto y a las posibilidades reales que tienen sus integrantes para obtenerlo. Cuando por fuerza mayor, el núcleo familiar carezca de ingresos económicos, o estos sean inferiores a las escalas establecidas al efecto, entonces se procede a brindar ayuda económica.

De forma general están protegidas por el régimen de asistencia social las siguientes personas dentro de la población cubana:

- La familia del trabajador asalariado o pensionado fallecido que no estén comprendido en el derecho a pensión por causa de muerte que estuvieran a su abrigo y protección;
- Los trabajadores que reciben subsidio por enfermedad o accidente que requieren de una mayor protección económica por estar sujetos a tratamientos de larga duración y resultar insuficientes sus ingresos;

- Los trabajadores que arriben a las edades señaladas para la pensión por edad y no cumplan el requisito de tiempo mínimo de servicios prestados que se exige para obtenerla;
- Las madres trabajadoras en el período que disfruten de licencia no retribuida para el cuidado y atención de hijos y que por tal situación carezcan de ingresos económicos;
- La familia de los jóvenes llamados al servicio militar activo que constituyan el único o parte del sostén familiar;
- Los huérfanos de un solo padre, pensionados por la seguridad social que al arribar a los 17 años de edad se encuentren estudiando, según el procedimiento que se establece en el Reglamento de la presente Ley;
- Los pensionados con ingresos que les resulten insuficientes, según el número de parientes que dependen directamente de ellos; y
- Otras personas que, sin estar comprendidas en los incisos anteriores, requieran de asistencia social.

Actualmente la asistencia social en Cuba está concebida en programas de atención social destinados a encauzar la protección de determinados grupos vulnerables de la población del país. Sin embargo, por la naturaleza de la protección se puede resumir en tres tipos básicos de prestaciones, estas son:

- **Prestaciones Monetarias:** son aquellas cantidades que se conceden en formas eventuales o continuas a las personas o núcleos familiares beneficiarios.
- **Prestaciones en Especie:** son aquellos artículos de uso personal, doméstico u otros; que se conceden a título gratuito, en propiedad o en prestaciones, a fin de resolver determinadas necesidades de los beneficiarios o núcleos familiares.
- **Prestaciones en Servicios:** el ingreso en Hogares de Ancianos, Hogares de Menores sin Amparo Filial, Instituciones Educativas; alojamiento en Hogares de Tránsito, entre otros.

Es por ello que se hace necesario controlar los recursos que se entreguen para beneficiar a estas personas que lo necesitan, siendo la **auditoría**, en su acepción

más amplia la que verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta sea confiable, veraz y oportuna, revisa que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos sean observados y respetados, así como, evalúa la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

## **1.2 Conceptos, clasificación, objetivos generales y específicos de la auditoría.**

Según los criterios de diferentes autores e instituciones, definen a la auditoría como:

- Arthur W Holmes: La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos (...) La comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones, y certificar los estados e informes que se rindan.”(Holmes, Arthur W: “Auditoria: Principios y Procedimientos”. México. Editorial Hispano América. 1952. Tomo I, p. 1.)
- Andrés S. Suarez: “acción de inspeccionar, revisar, verificar e investigar, es toda actividad de control “ex post”, o “a posteriori” de la actividad económica-financiera.” (Andrés S. Suarez. “La moderna Auditoría”. Tomado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: 15/08/2017).
- Arthur Warren Hanson: “La intervención de cuentas, el examen de todas las anotaciones de contabilidad a los fines de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los Estados de Situación que dichas anotaciones produzcan.” (Arthur Warren Hanson. “Teoría y Práctica de Intervención y Fiscalización de contabilidad”, Tomado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta: 18/07/2017).
- Alvin A. Arens y James K. Loebbecke: “Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencias, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el

propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos”. ( Alvin A. Arens y James K. Loebbecke, Auditing: An Integrated Approach, 2da. Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1980, p. 3).

- American Association Accountants: “Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.” (8 American Association Accountants. Cook and Winkle: “Auditoría”, Tomo I cap. I, p. 5).
- Decreto Ley No. 159/1995 De la Auditoría, artículo 2: “Proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o 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.”
- Ley No. 107/2009 De la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), artículo 11: “Proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.”

Tomando en consideración las diferentes definiciones expuestas anteriormente, a juicio del autor, se define la auditoría como:

“Proceso sistemático, practicado por personal especializado de conformidad con las normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos”.

Esta definición se asume considerando que las evidencias se obtienen y evalúan de manera objetiva y que el auditor debe realizar sus labores con una actitud de independencia y neutralidad frente a los documentos y las acciones que realiza.

Los objetivos de la auditoría son los siguientes:

- Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados, así como la efectividad de los sistemas de control interno implementados.
- Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de lo establecido en las disposiciones legales vigentes, dictaminando sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los Estados Financieros, así como evaluar otros elementos que permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
- Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
- Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera en las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
- Prevenir, detectar y enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad de los recursos humanos, materiales y financieros.

Según el Reglamento de Ley No. 107/2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, las auditorías se clasifican en auditorías externas y auditorías internas. La auditoría externa se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización que se audita y se realiza por:

- La Contraloría General de la República.
- La Oficina Nacional de Estadísticas e Información, en cuanto a la auditoría a los sistemas de información estadística.
- El Ministerio de Finanzas y Precios, mediante la Oficina Nacional de Administración Tributaria en cuanto a la auditoría fiscal.
- El Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente en relación con los temas ambientales y de calidad.

- El Ministerio de las Comunicaciones en los temas de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- El Ministerio del Interior en cuanto a la atención en temas de la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática.
- Las sociedades civiles de servicio que practican la auditoría independiente, autorizadas expresamente por el Contralor General de la República.

La auditoría interna se practica por profesionales facultados que son empleados de la propia organización, para la valoración independiente de sus actividades, con la finalidad de evaluar la consecución de los objetivos del control interno y contribuir a la prevención y detección de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa que pueden afectar el control de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone. Funciona como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

A partir de la actualización del Reglamento de la Ley 107 de 2009 de la Contraloría General de la República, modificada en fecha 15 de septiembre de 2017 el artículo No. 46, sobre los tipos de auditorías, clasificándose de la siguiente forma:

- Auditoría de desempeño: consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.
- Auditoría financiera: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así 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 de cumplimiento: es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas,

reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad y evaluar el control interno.

- Auditoría fiscal: consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho, evaluando el Sistema de Control Interno.
- Auditoría forense: consiste en la investigación y verificación de informaciones, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa y evaluar el control interno.

Los temas relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones; ambientales y de calidad; la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática, pueden ser evaluados en cualquiera de los tipos de auditoría enunciados, según proceda.

De todo lo anterior se puede afirmar que la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina en las organizaciones y permite descubrir fallas en las estructuras o las vulnerabilidades existentes, para eliminar o atenuar la probabilidad de ocurrencia de indisciplinas, robos, desvíos o manifestaciones de corrupción.

### **1.3 Características fundamentales de la Auditoría de Desempeño.**

Según las directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés) la **Auditoría de Rendimiento**, que en la actualidad en Cuba se denomina Auditoría de Desempeño, se enfoca en la actividad y los resultados más que en los informes o cuentas y el objetivo principal es promover la economía, eficiencia y eficacia por encima de brindar informes sobre el cumplimiento de normativas.

Las Normas de Auditoría de la INTOSAI (NA 1.0.38 y 1.0.40) afirman lo siguiente: “El ámbito de actuación de la fiscalización pública abarca las auditorías de regularidad y

las operacionales o de gestión”, y “La auditoría o fiscalización operacional o de gestión significa auditoría de economía, de eficiencia y de eficacia, y comprende:

- El control de la economía de las actividades administrativas, de acuerdo con principios y prácticas administrativas razonables y con las directrices señaladas.
- El control de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas; y
- El control de la eficacia con que se han llevado a cabo los objetivos de la entidad fiscalizada y de los resultados alcanzados en relación con los pretendidos”.

La **Auditoría del Desempeño** se basa en decisiones tomadas por el Poder Legislativo o en los objetivos establecidos por éste, y puede llevarse a cabo en todo el sector público.

La **Auditoría del Desempeño** debe disponer de una amplia selección de métodos de investigación y evaluación, y actuar desde una base de conocimientos muy distinta a la auditoría tradicional; no se trata de una forma de auditoría basada en una lista de comprobación. Las características especiales de la **Auditoría del Desempeño** se deben a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su actividad. Dentro de su mandato legal, la auditoría del rendimiento debe tener la libertad necesaria para examinar todas las actividades del sector público desde diferentes perspectivas (NA 4.0.4, 4.0.21-23 y 2.2.16).

La **Auditoría del Desempeño** es una manera de que los contribuyentes, financistas, órganos legislativos, directivos, ciudadanos normales y medios de comunicación lleven a cabo un control y obtengan una perspectiva acerca de la ejecución y los productos de las diferentes actividades de la administración pública. Es una forma de responder a preguntas como la siguiente: *¿Obtenemos valor a cambio de dinero, o podría gastarse el dinero de un modo más adecuado o más inteligente?* Además, un criterio de correcta gobernanza es que todos los servicios públicos o todos los programas de la administración se sometan a la ejecución de auditorías. La legitimidad y la confianza son valores esenciales para todas las actividades de la administración, y la **Auditoría del Desempeño** puede contribuir a fortalecer estos

valores elaborando información pública y fiable sobre la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas gubernamentales. Esto se ve facilitado por el hecho de que la auditoría es independiente de los ministerios del Gobierno cuyas actividades se someten a fiscalización, de este modo se obtiene una visión independiente y fiable del desempeño del programa o elementos fiscalizados.

Las cuestiones básicas es que todos los programas o empresas del sector público y la mayoría de los procesos que generan pueden analizarse empleando una fórmula que describe el modo de pasar de una a otra posición para determinar los objetivos específicos. En la **Auditoría del Desempeño** esto se lleva a cabo respondiendo a dos preguntas básicas:

1. ¿Las cosas se están haciendo en la forma correcta?
2. ¿Se están haciendo las cosas correctas?

La primera pregunta se dirige primariamente al “productor” y significa, en sentido amplio, si las decisiones políticas se están aplicando en la forma adecuada. Esta pregunta suele asociarse con una perspectiva normativa, es decir, el auditor desea saber si el directivo ha cumplido las reglas o los requisitos establecidos. Con el propósito de ensanchar el análisis, la pregunta puede ampliarse en el sentido de descubrir si las actividades realizadas son las que se consideran más apropiadas, siempre con la condición de que se hagan las cosas correctas. Hasta este momento, la auditoría se ha ocupado primordialmente de diferentes aspectos de la economía o la eficiencia de las actividades.

El alcance del análisis se amplía notablemente planteando la segunda pregunta: ¿se están haciendo las cosas correctas? Otra manera de plantear la cuestión sería preguntarse si las políticas aprobadas se han aplicado en la forma adecuada o si se han empleado los medios adecuados. Así, esta clase de pregunta hace referencia a la eficacia o al influjo ejercido sobre la sociedad. De hecho, la pregunta podría llegar incluso a implicar que una empresa del sector público o una medida elegida para lograr un objetivo determinado corre el riesgo de ser puesta en tela de juicio.

Como se ha dicho con anterioridad, la **Auditoría del Desempeño** se ocupa básicamente de examinar *la economía, la eficiencia y la eficacia*.

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 para hacerlo.

La eficiencia está relacionada con la economía. También en este caso la cuestión central se refiere a los recursos utilizados, 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.

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. La eficacia consta de dos partes: la cuestión sobre si se han logrado los objetivos de la política, y la cuestión sobre si esto puede atribuirse a la política aplicada, con la finalidad de juzgar en qué medida se han logrado los objetivos.

A lo largo de los años los órganos de la administración y otras entidades han empleado numerosos enfoques analíticos para evaluar las funciones y los resultados de los programas, políticas, actividades y organizaciones del sector público. La **Auditoría del Desempeño** y los estudios de evaluación han sido diseñados para juzgar la forma en que actúan los programas específicos, y pueden diferir mucho entre sí. Un aspecto particular consiste en la relación existente entre la medición del rendimiento, la evaluación de programas y la **Auditoría del Desempeño**.

*La medición del rendimiento* significa habitualmente el proceso continuado de control e información sobre los logros de los programas, sobre todo en su consecución de las metas preestablecidas. Las mediciones del rendimiento pueden hacer referencia al tipo o nivel de las actividades del programa que se llevan a cabo (proceso), los productos o servicios directos realizados por un programa, y/o los resultados de éstos. La medición del rendimiento se centra en que un programa haya logrado sus objetivos o requisitos, expresados como normas mensurables del rendimiento. La medición del rendimiento, debido a su naturaleza continuada, puede servir como

sistema de alerta temprana para la dirección, y como vehículo de mejoramiento de la rendición de cuentas ante el público.

Es una fiscalización que se centra en el rendimiento, más que en los gastos y la contabilidad. Tiene su origen en la necesidad de análisis independientes acerca de la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas y los organismos gubernamentales.

El rasgo característico de la **Auditoría del Desempeño** se debe en parte a la variedad y complejidad de las cuestiones relacionadas con su labor. Todas las actividades de la Administración pueden analizarse mediante la utilización de una fórmula que describe cómo pasar de una posición a otra, a través de un medio determinado, para lograr objetivos específicos.

En algunos países las **Auditorías del Desempeño** pueden incluir muchas clases de estudios e incluso diversas evaluaciones de programas. En ese sentido la evaluación de programas puede considerarse como una de las numerosas “herramientas” posibles que emplea la auditoría de rendimiento.

Es un trabajo de investigación que exige flexibilidad, imaginación y capacidad analítica. Los procedimientos, métodos y normas excesivamente detallados pueden obstaculizar en la práctica el funcionamiento de este tipo de auditoría.

El mandato de la **Auditoría del Desempeño** acostumbra a especificar los requisitos mínimos de fiscalización e información, especifica qué se requiere del auditor y le confiere a éste la autoridad necesaria para llevar a cabo la actividad e informar acerca de los resultados (NA 2.2.12, 2.2.19, 1.0.3238, 1.0.42 y 1.0.47).

El mandato debe estar definido por la legislación, y con frecuencia se necesitan reglamentaciones especiales que especifiquen las condiciones de la auditoría de rendimiento.

Se debe abarcar la totalidad del presupuesto del Estado, incluidas todas las empresas públicas y todos los servicios públicos pertinentes, debe establecer auditorías de las entidades individuales de la administración y de las grandes empresas de interés público que son de propiedad estatal, así como de los programas que hacen referencia a toda la Administración desde distintas perspectivas.

El auditor debe tener libertad para seleccionar áreas de fiscalización dentro del mandato de Auditoría del Desempeño, las decisiones y los objetivos políticos establecidos por la legislatura deben constituir el punto de partida de la auditoría.

Todos los auditores de la administración deben actuar con honradez, imparcialidad, objetividad, competencia y profesionalidad, pero, debido a las características de la Auditoría del Desempeño, esto adquiere una importancia especial. El auditor debe poseer una formación adecuada y tener experiencia en trabajos de investigación/evaluación. Las cualidades personales también son de una importancia considerable (capacidad analítica, creatividad, receptividad, habilidades sociales, honradez, criterio, resistencia y adecuadas competencias de comunicación oral y escrita).

