

UNIVERSIDAD DE GRANMA

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**



**TRABAJO DE
DIPLOMA**

**Título: Auditoría de Gestión al
Sistema Presupuestario de la
Universidad de Granma**

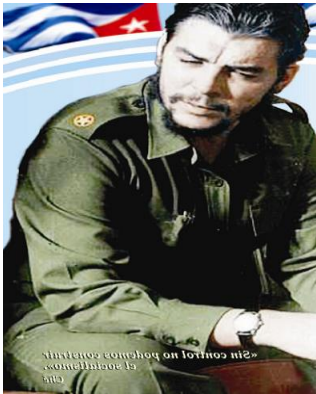
Tutor: Msc Lucila Ramírez Pompa.

**Autora: Sandra Elizabeth Lascano
Minta**

Curso: 2010-2011

“Año 53 de la Revolución”

Pensamiento



***“La revolución no se
lleva en la boca para
vivir de ella, se lleva***

***en el corazón para morir con
ella”***

Ernesto Che Guevara

Agradecimiento

- *Agradezco a dios por haberme regalado la vida y haber permitido que cumpla mi sueño de ser profesional.*
- *A mi madre que con su sabiduria supo guiarme por el camino del bien y enseñarme que cuando uno cae se debe levantar.*
- *A mi padre por ser un hombre luchador y mi ejemplo a seguir.*
- *A mis hermanitas a Flsita por apoyarme y comprenderme, Fanny por ser mi ejemplo de buena hija, Jessica por ser luchadora y no dejarse vencer por nadie.*
- *A mi abuelita que con sus consejos me animo a salir adelante y enfrentarme a nuevos retos.*
- *A mis tios Luis y Edwin por ser como mis hermanos a mi tia Marthita porque me ha enseñado que nunca es tarde para querer ser mejor.*
- *A Luis mi novio por su apoyo incondicional.*
- *Y en especial a mi querida Tutora Mcs Lucila Ramirez Pompa por guiarme en la realización de mi tesis.*
- *Agradezco a la Dra. Diana Montesinos por brindarme su ayuda.*

Dedicatoria

- *A dios por su infinito amor y cuidado conmigo.*
- *A mi madre por ser la mejor madre del mundo y apoyarme en el sueño loco de venir a Cuba.*
- *A mi padre por su comprensión y confianza, mi inspiración para cada día ser mejor.*
- *A mis tres hermanitas Flsita, Fanny y Jessica por su apoyo incondicional.*
- *Dedico este trabajo especialmente a mi abuelito Jorge que aunque ya no está conmigo lo llevo en el corazón por que el me enseñó el valor de la vida y la perseverancia; gracias por todo.*

Resumen:

A medida que se van produciendo cambios tecnológicos en la economía Cubana la Auditoría de Gestión se ha convertido en una herramienta organizativa que ayuda a medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos de la organización. La Auditoría de Gestión en la actualidad ha penetrado en la gerencia y hoy se relaciona fuertemente con la administración de las organizaciones pues esta facilita el mejor desenvolvimiento de las actividades.

El presente trabajo de Diploma se realizó en la Universidad de Granma el mismo que lleva por título **“Auditoría de Gestión al Sistema Presupuestario de la Universidad de Granma”**.

El objetivo de este trabajo es: Realizar una auditoría de gestión al sistema presupuestario de la Universidad de Granma.

El trabajo fue estructurado en tres capítulos:

- ✓ El primer capítulo consta de la fundamentación teórica del tema, donde se hace referencia a los antecedentes del proceso de auditoría, el presupuesto, tipos de presupuestos y el Control Interno.
- ✓ En el segundo capítulo se presenta el procedimiento de auditoría a utilizar
- ✓ En el tercer capítulo se aplica el procedimiento para realizar la auditoría al Sistema presupuestario de la Universidad de Granma.

La principal conclusión a la que se arriba es que se manifiestan algunas irregularidades en el proceso de gestión presupuestaria, en cuanto al logro de las metas proyectadas, la no visión integral de la evaluación de los distintos subsistemas del presupuesto y el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los mismos.

Se recomienda principalmente realizar la evaluación del presupuesto con una visión integral que permita conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia en los distintos subsistemas del presupuesto.

Índice	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo I Fundamentación teórica sobre la Auditoría de Gestión.....	4
1.1. Antecedentes de la Auditoría de Gestión.....	4
1.2. Clasificación de la Auditoría; Tipos de Auditoría.....	5
1.3. Auditoría de Gestión.....	7
1.4. Programa de Auditoría.....	11
1.5. Control Interno.....	12
1.6. Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión al Presupuesto.....	17
 Capítulo II. Propuesta del Procedimiento Metodológico para auditar el Sistema Presupuestario de la Universidad de Granma.....	21
2.2. Elementos metodológicos que fundamentan las fases del procedimiento propuesto...22	22
2.2.1. I Fase de Planificación.....	22
2.2.2. II Fase de Ejecución.....	31
2.2.3. III Fase de Informe.....	33
2.2.4 IV Fase de Fiscalización y Seguimiento.....	35
2.3. Programa de Auditoría.....	36
 Capítulo III Auditoría de Gestión al Sistema Presupuestario de la Universidad de Granma.....	38
3.1. Fase de Planificación.....	38
3.2 Fase de Ejecución.....	53
3.2.1. Presupuesto de la Universidad de Granma.....	53
3.2.2. Ciclo de Ingresos.....	55
3.2.3. Evaluación de la Gestión basada en indicadores.....	57
3.2.4 Validación del Programa de Auditoría.....	59
3.3 Informe de Auditoría.....	61
 Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Referencias Bibliográficas.....	72
Sistema Bibliográfico.....	72