La **Auditoría del Desempeño** es una actividad basada en el conocimiento, y debido a sus rasgos especiales y a sus estrechos vínculos con la política es un trabajo de elevada calidad, representa el factor individual de mayor importancia para reconocerla.

La eficacia, la profesionalidad y el cuidado deben guiar el trabajo de auditoría, y deben cumplirse los principios de una correcta administración. Los auditores tienen que notificar a las entidades de la Administración que intervienen en el programa cuáles son las características del compromiso.

Antes de utilizar expertos, el auditor debe asegurarse de que es necesario y garantizar que los expertos son independientes. Aunque el auditor puede utilizar como prueba el trabajo de los expertos, él continuará siendo plenamente responsable de las conclusiones.

En resumen, la **Auditoría del Desempeño** examina la economía, la eficiencia y la eficacia de los programas y los organismos de la administración, se basa en las decisiones tomadas y las metas fijadas por el Poder Legislativo, y puede llevarse a cabo en todo el ámbito del sector público.

#### **1.4 Procedimientos Generales para la planificación, ejecución e informe en la Auditoría de Desempeño en Cuba.**

Los principios generales que se presentan para realizar una **Auditoría del Desempeño** son fundamentales, existen los principios que el auditor debe

considerar antes de iniciar su trabajo (principios generales) y durante el proceso de auditoría (aquellos relacionados con las fases de la auditoría).

Para los objetivos y principios generales de la auditoría, el auditor debe:

- Identificar explícitamente los elementos de cada auditoría: auditor, parte responsable, usuarios previstos, criterios para evaluar el objeto de auditoría y la información del objeto de auditoría.
- Fijar un objetivo de auditoría claramente definido que se relacione con los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- Enfocar el diseño de la auditoría hacia Resultados: que evalúa si han logrado los objetivos de resultados o productos según lo previsto o si están funcionando los programas y servicios según lo previsto. En este enfoque, las deficiencias suelen definirse como desviaciones de las normas o criterios.
- Las recomendaciones, si se presenta, a menudo están dirigidas a disminuir tales desviaciones. La perspectiva es en ese sentido básicamente normativa. El problema que examina, verifica y analiza las causas de problemas específicos o las desviaciones de los criterios. El punto de partida es una desviación conocida o sospechada de lo que debería o podría ser. Esta orientación se ocupa principalmente de la verificación y análisis del problema, normalmente sin hacer referencia a los criterios de auditoría predefinidos y sistemas que examina el funcionamiento apropiado de los sistemas de gestión y se basa en ideas y conceptos de la teoría del sistema, donde las empresas del gobierno o los programas son vistos como sistemas de interacción y elementos interdependientes funcionales.

Se deben establecer criterios adecuados, que se correspondan con los objetivos generales y específicos de auditoría y están relacionados con los principios de economía, eficiencia y eficacia. Los criterios pueden ser cualitativos o cuantitativos, generales o específicos y deben definir contra que se evaluará la entidad auditada, centrándose en lo que debe ser, de acuerdo a las leyes, reglamentos u objetivos; lo que se espera, según los principios sólidos, conocimientos científicos y mejores prácticas; o lo que podría ser (conforme a las mejores condiciones); por lo tanto, es crucial seleccionar criterios fiables y objetivos.

Examinar los criterios con las entidades auditadas mientras que se definen y se comunican los criterios durante la fase de planificación puede aumentar su fiabilidad y su aceptación general. En las auditorías que cubren cuestiones complejas no siempre es posible establecer criterios de antemano; en cambio ellos serán definidos durante el proceso de auditoría.

Los auditores necesitan ejercer el escepticismo profesional en todo el proceso de la auditoría y adoptar un enfoque crítico, manteniendo una distancia objetiva de la información proporcionada; efectuar evaluaciones racionales y descartar sus propias preferencias personales y las de los demás.

Deberán ser receptivos a los puntos de vista y argumentos; para evitar errores de juicio, considerar los problemas desde diferentes perspectivas y mantener una actitud objetiva y abierta a distintas opiniones y argumentos, para no pasar por alto importantes argumentos o evidencias clave.

Necesitan ser creativos, reflexivos, flexibles, ingeniosos y prácticos en sus esfuerzos para recoger, interpretar y analizar los datos; son igualmente importantes el respeto, flexibilidad, curiosidad y la voluntad de innovar.

La CGR debe asegurarse de que los auditores posean un dominio profesional adecuado para realizar sus tareas y que el equipo de auditoría, en su conjunto tenga la competencia profesional necesaria para realizar la auditoría. Además, que la auditoría sea un esfuerzo de equipo, con un líder de equipo seleccionado.

Debe mantenerse una educación continua y entrenamiento que incluya temas como los progresos actuales en la metodología de la auditoría de gestión o rendimiento, la supervisión, los métodos de investigación cualitativa, el análisis del estudio de caso, el muestreo estadístico, las técnicas de recopilación de datos cuantitativos, el diseño de la evaluación, el análisis de datos y la escritura basada en el lector. También puede incluir temas relacionados con el trabajo del auditor, tales como la administración pública, tecnología de la información u otras.

El auditor debe notificar a las entidades auditadas los aspectos clave de la auditoría, incluyendo el objetivo de la auditoría, las preguntas, las disposiciones legales o criterios, el alcance y los métodos, antes del inicio de la fase del Conocimiento del

sujeto a auditar o después de la finalización de la planificación de la auditoría. Para respaldar esta comunicación, debe quedar evidencia escrita mediante acta.

La **PLANEACIÓN** se divide en cuatro fases, a saber:

1. *Estudio previo*: es un proceso que se realiza en un período corto, antes de comenzar el estudio principal, con el propósito de recopilar información para incrementar el conocimiento del auditor en el área de la auditoría; identificar los posibles problemas de auditoría y elaborar el plan general de la auditoría. En esta fase se obtiene información sobre los problemas más relevantes de economía, eficiencia y eficacia de la entidad que está siendo analizada, como lineamiento para la auditoría; además, proporciona el conocimiento de los antecedentes y la información necesaria para comprender la entidad, programa o función.
2. *Conocimiento del sujeto a auditar*: a partir de la información obtenida en el estudio previo se realiza una evaluación y análisis del manejo organizacional de la entidad, a través de:
  - a) Análisis de la visión sistémica de la entidad: es el análisis organizacional de la entidad que contempla una evaluación de los factores internos y de los factores externos de su entorno que influyen en sus resultados e identificando qué hace realmente la entidad, cómo lo ejecuta, las necesidades, obstáculos y restricciones que afectan sus procesos, actividades u operaciones o el logro de sus objetivos, lo que permite conocer integralmente el sistema y diseñar posteriormente los indicadores correspondientes.
  - b) Análisis de los factores internos: se refiere a una evaluación de las áreas, procesos, actividades u operaciones que tienen propósitos específicos, interrelacionados entre sí, que representan factores claves, que condicionan el desempeño y la evaluación de la entidad, para lo cual se deben identificar las áreas de gestión siguientes: administrativa; financiera; comercial; de recursos humanos; de producción de bienes y servicios y de información.
  - c) Análisis de la visión estratégica de la entidad: sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la entidad y contempla la situación futura, tomando como marco la planificación a corto, mediano y largo plazo,

según corresponda. Los elementos que comprende la planificación, regulados todos por el cumplimiento del Plan de la Economía y del Presupuesto aprobado, son:

- Planificación de los objetivos de trabajo a corto, mediano o largo plazo, según el nivel de dirección que le corresponda al sujeto objeto de auditoría.
- Plan anual de actividades.
- Plan de trabajo mensual y plan de trabajo individual de jefes, cuadros y especialistas.

3. *Evaluación a priori del Sistema de Control Interno (SCI) y determinación de las áreas o temas a evaluar:* durante la evaluación del SCI, el auditor debe acumular información sobre el funcionamiento de los controles internos existentes e identificar las áreas, procesos, actividades u operaciones de mayores riesgos y susceptibles a mejoras, que deben ser examinadas en la ejecución de la auditoría.

En el caso de que el Sistema de Control Interno se califique de MALO, no se debe continuar con la Auditoría de Gestión o Rendimiento, procediéndose de inmediato a solicitar su reclasificación, como establece el artículo No. 44 del Reglamento de la Ley No. 107 de la CGR. Se debe utilizar la Guía de Autocontrol aplicada por la entidad.

Los resultados de la utilización de indicadores de gestión en el análisis de los indicadores existentes en la entidad o diseño de otros, se inicia desde la fase de planeación, en la revisión y evaluación del Sistema de Control Interno, con independencia de otros aspectos que se determinen para dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría. Considerar para la elaboración de los programas de auditoría, los riesgos identificados y aquellos aspectos resultantes de la evaluación del SCI que presentan fallas o riesgos asociados que pueden afectar la gestión o desempeño de la entidad.

El auditor tiene que examinar si las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría anteriores han sido resueltas por la entidad auditada. Si no se han resuelto las recomendaciones importantes, sobre todo, las que todavía son

relevantes para la entidad auditada, entonces, estas áreas deben ser consideradas al diseñar la auditoría. Probablemente estas indican las áreas de alto riesgo para el objeto de auditoría. Este análisis será útil para definir los objetivos de la auditoría y para centrarse en la misma.

En esta fase se debe realizar una evaluación y análisis a partir de la documentación recopilada y no basarse solamente en la existencia o no de la misma.; al finalizar, se debe conocer el quehacer de la entidad y la evaluación a priori del SCI, así como las limitaciones existentes; deben quedar determinadas las áreas de gestión, procesos, actividades u operaciones críticas y de riesgos dentro de la estructura organizativa, que serán analizadas con profundidad durante la ejecución de la auditoría y que conlleven al incumplimiento de leyes, reglamentos y procedimientos.

Para la definición del tema y de los objetivos se deben seleccionar los que maximizan el impacto esperado de la auditoría, al garantizar que los mismos son suficientemente significativos, que den lugar a beneficios relevantes para la gestión y finanzas públicas, la entidad auditada y el público en general. Se debe realizar un estimado preliminar de los posibles beneficios de la auditoría dentro de un tema, de manera que se centre en cuestiones que puedan añadir valor y ser de interés de las partes interesadas.

El tema de auditoría se debe seleccionar con base en el problema y/o evaluación de riesgos enfocados en los resultados obtenidos por medio de la aplicación de políticas y se basa en la descripción que hace el auditor, la consideración de los posibles problemas y el análisis de los hallazgos en el estudio previo. La evaluación de riesgos ayuda a evaluar las prioridades y decidir que incluir en el programa de la auditoría, para lo cual los auditores deben:

- identificar las áreas, operaciones y actividades susceptibles de ser poco rentables (es decir, la mala asignación y utilización de los recursos);
- identificar riesgos específicos;
- establecer los sistemas de control de desempeño y de gestión de información;

- evaluar el grado de riesgo en términos de probabilidad, frecuencia, importancia, magnitud o consecuencia.

El auditor, debe planear la auditoría de manera que contribuya a una auditoría de alta calidad, que se lleva de una manera económica, eficiente, eficaz y oportuna y de conformidad con los principios de buena gestión (planificar, organizar, asegurar, administrar, dirigir y controlar los recursos para lograr los objetivos).

Para el diseño de la **Auditoría del Desempeño** hay tres tipos de enfoques o una combinación de ellos:

- Orientado al problema: el objetivo es analizar las causas del problema e identificar las medidas para reducirlos o resolverlo.
- Orientado al resultado: el objetivo es analizar la gestión o rendimiento (en relación con la economía, eficiencia y eficacia) y relaciona sus observaciones con las normas (metas, objetivos, reglamentos) o con los criterios (definidos antes de comenzar la auditoría); la perspectiva es básicamente de carácter normativo. Las deficiencias se definen como desviaciones de las normas o criterios y las recomendaciones tienen el objetivo de eliminar tales desviaciones.
- Orientado al sistema: se examina el correcto funcionamiento de los sistemas administrativos.

Por consiguiente el auditor debe definir los criterios técnicos siguientes para su inclusión en el Plan General de la Auditoría:

- El riesgo de auditoría vinculado a la probable obtención de conclusiones erróneas o incompletas, proporcionando información desbalanceada o, en su defecto, fallar al no agregar valor a los usuarios. El riesgo de que una auditoría falle en agregar rangos de valor debe ser considerado desde la probabilidad de no ser capaz de proporcionar nueva información o perspectivas hasta el riesgo de descuidar factores importantes.
- Deben evaluar el riesgo de fraude, con el fin de decidir la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría específicos y adicionales. Si el riesgo de fraude es significativo en el contenido de los objetivos de la

auditoría, los auditores deberán obtener un entendimiento de los sistemas de control interno pertinentes y determinar si existen indicios de irregularidades que obstaculizan la gestión.

- Considerar la importancia relativa en todas las etapas del proceso de auditoría, tales como: la selección de temas, la definición de los criterios, la evaluación de la evidencia y la documentación y gestión de los riesgos de producir hallazgos o informes de auditoría de bajo impacto o inadecuados. La importancia relativa puede entenderse como la importancia relativa de un asunto en el contexto en el que se considera, no siendo necesariamente por el valor monetario, una preocupación principal. Se debe determinar la materialidad del objeto de auditoría teniendo en cuenta la magnitud de sus impactos (significativos o mínimos). Su determinación depende si la actividad es comparativamente menor o no y, si las deficiencias en la zona afectada podrían influir en otras actividades dentro de la entidad auditada. El auditor debe considerar los aspectos no sólo financieros sino también los sociales y políticos del tema, con el objetivo de ofrecer el mayor valor agregado posible. La auditoría debe conducir a beneficios importantes para las finanzas y administración públicas, la entidad auditada o el público en general.
- En el *muestreo y otros medios de pruebas de la auditoría*, el auditor emite un juicio profesional respecto a si es una forma adecuada de obtener una parte necesaria de la evidencia de auditoría. Deben considerarse los siguientes factores, al utilizar el muestreo: que el universo esté definido de manera exacta; la muestra esté diseñada claramente para lograr el objetivo de la auditoría; el tamaño esté determinado y que sea representativa del universo a la que pertenece; y se evalúen y documenten los resultados, los cuales deben estar reflejados en los papeles de trabajo.
- La *metodología* se refiere a los métodos empleados por el auditor para recopilar evidencias; algunos ejemplos, entre otros, incluyen la revisión de documentación, entrevistas, cuestionarios, análisis de datos y la observación física. Los principales puntos de control implican la vigilancia y los sistemas de calidad de la auditoría. Es recomendable ser flexible y pragmático en la

elección de los métodos, debe ser el método más eficaz para las necesidades y circunstancias de la auditoría.

- El *programa de auditoría* indica la naturaleza, fuentes y medios para recopilar la evidencia y para concluir sobre los objetivos y responder a las preguntas de la auditoría.

4. Mejora: durante el proceso de ejecución hasta su conclusión el auditor realiza ajustes en el Plan de trabajo general de la auditoría, según corresponda; así como en la Matriz de planificación.

En resumen, el auditor debe incluir los siguientes elementos en los documentos de planificación:

- Un resumen breve de los antecedentes del área o tema que se va a auditar.
- La identificación del objetivo y el alcance de la auditoría; las preguntas generales o las hipótesis; los criterios, el periodo a auditar, y la metodología (incluyendo las técnicas para recopilar evidencia y llevar el análisis de la auditoría).
- El plan general de la auditoría que incluye los requisitos del personal y el posible requerimiento de un experto.
- Costo estimado de la auditoría, los periodos de tiempo, objetivos del proyecto y los puntos de control principales de la auditoría.

En esencia, planear la auditoría de manera que contribuya a una auditoría de alta calidad, que se lleva de una manera económica, eficiente, eficaz y oportuna y de conformidad con los principios de buena gestión (planificar, organizar, asegurar, administrar, dirigir y controlar los recursos para lograr los objetivos).

Durante la **EJECUCIÓN** la Auditoría de Desempeño se lleva a cabo en el terreno con el objetivo de implementar el plan de trabajo general de la auditoría; la evidencia de la auditoría es comúnmente convincente; en ella se utilizan diferentes técnicas para recopilar y analizar la evidencia de la auditoría.

Es un proceso comunicativo y analítico. En el proceso analítico, se utilizan diferentes técnicas para recopilar los datos, interpretarlos y analizarlos, y el proceso de comunicación comienza cuando la auditoría se presenta por primera vez a la entidad auditada y continúa al paso que la auditoría avanza, se intercambian entre el equipo

de auditoría y la entidad auditada los hallazgos de la misma, los argumentos y las perspectivas de la entidad auditada.

Para las evidencias y hallazgos de auditoría, el auditor debe obtener evidencias de auditoría suficiente, competente y relevante para determinar los hallazgos, llegar a conclusiones en respuesta a los objetivos de la auditoría y preguntas y formular recomendaciones.

Es suficiente cuando existe la cantidad necesaria de evidencias relevantes y confiable para convencer a una persona, de manera razonable que, los hallazgos de la auditoría, conclusiones y recomendaciones son garantizados y respaldados; competente cuando es válida y confiable, si representa lo que pretende representar, y relevante si tiene una relación clara y lógica con los objetivos de la auditoría y los criterios.

Los hallazgos de la auditoría contienen los siguientes atributos: criterio ("lo que debería ser"), condición ("lo que es") y efecto ("lo que son las consecuencias" – observado así como "el impacto futuro lógico y razonable"), además de causas ("por qué hay una desviación de las normas o criterios"), cuando se encuentran problemas. Por lo tanto, la forma de llegar a los hallazgos de la auditoría es comparando "lo que debería ser" (criterio) con "lo que es" (condición).

Deben hacerse evaluaciones detalladas de la necesidad de información, tanto antes como durante la auditoría para evitar quedar atrapados en los detalles y/o en una avalancha de datos. En base a la experiencia, se hace más fácil eliminar detalles excesivos y enfoques irrelevantes, y ordenar o estructurar la información recolectada; sin embargo, el equipo de auditoría no debe ser rígido y aceptar información no planeada.

Con la recopilación de los hallazgos, se elabora el **INFORME** de la Auditoría de Desempeño que debe expresar claramente la opinión sobre el desempeño de la entidad auditada, en el marco de los objetivos, alcance y los criterios evaluados y contener los resultados de las desviaciones probadas de las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces que afectan la calidad de la gestión de la entidad, en la planificación, control y uso de los recursos y el impacto que esta genera en la sociedad, así como detalla los hallazgos obtenidos de la comprobación

de los hechos, los cuales deben cumplir con los atributos de: condición, criterio, causa y efecto.

La entidad auditada no siempre puede estar de acuerdo con todos los aspectos del informe, es por ello que tanto en la reunión parcial como en la previa a la final, se le da a la entidad auditada la oportunidad de responder a cualquier hallazgo resaltado en el proyecto de informe. Si la entidad proporciona evidencias que el auditor no tenía, esta tendrá que ser evaluada de la misma manera que se hizo en la fase de ejecución; siendo posible que haya necesidad de modificar el proyecto de informe. Este análisis deberá registrarse en los papeles de trabajo para que cualquier cambio en el borrador del informe de auditoría, o de las razones para no hacer cambios, estén documentadas. La Contraloría General de la República puede tener la flexibilidad para determinar la longitud, relevancia o el tono de la respuesta que se incluirá en el informe.

El informe de la auditoría siempre debe mostrar congruencia (acuerdo, armonía o conformidad) entre los objetivos, las preguntas, los hallazgos y las conclusiones; ya que las evidencias se recolectan para responder a los objetivos y preguntas de la auditoría, es esencial establecer un vínculo claro hacia adelante y hacia atrás, desde el objetivo hasta la conclusión de la auditoría a través de preguntas y hallazgos.

Debe quedar explicado en el informe por qué y cómo los problemas mencionados en los hallazgos, obstaculizan la gestión o rendimiento, con el fin de alentar a la entidad auditada o al usuario del informe para iniciar la acción correctiva, es decir, determinar qué efecto puede resultar de un proceso ineficiente, por ejemplo recursos desperdiciados o una mala gestión, en términos de retrasos de tiempo o recursos físicos mal utilizados.

Se deben formular recomendaciones que puedan contribuir de manera significativa al abordar las debilidades o problemas identificados, es decir, bien fundadas, prácticas, que agreguen valor, y estar vinculadas a los objetivos de la auditoría, hallazgos y conclusiones.

Las conclusiones y las recomendaciones deben provenir lógicamente o analíticamente de los hechos y argumentos presentados, es decir, el lector debe ser capaz de conectar

lo que fue examinado, lo que fue encontrado, que impacto tuvo y cómo este puede ser corregido.

La recomendación debe tener un vínculo directo con la "causa" del déficit en el desempeño que figura en las conclusiones de la auditoría; si esto no está garantizado, la implementación de la recomendación puede no hacer frente a la debilidad. Del mismo modo, las recomendaciones, a pesar de estar bien fundadas, perderán su valor si no son prácticas y requieren una gran cantidad de tiempo y costo para su implementación.

En resumen, el auditor debe incluir en el informe de auditoría la información sobre: los objetivos de auditoría; las preguntas de auditoría y las respuestas a esas preguntas; el alcance; los criterios; la metodología; las fuentes de información; las limitaciones sobre los datos utilizados; los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones.

Para la comunicación a la entidad auditada el auditor debe cumplir los siguientes requisitos:

- Establecer, en la primera oportunidad, la cooperación e interacción abierta y un ambiente de confianza con la entidad auditada.
- Mantener buenas relaciones profesionales con la entidad auditada, expertos y demás partes involucradas, promover un libre y franco flujo de información siempre que los requisitos de confidencialidad lo permitan y llevar a cabo discusiones en un clima de mutuo respeto y entendimiento del papel respectivo y de las responsabilidades de cada parte interesada.
- Ser receptivo a puntos de vista y argumentos alternativos y buscar información de diferentes fuentes y partes interesadas.
- Ventilar, en caso de conflictos con la entidad auditada, opiniones contradictorias con el fin de hacer que el panorama final sea lo más verdadero e imparcial posible.
- No comunicar la información obtenida en el curso del trabajo de auditoría a terceros, ni por escrito ni oralmente, salvo cuando ello sea necesario para cumplir las obligaciones legales u otras responsabilidades establecidas.

- Comunicar en el momento oportuno los hallazgos importantes encontrados durante una auditoría a aquellos encargados de la gestión pública.
- Reportar cualquier irregularidad financiera a las autoridades competentes durante el trabajo de auditoría, si hubiere.

Se deben dar seguimiento a los hallazgos y recomendaciones de las auditorías anteriores cuando corresponda y el mismo se debe enfocar y no restringirlo solo a la aplicación de las recomendaciones, sino también cuando la entidad auditada ha abordado adecuadamente los problemas y superado la situación de fondo después de un período de tiempo razonable.

El seguimiento se debe informar adecuadamente con el fin de proporcionar retroalimentación a la legislatura al mismo tiempo, si es posible, con las conclusiones y las repercusiones de todas las medidas correctivas pertinentes.

## **CAPÍTULO 2. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE TRABAJO GUANTÁNAMO.**

El estudio y propuesta metodológica de la investigación se inicia con los aspectos a desarrollar en la planeación de la auditoría, cuyo objetivo principal es garantizar la realización de una auditoría con calidad y determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la auditoría en forma eficiente y efectiva, que debe incluir los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para llevarla a cabo.

Los programas de auditoría guían la acción del auditor y sirven como elemento para el control de la labor realizada, deben también permitir la evaluación del avance del examen y la **correcta aplicación de los procedimientos** y así lograr que la consecución de los resultados esté de acuerdo con los objetivos propuestos, para evitar omisiones y duplicaciones.

Mediante una planeación adecuada, el riesgo es más controlable para el auditor, puede manejarse asignación apropiada del auditor al grupo de trabajo de la auditoría, aplicación por parte de este del escepticismo profesional, actitud que incluye una mente investigadora, curiosa e indagadora y una evaluación crítica de la evidencia. Sin una actitud de escepticismo profesional, el auditor puede no estar alerta frente a circunstancias que lo induzcan a sospecha, y puede obtener conclusiones inapropiadas a partir de la evidencia obtenida. También se logra controlar el riesgo con la supervisión del trabajo de auditoría.

### **2.1 Procedimientos de Valoración de Riesgos**

El riesgo de auditoría según las Normas Cubanas de Auditoría 500, es el riesgo de obtener conclusiones erróneas o incompletas, proporcionando información desbalanceada o en su defecto fallar al no agregar valor a los usuarios. El riesgo de que una auditoría falle en agregar rangos de valor debe ser considerado desde la probabilidad de no ser capaz de proporcionar nueva información o perspectivas hasta el riesgo de descuidar factores importantes.

El auditor debe administrar activamente el riesgo de la auditoría, el que puede incluir aspectos como, el no poseer la competencia para llevar a cabo un análisis lo

suficientemente amplio o profundo, carecer de acceso a información de buena calidad, la obtención de información sea inexacta, la incapacidad de poner todos los hallazgos en perspectiva, y la falla para recolectar o abordar los argumentos más importantes.

Los fundamentos para elaborar los procedimientos fueron antecedidos de la aplicación de la guía de autocontrol de la Contraloría General de la República, la cual fue adecuada por la entidad, teniendo en cuenta sus características y constituyeron papeles de trabajo de esta investigación.

## **2.2 Procedimientos de Valoración de Riesgos Inherente (Anexo 1)**

El riesgo inherente tiene correlación con los componentes Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos e Información y Comunicación, de que ocurran errores generados por las características propias del sujeto a auditar, bien sea por la naturaleza de las actividades, funciones o programas que desarrolla.

Para evaluar el Riesgo inherente los auditores deben lograr un conocimiento amplio del sector o rama del sujeto a auditar y de la naturaleza de sus operaciones, de la organización general del sujeto, la complejidad organizacional, estructura de las áreas, características de los máximos directivos, experiencia y estabilidad, calidad y profesionalidad del personal, naturaleza de las cuentas probables de ser susceptibles a representaciones erróneas, sistemas informáticos empleados en las áreas.

En el **Ambiente de control** se sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de la entidad, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Es la base de los demás componentes, al conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que es del dominio de todos los implicados y está a su alcance.

El **componente Gestión y Prevención de Riesgos** establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos de la entidad para alcanzar sus objetivos y

clasifica los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, además evaluadas las principales vulnerabilidades, determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse y chequearse.

El componente **Información y Comunicación** precisa la entidad debe disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información se protegerse y conservarse por el período establecido.

Las fuentes jurídicas elementales estudiadas para la aplicación de las guías de autocontrol relacionadas a estos procedimientos son:

- De la Asamblea Nacional del Poder Popular: Ley No.107 del 1 de agosto del 2009 “Contraloría General de la República”.
- Del Consejo de Estado: Decreto-Ley No.: 045/1981 “de la Capacitación Técnica de los Trabajadores”; 186/1998 “sobre el Sistema de Seguridad y Protección Física”; 196/1999 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno”; 197/1999 “Sobre las Relaciones Laborales del Personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y de Funcionarios”; 251/2007 “Modificaciones al Sistema de Trabajo con los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios del Estado y el Gobierno”
- Del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el Decreto No. 283 del 6 de abril del 2009 Reglamento de la Ley de Seguridad Social., acuerdos No.: 3050/1996 “Código de Ética de los Cuadros del Estado”; 6058/2007 “Aprueba los Lineamientos para el Perfeccionamiento de la Seguridad de las Tecnologías de la Información en el país”.
- De la Contraloría General de la República, las resoluciones No.: 60/2011 “Normas del Sistema de Control Interno”; 340/2012 “Normas Cubanas de Auditoría”.

### **2.3 Procedimientos de Valoración de Riesgos de control (Anexo 1)**

El riesgo de control tiene correspondencia con los componentes Actividades de Control y Supervisión y Monitoreo, en el que la autora estudia el Sistema de Control Interno implementado y las pruebas de cumplimiento necesarias. Este riesgo es de la entidad y existe independientemente de cualquier tipo de auditoría que se está practicando y se requiere que se evalúe el riesgo de representación errónea de importancia relativa a nivel de aseveración como base para los procedimientos adicionales de auditoría.

En el componente **Actividades de Control** se establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos de las instituciones, para el cumplimiento de los objetivos, metas y misión de la entidad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

La detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, fueron determinadas en el componente **Supervisión y Monitoreo**, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas y por auditorías.

Al valorar los resultados obtenidos en los análisis comparativos de las diferentes partidas de gastos en los años 2015, 2016 y 2017, del presupuesto asignado en el año 2017 por 5 560.0 MP, se ejecutó el 97 por ciento, al compáralo con igual etapa de año anterior muestra una disminución de 461,4 MP. En la asistencia social, las prestaciones en efectivo y en especie, disminuyó con respecto a los años 2015 y 2016. (Anexo No. 3)

Las fuentes jurídicas elementales estudiadas son:

- De la Asamblea Nacional del Poder Popular Ley No.122 del 27 de diciembre del 2017 2009 Del Presupuesto del Estado para el año 2017.

- De la Contraloría General de la República de Cuba, Directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento, de fecha 10 de abril del 2013.
- Del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Resoluciones 45 de fecha 15 de diciembre del 2014 "Suspender del cobro la pensión a los discapacitados mentalmente"; 46 de fecha 15 de diciembre del 2014 "Análisis y determinación de la solvencia económica".
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y la Primera Conferencia del Partido Comunista de Cuba.

#### **2.4 Procedimientos sustantivos para la ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo. (Anexo 2)**

Según la Norma Cubanas de Auditoría 700 Evidencias y hallazgos de la auditoría, los procedimientos sustantivos son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría que sirven para detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los Estados Financieros, estos procedimientos sustantivos a nivel de aseveración pueden derivarse de las pruebas sustantivas,

A partir de las condiciones específicas y las características de la Dirección Municipal de Trabajo, se elabora un programa de auditoría que permita aplicar las técnicas apropiadas para recopilar información en la obtención de evidencias al auditar los sistemas, actividades u operaciones, relacionados con cuatro procesos:

- Gestión Administrativa.
- Gestión Económico-Financiera.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión de Información.

Para elaborar el programa y evaluar el desempeño en la dirección, se tuvo en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre el cumplimiento del presupuesto de la entidad, de los objetivos y metas con los recursos asignados, el estado del sistema de control interno implementado y la cultura organizacional.