INTRODUCCIÓN

La evaluación integral constituye un elemento primordial dentro de la cultura administrativa moderna pues permite implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoría; la Auditoría de Gestión, como asesora de la alta dirección para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

Dentro de esta categoría la “auditoría de gestión presupuestaria, como una modalidad nueva constituye actualmente un eslabón superior en esta materia, pues permite examinar, evaluar y monitorear los distintos procesos del presupuesto y el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los mismos; así como el desempeño de los administradores, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados y beneficios previstos por la legislación presupuestal y planes de desarrollo de la entidad.

En Cuba la actividad de control presupuestario está regida por la Contraloría General de la República y su base normativa legal, la que como órgano estatal, estructurado en todo el país está llamada hacer cumplir la Ley 107 de agosto del 2009, encargada de la detección de los posibles delitos económicos dentro del proceso administrativo; que pueden constituir en la actualidad flagelos de la sociedad y que pueden entorpecer el logro de los objetivos y metas y el uso racional de los recursos.

En este sentido en el país se ha trabajado denodamente en la prevención de estos hechos y el cumplimiento de las estrategias trazadas en el sistema organizacional, pero aún se manifiesta falta de control, y fundamentalmente incumplimiento de las proyecciones estratégicas de las organizaciones, así como carencia de procedimientos metodológicos que viabilicen este proceso.

La Universidad de Granma cuyo objetivo fundamental es garantizar la calidad de los procesos universitarios sobre la base de su proyección estratégica sustentada en la asignación de recursos presupuestarios, no se encuentra exenta de esta situación, pues aunque se ha trabajado con intencionalidad en la gestión económico financiera, aún se manifiestan algunas irregularidades en el proceso de gestión presupuestaria, en cuanto al logro de las metas proyectadas, la poca visión integral de la evaluación de los distintos subsistemas del presupuesto y el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los mismos.

Todo lo anterior permite plantear el siguiente:

Problema de investigación: Deficiente enfoque integral en los procesos de evaluación y monitoreo del sistema presupuestario.

Objetivo General: Realizar una auditoría de gestión al sistema presupuestario de la Universidad de Granma.

Del objetivo general se derivan los siguientes Objetivos Específicos:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de auditoría de gestión.
2. Proponer un procedimiento metodológico para realizar la auditoría de gestión al sistema presupuestario de la Universidad de Granma.
3. Aplicar el procedimiento metodológico para realizar la auditoría de gestión al Sistema Presupuestario

La investigación parte de la siguiente hipótesis

Sí se utiliza la auditoría de gestión basada en los procedimientos que articula esta nueva modalidad de auditoría, se logrará examinar, evaluar y monitorear los distintos procesos del presupuesto con un enfoque integral en la Universidad de Granma.

Materiales y Métodos:

Métodos Teóricos: Dentro de estos se utilizará el materialismo dialéctico como base fundamental:

Histórico Lógico: Para analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado el análisis de la Auditoría de Gestión para poder diseñar una serie de procedimientos metodológicos que permitan hacer una evaluación de la misma.

Inducción- Deducción: Para la determinación de las generalizaciones teóricas, para hacer inferencias y determinar los referentes teóricos de la utilización racional del tiempo de trabajo de los directivos.

Análisis y Síntesis: Para analizar y resumir los referentes históricos y metodológicos, presupuestos que se fundamentan el proceso de utilización racional del tiempo de trabajo de los directivos.

Métodos Empíricos:

Cuestionario: Se la realiza para conocer las opiniones, criterios y puntos de vista acerca de los procesos universitarios.

La Observación: Se lo realiza para obtener una retroalimentación directa respecto a diferentes aspectos de interés relacionados con la gestión de los procesos universitarios.

Revisión de Documentos: Se lo realiza para conocer elementos de interés respecto a cómo se planifica, organiza, ejecuta, controla y se evalúa los procesos universitarios.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.1. Antecedentes de la Auditoría de Gestión

El origen exacto de la auditoría es muy controvertido, se conoce que en Inglaterra en el siglo XV se precisaba de las opiniones de auditores para asegurarse de que no se produjeran fraudes en los registros. Hay evidencias del surgimiento de la auditoría independiente en Inglaterra por los años de 1840.

A partir del año 1900, con la creación de las corporaciones, surgió la necesidad de auditar sus estados financieros y sobre 1917 apareció en las leyes el establecimiento de dictamen de los mismos. Hasta aquí el desarrollo de la auditoría se circunscribía a contar con una opinión independiente que diera fe de la exactitud de la información financiera.

Según la “American Accounting Association”, auditoría es el proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre las afirmaciones y los criterios establecidos.