Para la **Gestión administrativa** se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el presupuesto, teniendo en cuenta los

lineamiento Nos. 6, 141 y 271 de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.

- La correcta utilización de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del presupuesto.
- Los objetivos de trabajo de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito y si estos derivan objetivos definidos, criterios de medidas, que integran la estructura organizativa.
- Las revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, criterios de medidas de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y de los objetivos generales de la entidad, las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- La estructura organizativa, actividades y los puestos de trabajo de la entidad, estén acorde con la misión, encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del presupuesto aprobado.
- La adquisición de los recursos, para el cumplimiento de los objetivos y metas, uso y destino de dichos recursos.
- El sistema de control interno implementado detecta las desviaciones en las áreas de gestión, actividades y si se introducen mejoras, adecua, armoniza y actualiza de acuerdo con los resultados y evaluaciones obtenidas, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas para corregir las fallas e insuficiencia detectadas.
- La cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Los planes y programas referentes a la preparación técnica de los trabajadores y, en especial, de los directivos en las materias que les atañen y

el conocimiento de las disposiciones legales que rigen la actividad que desempeñan, así como,

- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseño de indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el presupuesto de la entidad, de los objetivos y metas con los recursos asignados, el estado del sistema de control interno implementado, y la cultura organizacional u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión administrativa.

Para la Gestión **Económico-Financiera** se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

En el programa para evaluar el desempeño en la gestión económico-financiera, se incluyeron aspectos e indicadores financieros propuestos en las directrices generales y otros relacionados con la actividad, considerándose necesarios para medir el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de las acciones y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos, verificando:

- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.
- La actualización de los registros contables y la entrega oportuna y razonable de la información financiera. Identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros.
- Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los balances de comprobación de saldos, relacionadas con la realización de las actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos, así como,
- La ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los gastos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y el reflejo de los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto.

Para la **Gestión de recursos humanos** se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

El programa para evaluar el desempeño de recursos humanos tiene en cuenta, el análisis integral del estado en los temas selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, así como otras actividades para las funciones y desarrollo de los recursos humanos de la entidad, verificando:

- El examen de la actividad de recursos humanos con el fin de comprobar la aplicación de los procedimientos y reglamentos externos e internos rectores de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.
- La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
- La correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de las actividades, determinación de la plantilla, formación del trabajo y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
- El área de recursos humanos para determinar y realizar un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
- El comportamiento de la disciplina laboral y de la responsabilidad material. medidas adoptadas al respecto, así como el conocimientos por los directivos y los trabajadores de los reglamentos internos y externos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como,
- La utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión de los recursos humanos de la entidad.

Para la **Gestión de Información** se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

El programa para evaluar el desempeño de la Información, contiene el análisis integral del estado de los temas sobre en el sistema de la información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de las actividades en el logro de los objetivos de la entidad, verificando:

- El sistema de información y comunicación establecido se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y es adecuado y suficiente para la toma de decisiones.
- La información captada, recopilada, producida, procesada y emitida apoya las actividades que se ejecutan en la entidad.
- La oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad de la información a los diferentes niveles de dirección para la consecución de los objetivos trazados y el cumplimiento del presupuesto.
- El correcto procesamiento de los datos y entrega oportuna al personal que lo requiera.
- La efectividad de los canales de comunicación internos y externos, los medios de comunicación utilizados para la información significativa en los niveles de dirección establecidos.
- La seguridad de la información, su inalterabilidad, acceso y uso de los mismos.
- La existencia de sistemas de información computarizados, sobre la protección y la seguridad técnica de los sistemas informáticos. La utilización de los sistemas como herramienta para tener información adecuada y suficiente para el logro de los objetivos y cumplimiento del presupuesto.
- La información ofrecida por el proceso de rendición de cuenta establecido por la entidad, da un reflejo del estado y resultados de la gestión realizada por los directivos y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores, así como,
- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de la informativa, en base a los procesos o actividades relacionadas con el sistema de información y comunicación

existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos, actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad y en el cumplimiento del presupuesto, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión de la información de la entidad.

## **2.5 Procedimientos analíticos para a ejecución de la Auditoría de Desempeño en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo. (Anexo 2)**

Según la Norma Cubanas de Auditoría 780 Procedimientos analíticos, son evaluaciones de la información financiera hechas, por un análisis de índice o relaciones entre datos tanto financieros como no financieros y tendencias significativas, incluye la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones identificadas que son inconsistentes con otra información relevante o se desvían de una manera importante de los montos pronosticados o presupuestados, pueden realizarse en términos de unidades monetarias, cantidades físicas, índices o porcentajes.

Para elaborar el programa analítico se tuvo en cuenta indicadores de economía, eficiencia y eficacia, en los siguientes elementos:

### **Indicadores en el desempeño de la Gestión administrativa**

#### **Eficiencia**

- Cumplimiento de las reuniones ordinarias del Consejo de Dirección

$$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} \times 100 \%$$

- Por ciento de cargos directivos del total de trabajadores.

$$\frac{\text{No. de directivos real}}{\text{Total de trabajadores real}} \times 100 \%$$

- Por ciento de cumplimiento del plan de capacitación de los directivos

$$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} \times 100 \%$$

- Por ciento de cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros.

$$\frac{\text{Real}}{\text{Plan}} \times 100 \%$$

- Por ciento de cumplimiento del plan de medidas de auditoría

$$\frac{\text{No. de medidas cumplidas}}{\text{Total de medidas}} \times 100 \%$$

## Eficacia

- Por ciento de avance de los objetivos de trabajo

$$\frac{\text{No. de objetivos ejecutados}}{\text{No. de objetivos planificados}} \times 100 \%$$

- Por ciento de cumplimiento de la plantilla de cargos directivos

$$\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} \times 100 \%$$

- Número de reservas de cuadros existente

$$\frac{\text{No. de reservas de cuadros}}{\text{No. de cuadros}} \times 100 \%$$

- Por ciento de reservas preparadas para su promoción

$$\frac{\text{No. reservas preparadas}}{\text{No. de reservas total}} \times 100 \%$$

- Por ciento de auditorías recibidas Deficiente o Mal

$$\frac{\text{No. de auditoría Deficiente o Malo}}{\text{Total de auditorías ejecutadas}} \times 100 \%$$

- Nivel de satisfacción del asistenciados

$$\frac{\text{Total de quejas evaluadas con razón o razón en parte}}{\text{Total de quejas recibidas}} \times 100 \%$$

## Indicadores en el desempeño de la Gestión Económico-Financiera

### Economía

- Economía en la asignación de los recursos

$$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}} \times 100 \%$$

- Economía en las prestaciones en efectivo

$$\frac{\text{Real de prestaciones en efectivo}}{\text{Plan de prestaciones en efectivo}} \times 100 \%$$

### Eficiencia

- Cuentas contables desactualizadas

$$\frac{\text{No. de cuentas desactualizadas}}{\text{Total de cuentas utilizadas}} \times 100 \%$$

- Por ciento de gastos ejecutados

$$\frac{\text{Gastos corrientes ejecutados}}{\text{Gastos corrientes planificados}} \times 100 \%$$

- plantilla cubierta del departamento de la asistencia social (A.S)

$$\frac{\text{plantilla cubierta de la A.S}}{\text{Plantilla aprobada de la A.S}} \times 100 \%$$

- Presupuesto reintegrado de chequera

$$\frac{\text{Presupuesto reintegrado de chequera}}{\text{Real de prestaciones en efectivo}} \times 100 \%$$

### Eficacia

- Auditoría calificada de Aceptable o 5 años)

$$\frac{\text{No. de auditoría aceptable}}{\text{Total de auditorías recibidas}} \times 100 \%$$

- Cumplimiento de las medidas disciplinarias

$$\frac{\text{Cantidad de medidas disciplinarias cumplidas}}{\text{Total de medidas}} \times 100 \%$$

## Indicadores en el desempeño de la Gestión de Recursos Humanos.

### Eficiencia

- Coeficiente de fluctuación laboral  
$$\frac{\text{No. de baja por fluctuación}}{\text{Promedio de trabajadores}} \times 100 \%$$
  
- Cumplimiento de la plantilla aprobada de trabajadores  
$$\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} \times 100 \%$$
  
- Trabajadores evaluados  
$$\frac{\text{No. de trabajadores evaluados}}{\text{No. de trabajadores}} \times 100 \%$$
  
- Plan de capacitación y desarrollo  
$$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \times 100 \%$$

### Eficacia

- Estructura de la evaluación del desempeño  
$$\frac{\text{No. de trabajadores evaluados de superior}}{\text{No. de trabajadores evaluados}} \times 100 \%$$
  
$$\frac{\text{No. de trabajadores evaluados de adecuados}}{\text{No. de trabajadores evaluados}} \times 100 \%$$
  
$$\frac{\text{No. de trabajadores evaluados de deficiente}}{\text{No. de trabajadores evaluados}} \times 100 \%$$

## Indicadores en el desempeño de la Gestión de Información.

### Eficacia

- Disciplina informativa estadística  
$$\frac{\text{Flujo de información}}{\text{Presentación y revelación}} \times 100 \%$$

- Rendición de cuenta del directivo de su gestión

$$\frac{\text{Total de veces que rinde cuenta}}{\text{Tres meses}} \times 100 \%$$

La elaboración y aplicación de los procedimientos sienta las bases para elaborar el Informe de la auditoría, el que expresa por escrito la opinión a la cual arriba la autora, teniendo en cuenta los objetivos propuestos, sustentados en evidencias suficientes, competentes y relevantes, obtenidas en el proceso de la auditoría.

## **CAPÍTULO 3. INFORME DE LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO AL PRESUPUESTO DE LA ASISTENCIA SOCIAL EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE TRABAJO DE GUANTÁNAMO.**

### **3.1 Caracterización de la entidad.**

La Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social Guantánamo fue aprobada mediante el Acuerdo 3435 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 29 de enero del 1999, procediendo el Ministerio de Economía y Planificación a emitir la Resolución No. 192 de fecha 28 de julio del 1999 autorizando la creación y por Resolución No. 88 de fecha 20 de septiembre de 1999 del Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Guantánamo se acreditó su constitución, con el objetivo de dirigir, atender y controlar en el territorio la política trazada por el Estado en materia de empleo, seguridad social, protección y salud del trabajo, la misma se encuentra ubicada en Calixto García No. 707 e/ Jesús del Sol y Narciso López.

La Resolución No. 134 de fecha 30 de abril de 2013 del referido Ministerio de Economía y Planificación establece en su Artículo 8 que las Unidades Presupuestadas, no tienen objeto social, solo cumplen funciones estatales a ellas asignadas aprobadas por el órgano que las crea, basado en lo cual se amplió su encargo dirigido a fiscalizar, supervisar, dirigir, controlar y administrar la política laboral, salarial, de seguridad social y asistencia social en cumplimiento de la política del estado y del gobierno y las decisiones que adoptadas por la respectiva Asambleas del Poder Popular y su Consejo de Administración Municipal.

Para desarrollar sus actividades cuenta con una plantilla aprobada de 235 trabajadores, cubierta 219 para el 93 por ciento, correspondiendo 11 a cuadros de ellos un directivo y 10 ejecutivos, un administrativo, 11 de servicios, un operario y 195 técnicos, perteneciendo 5 del departamento de contabilidad y 8 a la asistencia social. Su estructura responde al Consejo de Dirección y sus órganos asesores son el comité de prevención y control y comité de expertos, existiendo además el órgano de justicia laboral.

El Sistema contable financiero en explotación es el Versat Sarasola en todos los subsistemas, el que se encuentra certificado por los ministerios de la Informática y

las Comunicaciones y Finanzas y Precios.

La entidad tiene como Misión dirigir y controlar la aplicación de la política salarial, de seguridad social, **asistencia y prevención social**, el sistema de justicia laboral, la seguridad y salud, la capacitación laboral del sistema y las entidades, insertado a los Lineamientos que han sido aprobados por el VII Congreso del PCC y que se vinculan al sistema de trabajo.



Figura 1

La Visión es lograr dirigir y cumplir la política del Estado y Gobierno en materia laboral, salarial, seguridad, asistencia y prevención social.

Dentro de las funciones y atribuciones se señalan:

- Analizar y emitir recomendaciones del cumplimiento del empleo en el ámbito territorial y ramal,
- Orientar y supervisar la organización y desarrollo del trabajo por cuenta propia,
- Tramitar e investigar las incidencias que se promueven con relación a las prestaciones concebidas y elevarlas a la Dirección de Seguridad Social, cuando sea necesario para su solución,
- Ejecutar los planes y programas de atención social a grupos vulnerables de la

población,

- Decidir sobre el otorgamiento de las prestaciones del régimen de asistencia,
- Elaborar y controlar el presupuesto aprobado para la asistencia social,
- Elaborar y proponer a la Dirección Municipal de Finanzas y Precios, las cifras de gastos de prestaciones de la asistencia social.,
- Administrar y controlar el comportamiento del presupuesto de la seguridad social y orientar los procedimientos que correspondan para su adecuada ejecución, entre otros.

Los objetivos estratégicos complementan la estrategia de proyección aprobada, para lo cual se definen 145 criterios de medidas de los 10 objetivos de trabajo, siendo los siguientes:

- Controlar la reducción de los ocupados en el sector estatal, a partir del congelamiento de las plantillas, los cambios a nuevas formas de gestión en el sector no estatal y los procesos de disponibilidad que se aprueben.
- Exigir la elaboración y actualización de los balances territoriales de la fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las necesidades de cada entidad y los ingresos de los distintos niveles de enseñanzas.
- Garantizar con la gestión de prevención, asistencia y trabajo social, la atención a personas que lo necesiten.
- Atender y prevenir los riesgos que minimicen la ocurrencia de accidente del trabajo, enfermedades profesionales e incendios, el perfeccionamiento de la atención metodológica a la seguridad social y salud por vía del grupo y municipio.
- Controlar que las tareas relacionadas en la gestión de los Recursos Humanos, se cumplan y mantengan actualizadas en la entidad.
- Trabajar por fortalecer el trabajo de los órganos de justicia laboral en el territorio.
- Chequear los indicadores que conforman el sistema de la información estadística laboral, propiciando su cumplimiento para que sea veraz y oportuna.
- Mantener actualizado el programa de prevención, relacionado con la

contabilidad y el control interno, para prevenir el delito y descontrol, asegurando además la tarea de servicios interno.

- Supervisar el perfeccionamiento de los planes y plantillas para situaciones excepcionales, así como una buena preparación del personal en el sistema.
- Exigir por la aplicación de una correcta política de cuadro que refleje la preparación de los cuadros y sus reservas en el sistema de trabajo.

### **3.2 Informe de la Auditoría de Desempeño ejecutada en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo.**

**Calle 23, esquina a B vedado**

**Plaza de la Revolución**

Guantánamo, 23 de octubre de 2017.

“Año 59 de la Revolución”.

**Orden de trabajo No. 01/17**

**Sujeto a auditar:** Unidad Presupuestada Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social Guantánamo. Calixto García No. 707 e/ Jesús del Sol y Narciso López.

**Subordinada a:** Poder Popular Municipal Guantánamo.

**Tipo de Auditoría:** Desempeño

**Responsable de la auditoría:** Lic. Yasmin Argote Ravelo

## **INFORME**

### **INTRODUCCIÓN**

La auditoría tuvo como objetivo evaluar de forma objetiva el presupuesto de la asistencia social, de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión de la entidad, a la rendición de cuentas y la transparencia de la dirección; en busca de aportar al cumplimiento del Lineamiento No. 141 del VII Congreso del PCC, de igual forma dar seguimiento al otorgamiento y pago de la prestación monetaria temporal aprobada para los adultos mayores ingresados en las instituciones asistenciales, además comprobar el control del presupuesto pagado por la asistencia social.

Se tomaron para su revisión las operaciones correspondientes al año 2017, verificando cálculos y anotaciones realizadas en los registros y documentos

primarios, mediante la aplicación de las técnicas de inspección, cálculos, confirmación, cómputo, observación, muestreo, entrevistas y análisis.

Se aplicaron las Normas Cubanas de Auditoría establecidas en la Resolución No. 340 de la Contraloría General de la República de fecha 11 de octubre de 2012, no presentando limitaciones.

En el desarrollo del trabajo se aplicaron los programas elaborados para la revisión de los sistemas de gestión administrativa, económico-financiera, de recursos humanos y de información, en el presupuesto de la asistencia social, así como, demás regulaciones y legislaciones vigentes Ley 105 del 27 de diciembre del 2009 del MTSS, el Decreto 283 del 6 de abril del 2009 del MTSS, las resoluciones No 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República y las Nos. 45 y 46 ambas del 15 de diciembre del 2014 del MTSS, las que permitieron obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes en los resultados.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo con los objetivos alcanzados por esta auditoría y en base a las pruebas y evidencias tomadas, se considera **ACEPTABLE** el sistema de control interno, debido a que la entidad cumple con su encargo estatal, hace uso racional del plan de presupuesto asignado, tiene elaborado y analizado con los trabajadores el presupuesto para el año 2017, cumplen con los principios básicos del Sistema de Control Interno; están establecidas las bases para la identificación y análisis de los riesgos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Al valorar los resultados del desempeño, muestra **Ineficiente Gestión** en la economía, eficiencia y eficacia en el presupuesto de la asistencia social, debido a que no se realizan revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medidas, lo que no permite conocer periódicamente la gestión del cumplimiento de sus objetivos; la plantilla de cuadro no se encuentra cubierta en su totalidad, influyendo negativamente en la toma de decisiones, no cuentan con reservas preparadas para ser promovidas y asumir cargos directivos significando un riesgo para el cumplimiento de los objetivos de trabajo e insuficiente capacitación y efectividad en la estrategia para su preparación. Se determinaron diferencias en los cupones de las firmas en el control de pago a los beneficiarios (huellas dactilares),

impidiendo cotejar la veracidad del cobro; y la entrega fuera de fecha el balance de consumo de portadores energéticos a Estadística por negligencia y poca exigencia de la administración.

Lo expuesto anteriormente pone en riesgo el Lineamiento No. 141 de la Política Económica y Social del VII Congreso del PCC, garantizando que la protección de la asistencia social la reciban las personas que realmente la necesitan.

## **RESULTADOS**

### **Presupuesto de la Asistencia Social**

En revisión efectuada al tema se evidenció que la entidad tiene elaborado y analizado con los trabajadores el presupuesto para el año 2017; comprobándose cumplimiento de las características generales para la elaboración del plan, desagregados por meses, áreas, partidas y elementos, poseen los contratos económicos actualizados según lo establecido en la legislación vigente.

Tienen un plan de gastos aprobado para el año por valor de 5 391.8 MP correspondiendo al primer trimestre 1 262.5 MP, ejecutándose 1 250.5 MP, para un 99 por ciento.

### **Sistema de Gestión Administrativa**

Para el análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo y metas de la entidad, se tuvo en cuenta los Lineamientos de la política económica y social del VII Congreso del PCC, relacionada con el No. 141 garantizar que la protección de la asistencia social la reciban las personas que realmente la necesitan, estén impedidas para el trabajo y no cuenten con familiares que les brinden apoyo; así como continuar consolidando y perfeccionando el sistema de prevención, asistencia y trabajo social.

La estructura organizativa, actividades y los puestos de trabajo de la entidad están acordes con la misión, encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos de fiscalizar, supervisar, dirigir, controlar y administrar la política laboral y salarial, de seguridad social y asistencia social.

Los cuadros, funcionarios y trabajadores mantienen un comportamiento en correspondencia con el código de ética de los cuadros del Estado y el reglamento

disciplinario interno establecido, no cometiéndose violaciones que haya que aplicarse medidas disciplinarias en el período revisado.

Existe una cultura organizacional, métodos y estilo de dirección participativos de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos y metas, planes, programas referentes a la preparación técnica de los trabajadores y cuadros en las materias que les atañen y en el conocimiento de las disposiciones legales que rigen la actividad que desempeñan.

Tienen implementado el sistema de control interno, adecuan y actualizan la guía de autocontrol con los resultados y evaluaciones obtenidas, pero no son sistemáticos en las revisiones y en el control permanente por los trabajadores sobre las actividades que llevan a cabo, debido a que no se elabora un cronograma de supervisión interna que le permita detectar sistemáticamente desviaciones en las áreas de gestión e introducir mejoras continuas, incumpliendo lo establecido en la norma evaluación y determinación de la eficacia del control interno del componente supervisión y monitoreo de la Resolución No. 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República.

Están garantizadas la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros, necesarios para el aseguramiento del cumplimiento del presupuesto; no obstante se debe mejorar la gestión de este último, debido a que de existir atrasos en la conciliación que realiza la subdirección de asistencia social con la empresa de correos, no le permite a la subdirección de economía realizar a tiempo la solicitud del anticipo a tesorería, para el pago de chequera.

De igual manera cuando se incrementan las solicitudes en especies, debe entregarse a la subdirección de economía la solicitud de pago por entrega de especie, para realizar el reajuste del plan de caja en tesorería de no existir suficiente financiamiento en el mes, y se pueda pagar a comercio en el término establecido, evitando que se convierta en una cuenta por pagar envejecida.

La entidad cuenta con 12 objetivos de trabajo en términos específicos derivándose objetivos definidos con 145 criterios de medidas, que integran la estructura organizativa, tomándose como muestra los años 2016 y hasta junio del 2017, de las direcciones subordinadas comprobándose lo siguiente:

- No se realizan revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medidas, se tomó como muestra 5 áreas (Subdirección de economía, Subdirección de recursos humanos, Subdirección de trabajo social, prevención y asistencia social, Cuadro y Defensa) de 12 que representan el 42 por ciento al cierre de marzo 2017, verificándose que la entidad tiene implementada su chequeo al cierre de cada semestre, lo que no permite conocer sistemáticamente la gestión del cumplimiento o no de los objetivos de trabajo y criterios de medidas, además del plan de actividades que tienen definido para cumplir su misión, incumpliendo lo establecido en la estrategia de trabajo para el año 2016 y 2017, así como el plan anual de actividades.

Como resultado de la acción de control ejecutada en el año 2016 calificada de Deficiente, la entidad elaboró un plan de medidas con 19 deficiencias, 22 medidas a tomar, fecha de ejecución, nombre y cargo del responsable y las medidas administrativas aplicadas, no obstante se cumplió al 89 por ciento, al no resolverse 2 de las deficiencias:

- No distinguir el gasto del hogar por pensionados en las unidades de salud del resto de los asistenciados, incumpliendo el artículo 17 del capítulo IV de la Resolución No. 8 metodología de notificación, desagregación y programación del presupuesto de fecha 1 de enero del 2017 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Dificultad en verificar quien recibe el efectivo por diferencias en las firmas de los asistenciados, debido a negligencia de los especialistas que atienden la actividad.

En la plantilla de cargo de la entidad no tienen aprobado la plaza de auditor interno, las acciones de control generalmente la ejecuta el grupo municipal de auditoría interna de la unidad central de auditoría del consejo de la administración del poder popular del municipio Guantánamo; además no tienen un sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la misma, que sirva para demostrar su capacidad y proporcionar actividades que satisfaga los requisitos en el cumplimiento de su misión.

La entidad no tiene diseñados indicadores de gestión propios de economía, eficiencia y eficacia que se requieren para medir la gestión administrativa del

presupuesto, de los objetivos y metas con los recursos asignados, la calidad de las actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión administrativa.

Al cierre del año de 2017 existen 11 cargos directivos de los 12 aprobados para el 92 por ciento de completamiento, influyendo negativamente en la toma de decisiones en el departamento de prevención y asistencia social, debido a la falta de gestión para completar los cargos directivos, incumpliendo lo establecido en la política de cuadro del Estado Cubano.

Los 11 directivos cuentan al menos con 2 reservas de cuadro para un total de 23, no obstante solo 5 de estas reservas se encuentran preparadas para ser promovidas y asumir cargos directivos, para el 22 por ciento inferior a la media de al menos 2 reservas lista para ocupar el cargo por cada cuadro existente, debido a la falta de motivación para la aceptación del cargo, insuficiente capacitación y efectividad en la estrategia para su preparación, significando un riesgo para el cumplimiento de los objetivos de trabajo por parte de la dirección, incumpliendo lo establecido en la política de cuadro del Estado cubano.

De las 14 acciones de capacitación programadas, se han cumplido 6 hasta el cierre de junio/17, no siendo suficientes debido a que los dirigentes y sus reservas carecen de preparación para el desempeño de sus funciones, incumpliendo el plan de capacitación de los cuadros y sus reservas.

El plan de adiestramiento de las reservas de cuadro se cumple al 38 por ciento, no resultando suficiente al no garantizar que se cumpla con las funciones de dirección que son claves para el desarrollo del trabajo, trayendo consigo que algunas de las reservas carecen de preparación y conocimientos necesarios para el desempeño de sustitución del cargo del cual es reserva, incumpliendo con el plan de adiestramiento de las reservas de cuadros.

### **Sistema de gestión de los Recursos Humanos**

La entidad cuenta con los procedimientos y reglamento interno y externo rectores del capital humano, para el logro de la misión, visión y los objetivos de trabajo, así como las disposiciones legales que regulan esta actividad; el convenio colectivo de trabajo es aprobado en asamblea con los trabajadores, además del reglamento disciplinario interno.

El coeficiente de fluctuación laboral es del 7 por ciento de 219 trabajadores al cierre del primer trimestre, estando al 93 por ciento el completamiento de la plantilla, las bajas causadas es debido a mejoras salariales y condiciones de trabajo, por lo que la administración debe insistir en este último aspecto para disminuir este indicador. Incumpliendo lo establecido del objetivo de trabajo No. 6 del criterio de medida relacionado con mantener actualizado la gestión de los recursos humanos en la entidad.

Al cierre del I trimestre de las 10 acciones de capacitación planificadas se han ejecutado el 50 por ciento, al analizar el desempeño de los trabajadores el 44 por ciento son evaluados con categoría de superior y el 56 por ciento de adecuados, no existiendo trabajadores evaluados de deficiente, no obstante se debe potenciar la capacitación con el objetivo de dotar al personal de conocimientos y aptitudes para un mejor desempeño de forma continua, flexible y directa, que abarque a todas las categorías de los trabajadores.

### **Sistema de gestión económico- financiera**

La entidad cuenta con el registro de disponibilidad, los submayores de las cuentas por pagar contable y los soportes documentales primarios, donde se evidencia las transacciones realizadas y los resultados en los informes de ejecución del presupuesto, las cuentas contables se encuentran actualizadas.

Para el año 2017 le fue asignado a la entidad un presupuesto de 5 391 834.36 CUP, de ellos para la asistencia social corresponden 4 046 402.62 CUP que representa el 75 por ciento. Al cierre del I trimestre del año 2017 el real de prestaciones en efectivo fue de 955 084.77 CUP de un plan de 954 600.00 CUP, correspondiéndole a la entidad ser más objetivos en el presupuesto transferido a la empresa de correos para el pago a los asistenciados, debido a que el reintegro de chequera en este período fue del 3 por ciento de estas prestaciones.

Se pudo identificar como debilidades en la gestión, control y administración del presupuesto, la demora en la entrega de las facturas que reciben por concepto de especie de recursos a los asistenciados por el departamento de la asistencia social, a la subdirección de economía para que efectúe el pago en el término establecido; así como poca exigencia de la administración en lograr que la conciliación del

departamento de la asistencia social con la empresa de correos, se efectúe entre los días 15 al 20 de cada mes, y conseguir que la subdirección económica pueda solicitar el anticipo del presupuesto a la dirección municipal de finanzas y realizar la transferencia a la empresa de correos, los últimos 5 días hábiles para que se efectúe el pago a los asistenciados del 1ro al 15 de cada mes.

En el registro No. 8 control de pago a los beneficiarios que consta en la dirección municipal de trabajo, los 21 asistenciados del hogar de ancianos de Caridad Jaca realizaron las firmas con las huellas dactilares, detectándose en los cupones del mes de enero que 16 de ellos poseen las firmas a tinta, que representan el 76 por ciento, impidiendo cotejar ambas firmas para determinar la veracidad del cobro, ocasionando distorsión de la documentación por parte del técnico que atiende la actividad social y el gestor de trabajo social, incumpliendo la Norma Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos del Componente Actividades de control, de la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República y poniendo en riesgo el Lineamiento No. 141 garantizando que la protección de la asistencia social la reciban las personas que realmente la necesitan. No obstante en acta de declaración realizada a los asistenciados estos plantean haberlo cobrado.

### **Sistema de gestión de Información**

La entidad tiene diseñado y estructurado el sistema de información y comunicación interna y externa, establecido a través del flujo de información, existiendo comunicación con las conciliaciones externas con otras entidades (correo, salud, comercio).

El sistema computarizado utilizado es el Versat Sarasola, el mismo se encuentra certificado por el Ministerio de las Informática y las Comunicaciones, protegido con contraseña, cumpliendo con el reglamento de la seguridad informática.

La entidad no cuenta con indicadores internos de rendimiento que le permita medir la gestión de la información en el presupuesto de la asistencia social, teniendo en cuenta sus características con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados para mejorar el rendimiento y el desempeño, incumpliendo la norma indicadores de rendimiento y de desempeño del componente actividades de control

de la Resolución No. 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República.

Al cierre del I trimestre del 2017, la entidad entregó fuera de fecha el balance de consumo de portadores energéticos (modelo 5073) y el número de trabajadores por categoría ocupacional, sexo y nivel de escolaridad (modelo 5205), debido a poco conocimiento del especialista, negligencia y poca exigencia de la administración, trayendo consigo que la información no sea utilizada oportunamente para la toma de decisiones, incumpliendo la norma contenido, calidad y responsabilidad del componente información y comunicación de la Resolución No. 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República.

#### **RECOMENDACIONES:**

- La entidad debe elaborar un procedimiento que permita diferenciar el gasto de los hogares por pensionados ingresados en unidades de salud, del resto de los beneficiarios de la asistencia y seguridad social y actualizar el Plan de Prevención de Riesgos de acuerdo a las deficiencias detectadas.
- Realizar conciliaciones sistemáticas entre el Departamento que atiende la actividad social y el de trabajadores sociales, con el objetivos de verificar las firmas de los asistenciados.
- Establecer un programa que garantice la efectividad de la superación de los cuadros y sus reservas, permitiendo la rotación de esta última estando el titular en el puesto, para una mayor preparación de las reservas de cuadro.