Para el año de 1975 surgió la auditoría administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, siendo esta la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades. Durante la década del 70 apareció el interés por parte de las administraciones gubernamentales de conocer acerca del desempeño de sus entidades, ya que a través de los informes financieros esto no era viable y nació la Auditoría de Gestión la misma que se basa en dos importantes principios de la administración pública: el primero relativo a que esta debía ser dirigida de manera que hiciera el mejor uso posible de los fondos públicos y en el segundo relativo a que las personas que dirigen los fondos públicos debían ser responsables por la prudente y efectiva administración de los recursos que les habían sido confiados.

(Franklin, Enrique) La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al

administrador es de dar a conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo cual le lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas.

1.2. Clasificación de las auditorías: Tipos de auditoría.

Teniendo en cuenta su naturaleza las auditorías se clasifican en:

- a) Auditoría Externa.
- b) Auditoría Interna.

Auditoría Externa: Es la que realizan la Contraloría General de la República, y los organismos de la Administración Central del Estado autorizados en el presente Reglamento, así como la auditoría independiente que realizan las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones autorizadas expresamente por el Contralor General de la República a quienes contraten el servicio de auditoría.

Auditoría Interna: Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización que se audita.

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

b) Auditoría Financiera o de Estados Financieros: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones.

c) Auditoría Forense: Consiste en la investigación y verificación de información, operaciones, actividades, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa.

c) 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.

d) Auditoría Fiscal: Consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales en relación a los deberes con el fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponde, dentro de los plazos y formas establecidas.

e) Auditoría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, así como de la confiabilidad y validez de la información, la efectividad de los controles, aplicaciones, sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.

f) Auditoría Ambiental: Es el proceso para verificar el uso, administración, protección, preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las normas y principios que rigen su control y cuantificar el impacto por el deterioro ocasionado o que pueda producirse.

g) Auditoría Especial: Consiste en la verificación y análisis de temas específicos en entidades, actividades de interés nacional o territorial, programas, proyectos y otros asuntos.

En las auditorías puede existir una combinación de objetivos de fiscalización financiera y de gestión, o los objetivos pueden limitarse únicamente a los aspectos de uno de los dos tipos de auditoría. En la práctica, podría darse un solapamiento entre la auditoría financiera y, como mínimo, algunos aspectos de la auditoría de gestión. En tales casos la clasificación de una auditoría dependerá de los objetivos. Se considera que la auditoría de gestión es una actividad que requiere una preparación y una planificación especializada.

1.3. Auditoría de Gestión.

Antes de presentar el concepto de Auditoría de Gestión se considera necesario dar a conocer el concepto de Gestión.

Gestión:

La gestión es el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar metas y objetivos precisos la misma que comprende todas las actividades organizacionales.

Concepto de Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión de acuerdo con la INTOSAI, es una evaluación o un examen independiente del grado en que una empresa, un programa o un organismo del sector público actúan de modo eficiente y eficaz, con la debida atención a la economía.

Para De Armas García Raúl, define a la auditoría de gestión como: “El proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas en una entidad, programa, proyecto u operación con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado”.

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

Objetivos de la Auditoría de Gestión

Entre los principales objetivos de la auditoría de gestión podemos mencionar las más importantes y las que dan sentido a la realización de la auditoría.

- ❖ Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las entidades ya sean estas públicas o privadas.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.

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

Características.

Las características especiales de la auditoría de gestión se deben a la variedad y complejidad de cuestiones relacionadas con su actividad. Además de unas competencias y una planificación especializada.

La auditoría de gestión identifica sus características de la siguiente manera:

- ❖ Se encarga de evaluar y determinar la calidad de la administración.
- ❖ Mide la efectividad de la entidad para alcanzar las metas deseadas.
- ❖ Contribuye de manera efectiva al mejoramiento de la gestión económico - financiera y administrativa de la entidad.
- ❖ Posee carácter preventivo porque detecta los errores antes de convertirse en problemas.
- ❖ Evalúa la efectividad del trabajo de la gerencia y demás áreas.

Propósitos.

- ❖ Aplicar políticas adecuadas para adquirir los recursos con la cantidad y calidad apropiada y al menor costo.
- ❖ Proteger y conservar correctamente los recursos
- ❖ Evitar la duplicación de esfuerzos, así como el ocio y exceso de personal.
- ❖ Utilizar procedimientos operativos eficientes y dinámicos.
- ❖ Emplear todo tipo de recurso de manera racional.
- ❖ Cumplir la legislación vigente.
- ❖ Establecer un Sistema de Control adecuado para medir e informar su ejecución en términos de economía y eficiencia.

Beneficios

- ❖ Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.
- ❖ Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencias.
- ❖ Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.
- ❖ Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia.
- ❖ Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia.
- ❖ Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Enfoque de la Auditoría de Gestión.

Las entradas son los recursos asignados, considerados como resultado de las salidas (servicios prestados) y de las acciones realizadas para lograr los objetivos específicos y por tanto están relacionados con la economía, la eficiencia está relacionada con la producción y la eficacia con el logro.

La auditoría de gestión se ocupa básicamente de examinar la economía, eficiencia y eficacia de conformidad con las normas de auditoría.

Economía.- Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que en relación a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo:

- ❖ No se compre, gaste o pague más de lo necesario.
- ❖ Utilizar los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad.
- ❖ Condiciones de almacenaje y de trabajo.