#### **ANEXOS**

**No. 1-** Aplicación del Procedimiento de Valoración de Riesgos en la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo

**No. 2-** Programas de Auditoría de Desempeño

**No.3-** Elementos de Gastos por partida y el comportamiento de su cumplimiento en los años 2015, 2016 y 2017

#### **GENERALIDADES**

Se debe cumplir lo establecido en el Reglamento de la Ley No. 107 de La Contraloría General, en los Capítulos IX y VIII en sus secciones primera, referente al recurso de apelación y de las obligaciones respectivamente:

Artículos 67 y 68. Los cuadros, funcionarios y trabajadores implicados tienen el derecho a mostrar su inconformidad con el resultado total o parcial del trabajo realizado, por conducto de la máxima autoridad de la entidad a la que pertenece. El recurso de apelación se presenta dentro del término de hasta veinte (20) días siguiente a la notificación del informe de la acción de control, mediante escrito, dirigido al Contralor Jefe de la Dirección de Inconformidades, debidamente fundamentado.

Artículo 62 k). Presentar a la Contraloría Provincial , dentro del término de (30) días hábiles siguientes a partir de conocer el resultado del informe de la acción de control, el proyecto del Plan de Medidas, con el objetivo de recibir los criterios sobre el mismo y presentar con posterioridad el Plan de Medidas firmado por su máximo jefe y aprobado por el nivel superior correspondiente, para dar solución a las deficiencias e irregularidades detectadas para disminuir o eliminar las causas y condiciones que las originaron, con el propósito de dentro de los diez(10) días siguientes hacerle llegar nuestras consideraciones.

Deseamos patentizar nuestro agradecimiento a los directivos, funcionarios y demás trabajadores por la colaboración prestada en la realización de la auditoria.

Fraternalmente;

Lic. Yasmin Argote Ravelo

Auditora Jefe de Grupo

Reg. No. 8355

## **CONCLUSIONES**

Una vez abordados los diferentes capítulos de esta investigación se abordan a las siguientes conclusiones:

1. El presupuesto de la asistencia social en Cuba responden a programas y acciones que contribuyen a la prevención, detección, orientación y solución de las causas de los problemas sociales.
2. La auditoría en Cuba practicada a través de las Normas Cubanas de Auditoría, son armonizadas con las Normas de auditoría internacionales, desde su concepción hasta su valoración.
3. La evaluación de los programas en la auditoría de desempeño con indicadores de economía, eficiencia y eficacia, permite determinar las desviaciones con respecto a los niveles planificados de gestión y en base a estos resultados, investigar las causas principales de los problemas para proponer las acciones correctivas que sean pertinentes.
4. En el informe de auditoría de desempeño se muestra que aunque el control interno es evaluado de aceptable, la entidad debe mejorar la gestión en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de trabajo, implementando mejoras continuas.

## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta las conclusiones arribadas en la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Proponer a la Contraloría General de la República que el programa elaborado sea utilizado por los auditores del sistema nacional de auditoría, en la ejecución de las auditorías de desempeño al presupuesto de la asistencia social.
2. Poner a disposición de la Dirección Municipal de Trabajo Guantánamo, el programa para que sea aplicado, de forma sistemática por los auditores y las áreas que involucra cada uno de los procedimientos, con vistas a evaluar el grado de control que poseen sobre los recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López. L. <http://www.monografias.com/trabajos61/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba/evaluacion-satisfaccion-laboral-cuba.shtml>. 27 de julio de 2014; 10:50 am.
2. Auditoría Interna. <http://www.asfi.es/auditoria-interna>. 15 de junio de 2014; 8:57 am.
3. Álvarez De Zayas, C. (1998). Metodología de la investigación. Ciudad de la Habana: Ed. Pueblo y Educación.120 p.
4. Auditoría. Segunda Edición. Décima Edición en Ingles. México. 1991. Grupo Noriega Editores. Capítulo 7. Página 267.
5. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley 105/08 De la Seguridad Social. 27 de diciembre de 2008.
6. Becker, G. La Inversión en Talento como valor de futuro”. - Publicado por acuerdo con Columbia University Press, New York 1975, p.35
7. Borrás, Francisco y otros (1995). Cuba. Contabilidad, Auditoría, Fiscalía. Propuestas de desarrollo; Universidad de La Habana.
8. Brink, Witt (1991). Auditoría Interna Moderna. Evaluación de Operaciones y Control; ECASA. México.
9. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría: Normas Internacionales de Auditoría, Equus Impresores, S.A. de C.V., México, D.F,(1999).
10. Consejo de Ministros. Acuerdo 7599. Palacio de la Revolución, La Habana, agosto del 2014.
11. Contraloría General de la República de Cuba, 2011, Resolución No.60 “Normas del Sistema de Control Interno”.
12. Contraloría General de la República de Cuba, 2012, Resolución No. 340 “Aprobar las Normas Cubanas de Auditoría y las disposiciones generales para la auditoría interna y las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente”.

13. Contraloría General de la República. Normas Cubanas de Auditoría. ISBN 978-959-297-002-1. Contraloría general de la República, 2012.
14. Contraloría General de la República de Cuba. Directrices generales para realizar auditorías de gestión o rendimiento. de fecha 10 de abril del 2013.
15. Cook y Winker(1990): Auditoría, Nueva Editora Interamericana S.A., de C.V., México D.F.
16. Cepeda, Gustavo (1997). Auditoría y Control Interno. Mc Craw- Hill. Colombia.
17. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2003, Constitución de la República de Cuba, Gaceta Oficial de la República de Cuba No.3, Edición Extraordinaria del 31 de enero de 2003.
18. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No. 107. Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba No.029 Edición Extraordinaria de 14 de agosto de 2009.
19. Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios. Guía metodológica para la realización de Auditorías de Gestión, 1995.
20. Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobados por el III Pleno del Comité Central. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, junio 2017.
21. Definición genérica de auditoría. [http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CC0QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.escolme.edu.co%2Falmacenamiento%2Foei%2Ftecnicos%2Fppios\\_admon%2Fapoyo\\_u4\\_1.pdf&ei=nTgUVbq0Hs\\_4yQSY2IGgDQ&usg=AFQjCNH4\\_PxhLuAAGaigIQkCDh4ihXGp\\_A&bvm=bv.89217033,d.aWw](http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CC0QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.escolme.edu.co%2Falmacenamiento%2Foei%2Ftecnicos%2Fppios_admon%2Fapoyo_u4_1.pdf&ei=nTgUVbq0Hs_4yQSY2IGgDQ&usg=AFQjCNH4_PxhLuAAGaigIQkCDh4ihXGp_A&bvm=bv.89217033,d.aWw). 6 de abril de 2015; 10:00 am.
22. Elaboración de los programas de auditoria. <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse68.html>. 6 de abril de 2015; 10:00 am.
23. Holmes, Arthur (1957). Auditoria Principios y Procedimientos. Tomo I. Editorial Hispanoamericano. México.
24. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capitalhumano/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capitalhumano/default2.asp) (Consultado el 11 de marzo de 2010 a las 3:15 pm).

25. La auditoría de los recursos humanos: Un proceso necesario. <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>. 22 de marzo de 2015; 9:35 am.
26. La Importancia de las Auditorias de Recursos Humanos. <http://www.zonaderecursos.com/index.php/articulos/item/la-importancia-de-las-auditorias-de-recursos-humanos>. 15 de junio de 2014; 9:14 am.
27. Martínez Hidalgo, Acela Modesta; Silega Despaigne, Reulis. "Bases para el perfeccionamiento del sistema Nacional de Auditoría: Estructura y Recursos Humanos." Informe Final. ESCEG. VII Diplomado Administración Pública. Junio 2013
28. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe a la Contraloría General de la República sobre Indicación Nr 29 del Grupo de Implementación de los Lineamientos referida al diagnóstico de las unidades organizativas de Auditoría. La Habana,septiembre 2013.
29. Ministerio de Educación Superior. Dirección de auditoría. Informe resumen de las deficiencias detectadas en la realización de Supervisiones a Auditores internos durante el año 2014. La Habana, diciembre 2014
30. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe de Balance 2013. La Habana, febrero 2014.
31. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe de Balance año 2014. La Habana, febrero 2015
32. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe del cumplimiento Plan Auditoría 2014. La Habana, Diciembre 2014.
33. Ministerio de Educación Superior. Dirección de Auditoría. Informe Resumen al Consejo de dirección sobre el cumplimiento del Plan de Acciones de Control del año 2014 y la proyección para el 2015. La Habana, diciembre 2015.
34. Normas y directrices para la auditoría del rendimiento basadas en las Normas de Auditoría y la experiencia práctica de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. Secretariado del psc Rigsrevisionen • Store Kongensgade 45 • 1264 Copenhagen K • Denmark Tel.:+45 3392 8400 • Fax:+45 3311 0415 •E-mail: [info@rigsrevisionen.dk](mailto:info@rigsrevisionen.dk).

35. Resolución No. 13/00 del MTSS aprueba y pone en vigor las modificaciones de las normas de procedimiento para el control y registro de la estimulación económica para el personal técnico especializado vinculado directamente a la actividad de auditoría.
36. Resolución No. 261/13 de la CGR, que aprueba las Normas generales para la elaboración, conciliación, aprobación y control del Plan Anual de las Acciones de Auditoría, Supervisión y Control del Sistema Nacional de Auditoría y su sistema informativo.
37. Resolución No. 38/99 del MTSS, autoriza el pago en Moneda Nacional por años de servicios prestados al personal técnico especializado vinculado directamente a la actividad de Auditoría.
38. Resolución No. 45/14 del MTSS, autoriza suspender el cobro de la pensión que le corresponde a los pensionados incapacitados mentales que se encuentran ingresados de forma permanente en hogares de ancianos y que no cuentan con familiares u otras personas que los representen.
39. Resolución No. 45/14 del MTSS, Aprueba el procedimiento para el análisis y determinación de la solvencia económica de los adultos mayores y sus familiares obligados para asumir el pago de los servicios de hogares de ancianos y casas de abuelos del Ministerio de Salud Pública.
40. Rodríguez Hernández, Judania. Propuesta de metodología para ejecutar Auditorías de Gestión a los costos de calidad. Tesis en opción al título de Máster en Contabilidad Gerencial. Holguín, 2014.

**APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE TRABAJO GUANTÁNAMO**

**AMBIENTE DE CONTROL**

1. Poseen los objetivos de trabajo de la Entidad a mediano y largo plazo, estos se corresponden con la misión, las prioridades del país y los recursos disponibles, se puntualizan y ajustan anualmente y se realizan las evaluaciones y análisis periódicos sobre su cumplimiento y se toman las medidas correctivas que correspondan. El jefe de la entidad dirige este proceso y el órgano colegiado participa activamente.

Se discutió el plan anual con todos los trabajadores, pero no todos demuestran tener conocimiento de lo planificado

2. El Plan anual de la entidad está confeccionado ajustado a lo establecido en la Instrucción No 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades.

No pudiéndose verificar la existencia de los planes de trabajo anual de las siguientes Áreas:

- Empleo
- Estadística
- Asistencia Social
- Jurídico
- Estadística
- Formación y desarrollo
- Unidad de Trabajo Social

3. El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos.

4. En la elaboración del plan anual de actividades, se tuvo en cuenta la misión de la entidad, los objetivos de trabajo, el encargo Estatal, el plan del presupuesto aprobado y los riesgos más relevantes.

No pudiéndose verificar en las áreas que no han entregado el plan, siendo necesario revisar por donde se elaboró el plan anual de la entidad para conocer si se corresponde con las áreas de trabajo.

5. El plan fue elaborado por la alta dirección y su órgano colegiado los que intervinieron directamente en el proceso de elaboración y aprobación del plan.

6. Está planificado para el mes de junio (Semestral) el análisis del plan de actividades por lo que no hay evidencia aun de ello.

7. No se ha elaborado el plan de trabajo mensual de la entidad, y no se pudo comprobar que las direcciones y departamentos lo tengan elaborado por no existir copia de ello sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección

8. Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual siendo aprobado por el jefe inmediato superior que lo revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.

9. No ha existido modificación del plan hasta la fecha.

10. El cumplimiento del plan de trabajo se informa a los niveles que correspondan.

### **Integridad y valores éticos**

11. Se encuentra firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano, faltando aun cuadros de nueva promoción.

12. Los preceptos éticos se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones de los cuadros

13. Están definidos e identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad.
14. Está confeccionado y aprobado el Reglamento Disciplinario Interno, discutido con los trabajadores, aplicándose el mismo.
15. Se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y aprobado por los trabajadores, vigente hasta diciembre del 2017.
16. Está conformado y actualizado un registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias en la entidad.
17. Existe evidencia de la preparación general de los cuadros y reservas, realizando por un programa elaborado por Cuadros, planificado por áreas.

#### **Idoneidad demostrada**

18. Esta creado el comité de expertos y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria.
19. Se utilizan las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido según las normas cubanas.
20. Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo, se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño, evaluando los resultados
21. Esta elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro actualizado de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del MTSS.
22. Esta elaborado el plan anual de capacitación confeccionado a partir de lo establecido en la legislación vigente del MTSS, considerando además la

integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación

### **Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad**

23. Se cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su encargo estatal.
24. Poseen los certificados de inscripción en los registros públicos correspondientes según la actividad que realiza la entidad (Registros de la Oficina Nacional de Estadística e Información, la Oficina Nacional de Administración Tributaria).
25. Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.
26. Están identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, a partir de las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.
27. Se cuenta con los manuales y procedimientos elaborado y aprobado por la máxima dirección, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales.
28. Se aplica el Sistema de Información del Gobierno, conforme a lo establecido en la legislación vigente.
29. Cuentan con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.
30. Existe una correcta contratación económica entre los principales suministradores sobre los productos y servicios que se definan por la entidad, lográndose el adecuado proceso de conciliación entre ellos; teniendo en cuenta aspectos requeridos para un eficiente control.

31. Se cumple con lo establecido en el caso de los procesos de contratación de los productos y servicios se realicen con trabajadores por cuenta propia.
32. No se pudo revisar la elaboración y actualización del plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente, por afectaciones en el área de informática.
38. No se pudo revisar la elaboración y actualización del plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.
39. Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tienen definido por escrito sus funciones, deberes y derechos.
40. Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados conocen y tienen definida la responsabilidad material de los recursos que custodian.
41. Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.
42. Se cuentan con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección, colegiados y consultivos y se conservan las actas de sus respectivas reuniones.
43. La estructura y organización de las áreas económicas y contable se corresponden con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre:
  - ✓ La elaboración, ejecución y cumplimiento del Presupuesto Anual asignado y veracidad de la información administrativa. Cumplimiento de los deberes formales del Sistema tributario, El análisis económico-financieros.

44. Integrados y armonizados los sistemas de gestión que aplica la entidad al sistema de control interno.

### **Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos**

45. Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.

45. Se conservan las actas de conformación de los órganos de justicia laboral de base, y las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.

47. Está elaborado y se cumple, para las actividades que así lo requieran, un reglamento de seguridad y salud en el trabajo.

48. Está elaborado y se cumple el procedimiento de acogida a nuevos trabajadores.

## **GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS**

### **Identificación del riesgo y detección del cambio**

49. Se identifican y analizan los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y metas, tanto externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores

### **Determinación de los objetivos de control**

50. Identificados los riesgos estos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con ellos se analizan los procedimientos y actividades de control más significativas.

51. Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación y aprobación de los objetivos de control y fueron

antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.

### **Prevención de riesgos**

52. Esta elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, el que proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos y una adecuada rendición de cuentas, a partir del análisis de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.
53. Se refleja en el Plan de Prevención de Riesgos los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética e incumplimiento de las normas vigentes establecidas
69. Las acciones y medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos están en función de controlar que no ocurra un riesgo y se aplican actividades de control, que permite hechos de indisciplinas y delitos.
54. Existe evidencia de la aprobación del Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, mediante acta de la reunión.
55. Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control y otros hechos ocurridos.

### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

**Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización**

56. Se cumple con lo establecido en cuanto a la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, en correspondencia con el contenido y función de cada cargo.
57. Se realizó el levantamiento de relaciones de familiaridad y en este se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida, no existiendo dificultades en este sentido.
58. Se comprobó las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidos en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento, donde se observa que están definidas por resolución existiendo separación de responsabilidades.
59. Existe evidencia documental donde están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad

**Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

60. Se revisó la documentación archivada de las transacciones, operaciones y hechos donde se pudo comprobar que cuentan con soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.

**Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema efectivo en Caja, teniendo en cuenta lo siguiente:**

61. Existe un lugar apropiado con garantía contra robos, incendios, etc. para guardar el efectivo y valores equivalentes y el cajero tiene firmada el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo y otros bienes, cumpliéndose lo establecido con relación a la tenencia y custodia de la combinación de la caja seguridad.
62. Existe evidencia de la realización de arqueos al efectivo en caja de forma sorpresiva y al término de cada mes, comprobándose que la suma

del efectivo en caja más los documentos pagados y no reembolsados coinciden con el fondo autorizado, controlándose los vales para pagos menores y sus justificantes, según la legislación vigente.

63. Las personas autorizadas a firmar cheques no contabilizan dichas operaciones.
64. Existe el documento que autoriza las firmas autorizadas para el desarrollo de las diferentes operaciones en la caja.
65. Se controla el pago de los servicios a cuentapropistas, de acuerdo a la legislación vigente, cumpliendo con lo establecido al respecto.

**Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Efectivo en Banco, teniendo en cuenta lo siguiente:**

66. Tienen establecido y actualizado el registro para el control de los cheques emitidos, cargados por el banco, los caducados y cancelados.
67. Es revisado por las personas facultadas los documentos que dan origen a los cheques antes de firmarlos. Así como cuando se concluye el expediente de pago también la persona que inició la operación debe revisar los documentos.
68. Existe evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente. Así como las operaciones y justificantes de los cobros automáticos
69. Los pagos efectuados se corresponden con los conceptos y los montos aprobados en los presupuestos correspondientes.
70. Los funcionarios autorizados para firmar cheques no contabilizan estas operaciones.

**En cuanto a la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, se pudo comprobar que existe control de los medios existentes teniendo en cuenta lo siguiente:**

71. Está firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia por cada responsable de área

72. En el área Contable se cuenta con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación existiendo cuadre en la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente y los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles se encuentran actualizados, en éstas y en el área contable,
73. Existe evidencia de la elaboración inmediatamente a su ocurrencia de los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, etc.
74. Existe el documento de autorización debidamente aprobado para su uso en la entidad de los activos fijos que son de propiedad personal.
75. Esta elaborado el plan anual para efectuar chequeos periódicos y sistemáticos de los bienes y se cumple lo planificado, no se han detectarse faltantes o sobrantes por lo que no se ha procedido en estos casos.
76. Se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición los valores de los activos fijos tangibles, incluyendo los que están en desuso por roturas o enviados a reparar, aportándose al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.
77. Consta en las actas de entrega cuando se sustituye el responsable de un área el chequeo de todos los AFT bajo su custodia, fijando la responsabilidad material correctamente.
78. Se aprueban por los funcionarios autorizados las bajas o movimientos de estos bienes.
79. Esta actualizado el Registro de Equipos de la entidad, el cual coincide con el registro de activos fijos tangibles de la entidad.

**Efectividad del control interno en el Subsistema Nómina, teniendo en cuentan lo siguiente:**

80. Están separadas las funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.

81. Se revisan y aprueban las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago y contra la plantilla cubierta (personal fijo y contratado) en cada área de responsabilidad.
82. Se comprobó que se efectúa la liquidación de las nóminas pagadas antes del término de cinco días y se reintegran al Banco los salarios no pagados. Se revisa, por el Área de Contabilidad, que los salarios reintegrados coinciden con el importe reflejado en las nóminas en los espacios que aparecen no firmados, y si en el renglón no firmado por el trabajador se consigna la palabra REINTEGRO, el número y fecha.
83. Se comprobó que se aportan al Presupuesto del Estado los salarios no pagados al término de los 180 días.
84. Se controla el número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, y el importe coincide con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores
85. Se actualiza del modelo SC-4-08 "Registro de salario y tiempo de servicio".
86. Se comprobó la actualización de los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente no existiendo dificultades al respecto, los casos que aparecen con tiempo acumulado en exceso están justificados por estar de Licencia de Maternidad

**Efectividad del control interno en el Subsistema Cuentas por Pagar, teniendo en cuenta lo siguiente:**

87. Se verifico que no existen cuanta por pagar ni envejecidas ni en fecha, existe evidencia de las conciliaciones realizadas periódicamente elaborándose un expediente de pago por proveedores contentivos de cada factura, y el cheque o referencia del pago, cancelándose las facturas con el cuño de "Pagado".
88. Están actualizados los submayores de Cuentas por Pagar a suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas pagos Anticipados y no presentar saldos envejecidos.

**Efectividad del control interno en el tema Combustible y Otros Portadores Energéticos, considerando lo siguiente:**

89. Esta elaborado el plan de ahorro de Portadores Energético, donde existen medidas relacionadas con el combustibles y la electricidad y se analiza en el Consejo de Dirección el cumplimiento de ese programa, quedando evidencia en las actas levantadas.
90. Los equipos poseen sus normas de consumo sobre la base de pruebas de consumo.
91. Existe correspondencia entre los datos del modelo 5073-03 "Balance de consumo de portadores energéticos" y los registros primarios de combustible.
92. Están establecidas normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas, utilizándose estas para el control del consumo de combustible a los medios de transporte.
93. La entrega combustible se realiza solamente a vehículos que se encuentren funcionando y las tarjetas magnéticas se custodian en la caja de seguridad o en el área que se decida por la entidad.
94. Se realiza un arqueo de la caja para conocer las tarjetas que se encuentran guardadas y las que están en uso, comparándolas con el inventario de cajero y el reporte histórico emitido por Fincimex de las tarjetas activas de la entidad.
95. Se verifico que existen documentos en la caja que muestran que al extraerse las tarjetas para ser cargadas estén definidos el número de las tarjetas, el tipo de combustible, las cantidades a cargar, los saldos iniciales que pueda tener la tarjeta cuando va a ser cargada, las firmas de quien entrega y recibe al extraerse y las firmas de quien entrega y recibe al ingresarse en la caja.(Documento de cuatro firmas)

96. Los comprobantes de consumo entregados por los servicentros contienen la chapa del vehículo que sirvió y la firma del conductor como se exige.
97. Existe el registro contable para cada tarjeta en uso y el mismo contiene todos los datos obligatorios establecidos por el (SNC). Existiendo contrapartida de ello.
98. Se entregan los comprobantes que avalan el consumo de combustible al final de cada mes y están firmados al dorso por el chofer del vehículo y contiene el número de chapa del auto que fue serviciado.

**Efectividad del control interno en el tema Faltantes, Pérdidas y Sobrantes.**

99. No existen faltantes ni sobrantes en el periodo aplicado por lo que no se pudo comprobar nada en cuanto a este tema.

**Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

100. Se cumplen los procedimientos de seguridad definidos en el Plan de Seguridad y protección de la entidad, para proteger y conservar los recursos y registros que constituyen evidencia de los actos administrativos.
101. Están definidos los niveles de acceso y se cumple con lo establecido por áreas y dependencias.
102. Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización periódicamente.
103. Están definidos los cargos que tienen tareas clave y se garantiza la continuidad de las mismas durante periodos de ausencias del personal, al contar con personal preparado para la sustitución.
104. Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.

**Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones**

105. Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de Información para el logro de los objetivos de la entidad.
106. Se cumple con el Plan de Seguridad Informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para:
- ✓ Protección contra virus y otros programas dañinos.
  - ✓ Obtención de copias de resguardo.
107. El sistema contable – financiero (Versat) utilizados por la entidad cuentan con certificados actualizados emitido por la entidad autorizada.

### **Indicadores de rendimiento y de desempeño**

108. Están establecidos los indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño de los trabajadores y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de desempeño.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **Sistema de información, flujo y canales de comunicación.**

109. Está implementado un sistema para la gestión de la información:
110. Está elaborado el diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor y los canales de comunicación.
111. Está definido la frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes por un sistema estadístico.
112. Está clasificada la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos.
113. Están definidos los accesos a la información.
114. 114 La entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que define el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión, Desarrollando cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores en el resultado. Potenciando el sentido de pertenencia y desarrollando valores éticos y de la cultura organizacional

115 El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilita que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.

116 Esta implementado el sistema para la gestión de la información logrando que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse de la opinión de los trabajadores, a través de las coordinaciones de tareas semanalmente, los despachos con los Sub directores y funcionarios, los intercambios con los trabajadores en todas las áreas entre otros.

117 El sistema para la gestión de la información empleado logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.

### **Contenido, calidad y responsabilidad**

118. Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.

119. Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.

120 Existe una adecuada disciplina informativa que garantiza el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.

### **Rendición de cuentas**

121 Se aplican las prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación y las normas del sistema de gestión documental que permite de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.

122 Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones

123 No se pudo verificar la existencia del cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.

124 Para el desarrollo de la rendición de cuentas se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El análisis valorativo de la ejecución del Presupuesto, así como el desempeño y conducta ética de los directivos y funcionarios que rinden cuentas ante su órgano de dirección, colectivo laboral o sus instancias superiores.
- ✓ Contiene información clara, oportuna y adecuada sobre los principales indicadores que determinan de forma integral los resultados de las áreas o actividades técnicas, económicas y administrativas, que permitan medir el impacto de la gestión para la entidad.
- ✓ Se explica a los trabajadores de forma periódica en la asamblea de afiliados, las causas que, provocan las desviaciones e incumplimientos, así como se presenta plan de medidas para su seguimiento.

## **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

### **Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno**

125 Esta implementado el sistema de control interno y se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución no. 60/11 de la Contraloría General de la República.

126 Se adecuo la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.

127 Se analizan los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboran los planes de medida correspondientes en cada caso dándole tratamiento sistemático para su cumplimiento.

- 128 Existe evidencia documental de los análisis periódicos de las autoevaluaciones del sistema de control interno con los trabajadores por cada área de trabajo, debiendo ser, más sistemáticos en la realización de ello.
- 129 Falta profundizar más en la realización del control permanente por los trabajadores sobre las actividades que llevan a cabo cada uno de ellos.
- 130 Se realizan Inspecciones Estatales por los organismos rectores de las actividades, dejando los señalamientos y el Plan de Medidas los cuales se le da tratamiento para su cumplimiento..
- 131 Está conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente.
- 132 Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

### **Comité de prevención y control**

- 133 Se encuentra constituido por resolución el Comité de Prevención y Control y cumple, presidido por el jefe máximo de la entidad, su función asesora, velando por el adecuado funcionamiento del SCI y su mejoramiento continuo
- 134 La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones, del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados.

135 Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes

136 Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.

### PROGRAMAS DE AUDITORÍA DE DESEMPEÑO

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

- I. La gestión administrativa.
- II. La gestión económico financiera.
- III. La gestión de recursos humanos.
- IV. VI. La gestión de información.

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

Se puede seleccionar, modificar o agregar los procedimientos y técnicas de auditoría, que según su criterio, sean aplicables para la elaboración y aplicación del programa, según el tipo de entidad objeto de auditoría:

El programa para evaluar la **gestión administrativa** debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: cumplimiento del presupuesto de la entidad, de los objetivos y metas de los procesos con los recursos asignados, el estado del Sistema de Control Interno implementado y la cultura organizacional.

#### **Aspectos a revisar:**

- El cumplimiento de la entidad en tiempo y calidad de los objetivos y metas establecidos y su alcance regulado por el Presupuesto, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, según corresponda, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas.

- La correcta utilización de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el aseguramiento y cumplimiento del presupuesto.
- Si los objetivos de trabajo de la entidad se expresan en términos específicos, medibles y por escrito y si estos derivan objetivos definidos, criterios de medidas o planes para las áreas funcionales o procesos, que integran la estructura organizativa.
- Si se establece revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, criterios de medidas de las áreas funcionales o procesos que integran la estructura organizativa y de los objetivos generales de la entidad, las causas que inciden en su ejecución, así como las medidas tomadas en caso de incumplimiento.
- Que la estructura organizativa, actividades y los puestos de trabajo de la entidad, estén acorde con la misión, objeto social, empresarial o encargo estatal para el cumplimiento de los objetivos y metas del presupuesto aprobado.
- La adquisición de los recursos, para el cumplimiento de los objetivos y metas, uso y destino de dichos recursos.
- Si el Sistema de Control Interno implementado detecta las desviaciones en las áreas de gestión, actividades y si se introducen mejoras, adecua, armoniza y actualiza de acuerdo con los resultados y evaluaciones obtenidas, así como la aplicación de las medidas correctivas o preventivas oportunas para corregir las fallas e insuficiencia detectadas.
- La actitud asumida por la dirección de la entidad en relación con la importancia que confiere al Sistema de Control Interno, su incidencia en las actividades, así como las medidas tomadas de acuerdo a los resultados obtenidos en acciones de control que hayan verificado su implementación.
- De la existencia de sistema de gestión de la calidad adecuado a las características de la entidad, para demostrar su capacidad para proporcionar servicios que satisfaga los requisitos, así como de los resultados de las auditorías internas de la calidad o de certificación del sistema.

- Si el comportamiento ético y moral de de los directivos, funcionarios y restantes trabajadores de la entidad está en correspondencia con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del reglamento disciplinarios internos establecido, según corresponda; y en casos de violaciones, valorar si las medidas fueron las adecuadas, de acuerdo con la envergadura del caso.
- Sobre la cultura organizacional de la entidad, el ambiente de trabajo, la utilización de estilos y métodos de dirección participativos de los trabajadores en la toma de decisiones, el conocimiento de las necesidades y expectativas de dichos trabajadores, así como la estimulación moral y pública al personal en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- De los planes y programas referente a la preparación técnica de los trabajadores y, en especial, de los directivos en las materias que les atañen y el conocimiento de las disposiciones legales que rigen la actividad que desempeñan.
- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión administrativa, en base a: el presupuesto de la entidad, de los objetivos y metas con los recursos asignados, el estado del Sistema de Control Interno implementado, la cultura organizacional u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión administrativa.