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

Por tanto la eficiencia debe lograr:

- ❖ Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a la misma.
- ❖ Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- ❖ Que las normas de trabajo sean correctas.
- ❖ Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.

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

Riesgos en la Auditoría de Gestión

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por tanto, deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa, a partir de.

- ❖ Criterio profesional del auditor.
- ❖ Regulaciones legales y profesionales.
- ❖ Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría se debe tener en cuenta también los tres componentes del riesgo los mismos que mencionaremos a continuación.

Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

1.4. Programa de Auditoría.

Numerosas veces los Auditores por las experiencias adquiridas, coinciden en determinadas etapas o pasos a seguir al realizarlas, sin embargo para llevar a cabo una Auditoría de Gestión es necesario e imprescindible que el equipo multidisciplinario que participe en la misma elabore un programa previo, que lleve implícito cada uno de los pasos a ejecutar. Por lo tanto, podemos decir que un programa de auditoría son las guías de acción durante la fase de ejecución de la auditoría. Estos programas contienen los procedimientos de la auditoría detallados por costo de la recopilación efectiva de la evidencia.

Las finalidades de un programa de Auditoría son:

- ❖ Conducir la Auditoría de forma adecuada y correcta.
- ❖ Asegurar que el trabajo sea desarrollado en forma y con la extensión proyectada.

Ventajas de utilizar el Programa de Auditoría

- ❖ Facilita la distribución del trabajo.
- ❖ Sirve como guía al auditor en su trabajo.
- ❖ Posibilita el equilibrio de la Auditoría.
- ❖ Permite en un momento dado la sustitución del jefe del grupo de Auditoría o de otro miembro del equipo.
- ❖ Ahorra tiempo en auditorías posteriores.
- ❖ Evita omitir trabajos que deben realizarse.
- ❖ Facilita la confección del informe.

Importancia

Es extraordinaria porque sin un buen programa resulta muy difícil realizar una buena auditoría; en muchas ocasiones las deficiencias no detectadas en la supervisión de una auditoría determinada, se debe a la aplicación de un programa deficiente o la ausencia del mismo.

Clasificación de los programas de Auditoría.

En el texto Intervención y Fiscalización del Dr. Menéndez Aniceto plantea que; existen distintos tipos de programas clásicos, que pueden ponerse en práctica en una Auditoría.

Flexible: Son aquellos donde el auditor aplica toda su experiencia y criterio profesional en consecuencia con la investigación que realiza, permite hacer frente a circunstancias imprevistas y solo se aprueba su utilización a auditores con amplia experiencia en el trabajo.

Rígida: Son aquellas donde no se permite al auditor hacer modificaciones del método, procedimiento establecido en su aplicación.

Estándar o Modelo: Se aplican indistintamente en cualquier auditoría de las conocidas, de acuerdo a normas preestablecidas, tomando en cuenta los objetivos a cumplir, tienen de inconveniente que al aplicarlas a las distintas actividades económicas no suelen abarcar todas las características de las entidades a ser auditadas.

Mixto: En ellos se aplican múltiples técnicas en la conducción del objetivo a alcanzar de acuerdo con la actividad auditada y las condiciones preestablecidas; por regla general contiene una parte rígida y otra flexible.

1.5. Control Interno

Lastre Rodríguez Luis, define al control interno, como el proceso integrado a las operaciones, con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos.

El COSO, en su estudio define al control interno como aquel proceso que se encarga de realizar el Consejo de Administración, la dirección y el colectivo restante de una entidad, con el propósito de otorgar un nivel razonable de confianza en la consecución de los objetivos de la entidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de las instituciones Fiscalizadoras Superiores “El Control Interno es un plan de organización y el conjunto de métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientadas a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones económicas, así como productos y servicios de calidad esperadas para preservar el patrimonio de pérdida, abusos, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades”.

Características del Control Interno.

- ❖ El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- ❖ El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- ❖ El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- ❖ El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

Principios del Control Interno

Se asume que los principios de control interno son verdades o reglas de aplicación general derivadas de la práctica y de razón, adoptadas y aplicadas sistemáticamente y persistentemente en casos similares por personas capacitadas en la materia, el cumplimiento de esos principios contribuirá al logro de los propósitos para los que se establece el control interno.

Para lograr establecer un eficaz sistema de control interno la organización deberá tomar en cuenta determinados principios, entre ellos los siguientes:

División de Trabajo.

En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas:

- ❖ Autorizada
- ❖ Aprobada
- ❖ Ejecutada
- ❖ Registrada

Fijación de Responsabilidad.

Este principio garantiza que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

Cargo y Descargo.

Este garantiza que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado o se logra que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cual servirá de evidencia documental que se precise quien lo ejecuto, aprobó, registro y verifico.

Componentes de Control Interno

“Los componentes del control interno son funcionales y orgánicos”. Los componentes funcionales son el ambiente de control, la evaluación del riesgo, la información y la Administración Activa y la Auditoría interna.

Los componentes del control interno son los siguientes:

- 1.- El Ambiente o Entorno del Control.
- 2.- La Evaluación del Riesgo.
- 3.- Las Actividades de Control.
- 4.- Información y Comunicación.
- 5.- Supervisión y Monitoreo.

1.- El Ambiente o Entorno del Control.

El ambiente o entorno de control constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados.

2.- La Evaluación del Riesgo.

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

3.-Las Actividades de Control.

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que han determinado y que asume la dirección.

4.-Información y Comunicación.

La información relevante debe ser captada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer el tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

En la resolución 297/2003 plantea los informes deben transmitirlos adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendentes y transversal.

5.- Supervisión y Monitoreo.

Según Carmona/2001/ “La supervisión como un proceso continuo es muy importante, pues en la medida que los factores internos y externos van cambiando, los controles que una

vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de ofrecer a la dirección la razonable seguridad que ofrecerán anteriormente”.

Métodos de Evaluación del Control Interno

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

Cuestionarios: Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”.

Flujogramas: Consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoria, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

Matrices: El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades del control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo el siguiente procedimiento previo:

- ❖ Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.

1.6 Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión al Presupuesto

La “Auditoría de Gestión Presupuestaria, como una modalidad nueva de la auditoría para examinar, evaluar y monitorear los distintos procesos del presupuesto y el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los mismos; así como el desempeño de los gestores del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas y el grado con que se están logrando los resultados y beneficios previstos por la legislación presupuestal y planes de desarrollo de la entidad. La Auditoría de Gestión Presupuestaria tiene carácter preventivo y correctivo, además de ser una herramienta de rendición de cuenta sobre la gestión de los recursos asignados, a diferencia de los demás tipos de auditoría se debe aplicar en tres momentos: a) La auditoría antes o a prioridad de la aprobación del presupuesto. Examina la racionalidad de la asignación de presupuestos a las actividades o proyectos de inversión y si estos son adecuados y suficientes para lograr los objetivos y metas planeadas. b) La auditoría concurrente a la ejecución del presupuesto. Examina paralelo a la ejecución de flujos de presupuesto y realización de las metas de los proyectos y actividades a fin de detectar las desviaciones y recomendar su corrección. c) Auditoría posterior a la ejecución del presupuesto. Examina la ejecución anual de los presupuestos; con el objeto de expresar una opinión sobre la razonabilidad con que se presentan el Estado de Ejecución Presupuestario de Ingresos y Gastos, Programación y Ejecución de Ingresos y del Gasto, Estado de Fuentes y Usos de fondos, Clasificación Funcional y Clasificación Geográfica del Gasto, de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas Legales Presupuestarias.

Según Avelino García Villarejo, define al presupuesto como “El documento jurídico-político elaborado periódicamente en el que de forma contable se recoge la autorización del techo de gastos y las previsiones de ingresos que realizará la Hacienda Pública durante el ejercicio económico correspondiente, en consonancia con el plan económico de la misma”.

Se define también al presupuesto como el instrumento financiero a través del cual se refleja los ingresos y los gastos del Estado o cualquier entidad privada para un periodo determinado cuya finalidad es responder a las necesidades y a las políticas financieras de la entidad.

Funciones de los presupuestos

- ❖ La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- ❖ El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- ❖ Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Técnicas Presupuestarias

Presupuesto Tradicional, Incrementalista o Repetitivo: Lo habitual en que se ha ejecutado el gasto en períodos anteriores, es suficientemente justificativo para su inclusión en el Presupuesto que se está planificando. No exige la evaluación de costos.

Presupuesto por Programas: Conjunto de acciones homogéneas para lograr un objetivo concreto. Técnica moderna de carácter integral que define:

- ❖ Asignación financiera en función de objetivos concretos, para los que se desarrollan acciones y asignan insumos materiales, humanos y técnicos.
- ❖ Permite a través de líneas programáticas el control y la gestión de los resultados.
- ❖ Objetivo-insumos-recursos-acciones-resultados.

Presupuesto Base Cero: Consiste en un proceso de planeamiento y presupuestación que requiere la total y detallada justificación de las erogaciones a partir de su origen (de ahí su nombre *base cero*) y no como incrementos de presupuestos anteriores. De ese modo exige de cada responsable de entidad, unidad organizativa, o de cualquier estructura de dirección y administrativa, la demostración de que todos los rubros, nuevos o existentes, se fundamenten y cuantifiquen debidamente, se sustenta en:

- ❖ Objetivos a lograr
- ❖ Metas verificables a alcanzar

- ❖ Costos estimados cuantificables
- ❖ Beneficios a obtener
- ❖ Asocia Costo – Beneficio.

Toda acción a incluir en el Presupuesto debe ser analizada, bajo el criterio de su propio mérito y en comparación con diversas alternativas.

Cualquier elemento presupuestario debe fundamentarse y justificarse mediante una discusión previa y desde diversos ángulos, tanto técnicos como políticos, que permitan la mejor decisión.

Características del Presupuesto

- ❖ Carácter jurídico.
- ❖ Carácter político.
- ❖ Carácter planificado.
- ❖ Es un documento de elaboración y ejecución periódica.
- ❖ Se expresa en forma contable.
- ❖ Constituye una autorización y una previsión de gastos e ingresos.
- ❖ Representa la concreción y la restricción financiera del plan económico para un período determinado.

Principios o Reglas para elaborar un Presupuesto.

Dentro de los principios para elaborar el presupuesto se debe tener en consideración los siguientes:

Universalidad: Todos los gastos e ingresos del Estado deben estar incluidos.