No.	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADO ANALÍTICO
<b>EFICIENCIA EN LA ACTIVIDAD</b>			
1	Cumplimiento de las reuniones ordinarias del Consejo de Dirección	real/plan	Refleja el cumplimiento del plan de reuniones ordinarias previstas en el plan de afectaciones anual aprobado por la alta dirección mostrando que existe un análisis colegiado de la situación de la entidad.
2	% de cargos directivos	No. directivos real/total trabajadores real	Refleja el porcentaje total de cargos directivos con respecto a la plantilla real de

No.	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADO ANALÍTICO
			trabajadores.
3	% de cumplimiento del plan de capacitación	real/plan	Refleja el cumplimiento del plan de capacitación de los directivos y las reservas para su preparación con vista a desempeñar mejor los cargos.
4	% de cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros	real/plan	Refleja el cumplimiento del plan de adiestramiento de las reservas de cuadros para su preparación con vista a desempeñar mejor los cargos.
5	% de cumplimiento del plan de medidas de auditoría	No. de medidas ejecutadas/No. de medidas planificadas	Refleja el cumplimiento del plan de medidas comprobando la subsanación de los señalamientos detectados para mejorar la gestión de la entidad.
<b>EFICACIA EN LOS RESULTADOS</b>			
6	% índice de avance de los objetivos de trabajo	No. ejecutados/No. planificados	N= Ejemplos: Nro. de Objetivos, Refleja el porcentaje de avance de los objetivos de trabajo en un periodo determinado (mes, trimestre, semestre, anual) repercutiendo en la planeación estratégica.
7	% cumplimiento de la plantilla de cargos directivos	No. cubiertas/No. aprobados	Refleja el nivel de ocupación de la plantilla de cuadros o directivos en la entidad auditada influyendo en la toma de decisiones.
8	% reserva de cuadros existente	No. reservas de cuadros/No. cuadros	Debe ser mayor o igual a 2 reservas en preparación por cada cuadro, y al menos, 1 debe estar preparada para ser promovida, siempre que sea posible.
9	% reservas preparadas para su promoción	No. reservas preparadas/ No. reservas total	Debe ser, al menos, el 50% del total de la reserva, reflejando la preparación de la reserva para asumir cargos directivos.
10	% auditorías deficiente o mal recibidas	No. auditorías <b>D</b> o <b>M</b> /auditorías total	Refleja el por ciento de los resultados obtenidos de deficiente o mal de las auditorías internas y externas que muestran la situación del sistema de control interno implementado en la entidad afectándose la toma de decisiones.

No.	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADO ANALÍTICO
11	Nivel de satisfacción del asistenciado	$\frac{\text{Total que quejas evaluadas con razón}}{\text{Total de quejas recibidas}}$	Mide el nivel de satisfacción del asistenciado, ante la formulación de un problema.

El programa para evaluar la **gestión económico-financiera** debe tener en cuenta aspectos en las Directrices Generales para la ejecución de la Auditoría de Gestión o Rendimiento, que consideren necesarios, para medir el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de las acciones y decisiones económicas financieras tomadas en la entidad y que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.

**Aspectos a revisar:**

- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y procedimientos de trabajo que rigen la actividad, para la preparación y presentación de los estados financieros.
- La actualización de los registros contables y la entrega oportuna y razonable de la información financiera. Identificar las debilidades en la gestión, control y administración de los recursos financieros.
- Valoración de las acciones emprendidas por la entidad a partir de los resultados de los balances de comprobación de saldos, relacionadas con la realización de las actividades en el cumplimiento de las metas y objetivos planificados y en la utilización de los recursos.
- Sobre la ejecución del plan del presupuesto aprobado, mediante la revisión por muestra de los Gastos y los respectivos soportes documentales primarios que evidencian las transacciones realizadas, y el reflejo de los resultados en los informes de la ejecución del presupuesto.

No.	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADO ANALÍTICO
<b>ECONOMÍA EN LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS</b>			
1	Economía en la asignación de los recursos	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}}$	Refleja el por ciento del aprovisionamiento a la entidad, para la entrega a la asistencia social.

No.	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADO ANALÍTICO
2	Economía en la prestaciones en efectivo	$\frac{\text{Real de prestaciones en efectivo}}{\text{Plan de prestaciones en efectivo}}$	Refleja el por ciento de prestaciones en efectivo, con relación a las prestaciones planificadas.
<b>EFICIENCIA EN LA ACTIVIDAD</b>			
3	Cuentas contables desactualizadas	$\frac{\text{No. cuentas desactualizadas}}{\text{total cuentas utilizadas}}$	Refleja el por ciento de cuentas desactualizadas y/o pendientes de análisis y depuración que pueden afectar la información contable afectándose la toma de decisiones.
4	% de gastos ejecutados	$\frac{\text{Gastos corrientes ejecutados}}{\text{Gastos corrientes planificados}}$	Refleja el por ciento de gastos ejecutados, con relación a los gastos planificados.
5	plantilla cubierta	$\frac{\text{plantilla cubierta}}{\text{plantilla aprobada}}$	Refleja el por ciento de completamiento de la plantilla del departamento de la asistencia social que permita realizar el trabajo con calidad.
6	Presupuesto reintegrado de chequera	$\frac{\text{Presupuesto reintegrado chequera}}{\text{Real de prestaciones en efectivo}}$	Representa el presupuesto reintegrado con respecto al real de prestaciones en efectivo. Guarda relación con el indicador de Economía en las prestaciones en efectivo.
<b>EFICACIA EN LOS RESULTADOS</b>			
7	Auditorías calificadas de Aceptable (período cinco años)	$\frac{\text{No. auditorías Aceptable}}{\text{total auditorías recibidas}}$	Refleja el por ciento de los resultado obtenidos de Aceptable de las auditorías que muestran la efectividad y la información contable financiera para la correcta toma de decisiones.
8	Cumplimiento de aplicación de medidas resultantes de las auditorías	$\frac{\text{No. medidas a aplicar cumplidas}}{\text{total de medidas a aplicar}}$	Refleja el por ciento de cumplimiento de medidas aplicadas resultantes de las auditorías, evitando repetición de los señalamientos detectados para mejora el resultado del trabajo realizado por la entidad.

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

**Aspectos a revisar:**

- El examen de la actividad de Recursos Humanos con el fin de comprobar la aplicación de los procedimientos y reglamentos externos e internos rectores

de la actuación y desempeño del capital humano, para el logro de la misión y los objetivos de la entidad y el grado de cumplimiento de las disposiciones legales que regulan esta actividad.

- La selección, captación y empleo, así como los procedimientos establecidos para la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del capital humano y su correspondencia con los objetivos de la entidad.
- Sobre la correcta utilización de la fuerza de trabajo adecuada y necesaria para el cumplimiento de la misión y del aprovechamiento de la jornada laboral. Sobre la estructura y organización de las actividades, determinación de la plantilla, formación del trabajo y la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo.
- Si el área de Recursos Humanos determina y realiza un análisis de las causas del movimiento y fluctuación laboral, del índice de ausentismo y las acciones realizadas para disminuirlos.
- Del análisis del comportamiento de la disciplina laboral y de la responsabilidad material. Medidas adoptadas al respecto, así como el conocimientos por los directivos y los trabajadores de los reglamentos internos y externos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de los recursos humanos, en base a los procesos o actividades tales como: selección y admisión de empleo, capacitación, evaluación del desempeño, u otras actividades para las funciones y desarrollo de la gestión de los recursos humanos de la entidad.

No.	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADO ANALÍTICO
<b>EFICIENCIA EN LA ACTIVIDAD</b>			
1	Coefficiente de fluctuación laboral	$\frac{\text{No. bajas por fluctuación}}{\text{promedio de trabajadores}}$	Refleja el impacto de las bajas del período analizado, con respecto al comportamiento del promedio de trabajadores.
2	% de cumplimiento de la Plantilla aprobada del total de trabajadores.	$\frac{\text{plantilla cubierta}}{\text{plantilla aprobada}}$	Reporta el nivel de ocupación real de la plantilla aprobada del total de trabajadores.

No.	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADO ANALÍTICO
3	% trabajadores evaluados	$\frac{\text{No. trabajadores evaluados}}{\text{No. trabajadores total}}$	Representa cantidad de trabajadores con evaluación del desempeño al cierre del período auditado, a partir del número de trabajadores reportado. La evaluación del trabajador tiene dos aristas: una como elemento esencial de la valoración del trabajo y la actitud del trabajador (social) y otra como medio para medir los resultados del trabajo (económica).
4	% Plan de capacitación y desarrollo.	$\frac{\text{No. acciones ejecutadas}}{\text{No. acciones planificadas}}$	Reporta el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo al cierre del período auditado. Las necesidades de capacitación de los trabajadores se definen con el objetivo de dotar a la entidad de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que este debe ser un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores.
5	% Revisión de las prestaciones superior a un año o excepcionales	$\frac{\text{Período real de revisión}}{\text{Período planificado de revisión}}$	Reporta el período de revisión de las prestaciones superior a un año o excepcionales.
<b>EFICACIA EN LOS RESULTADOS</b>			
6	Estructura porcentual de la evaluación del desempeño	$\frac{\text{No. trabajadores evaluados superior}}{\text{número de trabajadores}}$ $\frac{\text{No. trabajadores evaluados adecuado}}{\text{número de trabajadores}}$ $\frac{\text{No. trabajadores evaluados deficiente}}{\text{número de trabajadores}}$	Reporta la calidad de la evaluación del desempeño al cierre del período auditado, a partir del número de trabajadores reportado. La evaluación del trabajador tiene dos aristas: una como elemento esencial de la valoración del trabajo y la actitud del trabajador (social) y otra como medio para medir los resultados del trabajo (económica). Esta calidad depende, en última instancia, del rigor y honestidad del directivo evaluador.

El programa para evaluar la **gestión de información**, debe tener en cuenta el análisis integral del estado de los temas sobre: el sistema de información y

comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de las actividades en el logro de los objetivos de la entidad.

**Aspectos a revisar:**

- Si el sistema de información y comunicación establecido se ajusta a las características de la entidad, si satisface sus propias necesidades y es adecuado y suficiente para la toma de decisiones.
- Si la información, captada, recopilada, producida, procesada y emitida apoya las actividades que se ejecutan en la entidad.
- Sobre la oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad de la información a los diferentes niveles de dirección para la consecución de los objetivos trazados y el cumplimiento del presupuesto.
- Del correcto procesamiento de los datos y entrega oportuna al personal que lo requiera.
- Sobre la efectividad de los canales de comunicación internos y externos, los medios de comunicación utilizados para la información significativa en los niveles de dirección establecidos.
- De la seguridad de la información, su inalterabilidad, acceso y uso de los mismos.
- De la existencia de sistemas de información computarizados, sobre la protección y la seguridad técnica de los sistemas informáticos. La utilización de los sistemas como herramienta para tener información adecuada y suficiente para el logro de los objetivos y cumplimiento del presupuesto.
- Si la información ofrecida por el proceso de rendición de cuenta establecido por la entidad, da un reflejo del estado y resultados de la gestión realizada por los directivos y funcionarios que tienen el deber de informar a los trabajadores y a las instancias superiores.
- Utilización de los indicadores de gestión propios de la entidad o diseñar los indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto que se requieran, para medir la gestión de la informativa, en base a los procesos o actividades relacionadas con el sistema de información y comunicación existente para la dirección, ejecución, control y resultados de los procesos,

actividades y operaciones en el logro de los objetivos de la entidad y en el cumplimiento del presupuesto, u otras actividades vinculadas con las funciones y desarrollo de la gestión de la información de la entidad.

No.	INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADO ANALÍTICO
<b>EFICIENCIA EN LA ACTIVIDAD</b>			
1	Disciplina informativa	<u>Flujo Informativo</u> Presentación y revelación	Refleja el contenido, calidad y responsabilidad en la entrega de los Estados Financieros en el período establecido y a los organismos que corresponda.
<b>EFICACIA EN LOS RESULTADOS</b>			
2	Rendición de Cuenta del directivo de su gestión	<u>Total de veces que rinde cuenta</u> 12 meses	Representa la cantidad de veces que el directivo informa a sus trabajadores, acerca de su gestión, administración, manejo, rendimiento de los recursos asignados, en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido.

### ANEXO 3

La siguiente tabla muestra los elementos de Gastos por partida y el comportamiento de su cumplimiento en los años 2015, 2016 y 2017.

Conceptos	2015			2016			2017		
	plan	real	%	plan	real	%	plan	real	%
TOTAL DE GASTOS	5,427,500.00	5,403,802.01	99.6	5,774,100.00	5,588,527.55	96.8	5,326,300.00	5,154,189.52	96.8
Materias Primas y Materiales	63,700.00	63,077.26	99.0	15,000.00	15,014.35	100.1	104,700.00	64,801.86	61.9
Combustibles y Lubricantes	3,500.00	3,461.26	98.9	2,800.00	2,601.18	92.9	1,100.00	1,095.03	99.5
Energía	1,800.00	1,657.39	92.1	1,600.00	1,548.09	96.8	1,000.00	945.93	94.6
Gastos de Personal	956,100.00	949,807.68	99.3	1,001,900.00	988,412.05	98.7	973,300.00	960,417.30	98.7
Depreciación y Amortización	8,000.00	7,688.97	96.1	6,600.00	6,412.90	97.2	4,900.00	4,882.73	99.6
Otros Gastos	128,100.00	120,012.93	93.7	53,900.00	51,956.65	96.4	142,700.00	75,644.05	53.0
De la Asistencia Social	4,266,300.00	4,258,096.52	99.8	4,692,300.00	4,522,582.33	96.4	4,098,600.00	4,046,402.62	98.7
Prestaciones en Efectivo	3,940,500.00	3,939,864.74	100.0	3,973,100.00	3,956,455.10	99.6	3,875,600.00	3,857,031.28	99.5
Prestaciones en Especies	325,800.00	318,231.78	97.7	719,200.00	566,127.23	78.7	223,000.00	189,371.34	84.9
Garantía de Ingreso	0.00	0.00	0.0	0.00	0.00	0.0	0.00	0.00	0.0
Otros impuestos, tasas y contribución	277,200.00	275,444.51	99.4	260,400.00	257,011.17	98.7	233,700.00	230,406.00	98.6
Gastos no Planificados	0.00	12,025.33	0.0	0.00	7,733.31	0.0	0.00	7,238.84	0.0
Gastos Financieros	0.00	527.91	0.0	0.00	685.00	0.0	0.00	78.00	0.0
Gastos por pérdida	0.00	11,497.42	0.0	0.00	7,048.31	0.0	0.00	7,160.84	0.0
<b>TOTAL DE GASTOS CORIENTES</b>	<b>5,704,700.00</b>	<b>5,691,271.85</b>	<b>99.8</b>	<b>6,034,500.00</b>	<b>5,853,272.03</b>	<b>97.0</b>	<b>5,560,000.00</b>	<b>5,391,834.36</b>	<b>97.0</b>