Unidad: Política presupuestaria común, sin rigidez. Armonía entre decisiones centralizadas y administración descentralizada.

Claridad: El documento debe reflejar ordenadamente y transparentemente las acciones del Estado, facilitando la comprensión, teniendo en cuenta que constituye un documento público.

Periodicidad: Se expresa en periodos de tiempo limitados, generalmente un año, aunque se aplican ya presupuestos plurianuales.

Continuidad: Aún cuando no existan presupuestos plurianuales, sus previsiones deben apoyarse en resultados de ejercicios anteriores y expectativas futuras.

Especificación: A través de clasificadores uniformes, debe obtenerse el máximo grado de detalle.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA AUDITAR EL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA.

El procedimiento que se propone toma como base los criterios teóricos tratados en esta investigación, sobre la base de los diferentes enfoques metodológicos analizados.

Está diseñado para realizar la auditoría de gestión a los procesos universitarios, tiene en cuenta las disposiciones legales y normativas del proceso de auditoría de gestión y la articulación de técnicas y procedimientos de auditoría. Consta de cuatro fases fundamentales: Fase de Planeación, Ejecución, Fase de Informe y por último Fase de Fiscalización.

Las metodologías analizadas constan de cinco o seis fases, parten de una etapa inicial al que algunos le llaman etapa de diagnósticos, otros exploraciones previas, que consideramos que es de vital importancia su realización, para la correcta selección del área o proceso a auditar, pero ante este diseño proponemos incluir estos aspectos en la etapa de planeación de la auditoría porque es en esta fase donde los auditores realmente la ejecutan para poder decidir hacia dónde dirigir la auditoría, establecer los objetivos y elaborar el plan.

En el procedimiento propuesto en la primera fase (**Planeación**), se propone la lógica metodológica a seguir para la planeación de la auditoría sobre la base del desarrollo y mantenimiento de la información pertinente, la selección de los posibles procesos o áreas que se van a analizar, seguidamente estos elementos se materializan en un plan en el que se detalle cómo se realizará la auditoría. Por otro lado se debe efectuar un estudio previo para recoger la información sobre el proceso e identificar asuntos importantes. Esta fase constituye el punto de partida de la fase siguiente, pues es en ella donde se determinan los objetivos de la auditoría, el alcance y el programa a ejecutar en la fase número dos.

La fase de (**Ejecución**) detalla cómo proceder para lograr el desarrollo y ejecución de un programa de fiscalización, en ella se proponen técnicas para la recopilación de suficientes pruebas pertinentes y fiables, incluido su análisis cualitativo y cuantitativo, además incluye

la formulación de los resultados, así como las conclusiones y recomendaciones parciales, que permitan pasar a una tercera fase que consiste en la explicación lógica y estructural de la elaboración de un **Informe de Auditoría** donde se detalla los hallazgos fundamentales encontrados y la calificación de la auditoría.

La última fase, (**Fiscalización y Seguimiento**), pretende brindar los elementos de monitoreo y control para fiscalizar el cumplimiento de las recomendaciones.

Dada la articulación de todas estas fases se hace necesaria la explicación detallada de todos los elementos metodológicos a tener en cuenta en cada una de ellas. Según Flores Pico Ángela.

2.2. Elementos Metodológicos que fundamentan las fases del Modelo propuesto.

2.2.1. I Fase de Planeación

En esta fase se recopila la evidencia necesaria para que los auditores conozcan. ¿Qué se va hacer? ¿Cómo se hará? ¿Quiénes lo harán?

Para lo cual se propone:

1.- Reunión del equipo de auditores y especialistas que tomará parte en la realización de la auditoría para determinar.

a) Propósitos de la auditoría

¿Qué se hará?

¿Dónde se hará?

¿Cómo se hará?

¿Quiénes lo harán?

2.- Visita Exploratoria: En este punto es necesario tener en cuenta una visión sistémica y estratégica de la organización donde se tengan en cuenta todos los aspectos de su gestión de forma integral, que permitan conocer la misma a través de la revisión analítica y la evaluación del control interno.

Visión Sistémica: Es conocer a la entidad en una forma global y todo su entorno, analizando los factores internos y externos mediante la búsqueda de información relevante sobre la Universidad de Granma a través de la aplicación de técnicas de auditoría, el cual

va de la mano con la evaluación y comprensión del control interno, culminando con la determinación de los componentes o áreas que serán objeto de examen durante la auditoría.

Visión Estratégica: Analizar y comprender la misión, visión, metas, objetivos así como cualquier otro elemento que defina la estrategia de la organización que pueda agilizar el proceso de auditoría.

Revisión Analítica: Se procede a la evaluación analítica para determinar los objetivos y el alcance de la auditoría.

Evaluación del Control Interno

Esta etapa está orientada a evaluar el grado de confiabilidad que posee la entidad auditada con el propósito de depositar la confianza en la realización de pruebas de auditoría puesto que de esta manera, para el auditor, los sistemas de control interno a mayor calidad más confiabilidad y menor obtención de pruebas de auditoría, o el sistema de CI de menor calidad genera menos confiabilidad y una mayor necesidad de aplicación de pruebas de auditorías

Se debe controlar lo siguiente:

- ❖ Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.

Componentes del Control Interno

Ambiente de Control

El ambiente de control lo constituyen todos los componentes referidos a crear un clima laboral de auditoría y supervisión de los procesos objeto de inspección. Para ello se define lo siguiente:

- ❖ ¿Cómo está estructurada la entidad? Obtener el organigrama
- ❖ ¿Cómo se agrupa la entidad a efectos de administración (por ejemplo por productos, procesos, ubicaciones, funciones o centros de costo/beneficio)?
- ❖ ¿Disponen dichas unidades de administración de sus propios estados financieros?

- ❖ ¿Cuáles son los procesos de negocios de la entidad?
- ❖ ¿Cuáles son los procesos de negocios relevantes para las diferentes unidades de administración?
- ❖ ¿Los procesos de negocio están centralizados o se gestionan por separado dentro de las unidades de administración?

Evaluación de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos y externos) como de la actividad.

- ❖ Evaluar la efectividad del proceso de valoración de riesgos de la entidad,
- ❖ Valorar la manera en que la gerencia identifica los riesgos relevantes, su importancia, sus probabilidades de ocurrencia
- ❖ Determinación de las acciones para manejarlas.
- ❖ Investigar si la gerencia ha identificado o no los riesgos de declaraciones materiales inadecuadas en cuanto a las áreas importantes, clases de transacciones y publicaciones de información.

Actividades de control

Procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha definido y asume la dirección, las cuales se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- ❖ Preventivo y Correctivos
- ❖ Manuales Automatizados o Informáticos
- ❖ Gerenciales o directivos.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas.

- ❖ Análisis efectuados por la dirección
- ❖ Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- ❖ Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- ❖ Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- ❖ Segregación de funciones.
- ❖ Aplicación de indicadores de rendimiento.

Información y comunicación

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

Supervisión o Monitoreo

Es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunos de los aspectos a tener en cuenta son:

- ❖ Constitución del Comité de Control integrado, al menos, por un funcionario del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
- ❖ En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

Una vez analizado los elementos a tener en cuenta para la realización de la visita exploratoria se hace necesaria la articulación de las tareas o actividades para llevar a cabo este proceso:

Tareas

1.- Entrevista inicial con la alta dirección de la Universidad de Granma (Rector, Vicerrectores, Decanos, Directores y jefes de Departamento).

En esta primera tarea se debe asegurar desde el inicio y durante todo el proceso la colaboración de todos entrevistados, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y todos los trabajadores.

2.- Definir el objeto social de la Universidad, comprobándolo de acuerdo a su misión, así como una estrategia de aseguramiento.

Según Hax (1992) se define como estrategia, al proceso por cuyo intermedio se establecen la misión y los objetivos básicos de la organización. La gestión de los procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia de la organización, de ahí que el establecimiento de los objetivos es un factor determinante en la conducción de los procesos universitarios en general y específicamente en la definición de las políticas.

Está decide la misión de la entidad, se establecen los objetivos, se realiza la planeación estratégica y se consideran lo procesos universitarios del centro de la planeación. Por lo que la auditoría se nutre de la revisión de estos elementos.

3.- Datos Generales de la Entidad.

- a) Aspectos Jurídicos
 - b) Estructura organizativa y funcional, área, actividad o función organigrama.
 - c) Diagrama de flujo del proceso y sus características
 - d) Consultar diagnósticos realizados en la Universidad sobre procesos universitarios y trabajos realizados
 - e) Solicitar manual de normas y procedimientos válido.
1. Recopilar información detallada sobre el expediente único de auditoría, controles, inspecciones; que permita conocer las deficiencias detectadas anteriormente y las medidas adoptadas en la Universidad.

2. Comportamiento de los indicadores de eficiencia, eficacia y economía que se refieren a los procesos, así como índices por políticas.

Estos reflejan el porte del proceso y el aprovechamiento de las capacidades relacionadas con los resultados de la organización. Es por eso que se hace necesario realizar un análisis de los mismos.

3. Recorrer las áreas de la Universidad: vicerrektorías, facultades, departamentos.(utilizar la técnica de observación)

4. Verificar fuentes externas a la Universidad si se considera necesario.

Estas tareas permiten seleccionar el área a auditar, evaluar los estándares de auditoría, determinar los objetivos y metas de la auditoría a realizar, conformar el equipo de trabajo para realizar la auditoría y por último se confecciona el cronograma que incluye la elaboración del memorándum de auditoría para realizar el programa de auditoría.

3.- Selección del Área a Evaluar.

Determinación del universo de análisis teniendo en cuenta el paso de visita exploratoria y todo lo que el mismo conlleva. Para lo cual se debe seleccionar aquella área o proceso que mayor incidencia tenga en la gestión de la organización y la que refleje mayores hallazgos que impliquen un proceso de auditoría de gestión.

4.- Evaluación de los Estándares de Auditoría.

Para realizar este paso es necesario partir de la evaluación del riesgo de auditoría para lo cual se clasifica este riesgo en:

- ❖ **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa o el Organismo.
- ❖ **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
- ❖ **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

En este sentido el proceso de evaluación del riesgo general de auditoría se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de auditoría} = \mathbf{R.I * R.C * R.D}$$

Una vez determinado el riesgo de auditoría y utilizando la técnica estadística de muestreo por atributos, o por variables, teniendo en cuenta las características del proceso seleccionado, se podrá determinar el tamaño de la muestra a auditar. Este paso constituye uno de los elementos a tener en cuenta a la hora de elaborar el memorándum de auditoría.

5.- Determinación de los Objetivos y Metas de la Auditoría.

Para determinar los objetivos y las metas de este tipo de auditoría se tendrá en cuenta como se expuso en el Capítulo I que la auditoría de gestión persigue, examinar de forma detallada cada aspecto operativo de la organización, para lo cual es necesario:

- a) Verificar el logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la Universidad.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

Este paso constituye un elemento importante el paso de visita exploratoria, pues brinda información relevante al respecto.

6.- Conformación del Equipo de Trabajo.

Para la ejecución de las auditorías de gestión es conveniente la creación de equipos multidisciplinarios que satisfagan las exigencias de las especificidades de cada rama, así como

las expectativas del auditado que le permitan la corrección de los factores objetivos y subjetivos que entorpecen la buena marcha de la actividad, provocando la ineficiencia en su gestión.

Sin embargo, en todas las ocasiones no se cuenta con los especialistas necesarios para ejecutar el trabajo, dadas las características de la entidad objeto de auditoría, debiéndose en estos casos auditar hasta donde sea posible, según los conocimientos teóricos y prácticos de los participantes.

No pueden faltar en la integración de este equipo, el auditor interno de la organización, especialistas del proceso a auditar, que no sean de la organización. En la multidisciplinariedad se deben tener en cuenta psicólogos, ingenieros industriales, abogados, por su especialización en cuanto al comportamiento organizacional, el enfoque de procesos, y el conocimiento de la base normativa y legal.

Este paso es relevante pues define la cantidad de personas a trabajar en la auditoría y contribuye a la delimitación del tiempo a emplear, cuestión fundamental para la elaboración del cronograma de actividades.

7.- Cronograma de Actividades.

El cronograma nos ayuda a concluir la auditoría dentro de un periodo razonable de tiempo y con un número específico de horas.

Con base en la información sobre el tiempo asignado (horas) y a las personas que la ejecutaran, deberán determinar el tiempo por actividad, subprogramas y proyecto de auditoría según los días, semanas y periodos que se considere pertinente.

8.- Memorandum de Auditoría.

Como resultado final de la fase de planeación de la auditoría, se debe elaborar el memorándum, que es un documento elaborado por el auditor en que se resume los resultados obtenidos y debe contener lo siguiente:

1.- Título: Consta del nombre del documento, nombre de la organización auditada, tipo de auditoría y el período a ser auditado.

2.-Objetivos de la Auditoría: Se dará a conocer los objetivos que se pretende alcanzar con la auditoría

3.- Información General de la Organización: Contendrá información como: base legal, misión, visión, actividades a las que se dedica, organigrama estructural y funcional, las escrituras públicas, políticas y estrategias internas.

4.-Puntos de interés para la auditoría: Se describirán los aspectos que a juicio del auditor requiere un mayor énfasis o interés para su examen.

5.-Determinación del Riesgo Preliminar: Se resumirá los componentes a ser analizados, los riesgos de cada uno con su correspondiente calificación, el enfoque de auditoría y las instrucciones para el desarrollo de la planificación específica.

6.-Recursos: Se detallan los recursos a utilizar para la ejecución de la auditoria: recurso humano, recurso material, recurso financiero y apoyo técnico.

7.-Visitas y Tiempo Estimado: Se establece un calendario para las visitas y el tiempo en días y horas en las que se van a llevar a cabo ciertos procedimientos de auditoría.

8.-Firma y Fecha: Constarán la fecha y las firmas de responsabilidad de quienes prepararon el documento.

9.- Confección del Programa Flexible de Auditoría.

El programa flexible de auditoría es preparado por el auditor encargado y el supervisor, el que señala las tareas específicas que deben ser cumplidas por el equipo de auditoría para llevar a cabo el examen, los responsables de su ejecución, así como los plazos fijados para cada actividad.

Los programas de auditoría correctamente elaborados resultan fundamentales para cumplir con las responsabilidades en forma eficiente. Su preparación, proporciona lo siguiente:

- ❖ Un plan sistemático para cada fase del trabajo, el que puede comunicarse a todo el personal involucrado en la auditoría.
- ❖ Una base apropiada para la asignación de labores para el supervisor, auditor encargado, auditores y asistentes.
- ❖ Medio para comparar el rendimiento del equipo de auditoría con relación a los planes aprobados y normas complementarias establecidas.
- ❖ Ayuda para el entrenamiento de personal sin experiencia en auditoría.
- ❖ Ayuda al supervisor a disminuir el trabajo sobre el personal de auditoría en forma directa.

a) Procesos a comprobar

Los procesos objetos de comprobación son:

- ❖ Proceso de Formación
- ❖ Proceso de Extensión Universitaria
- ❖ Proceso de Ciencia e Innovación
- ❖ Proceso de Aseguramiento Material y Financiero y sus actividades

b) Tipo de análisis de errores e irregularidades y violaciones que se detectan

c) Definir la técnica, procedimiento y herramientas a utilizar, cuidando de acopiar la evidencia suficiente competente y relevante, caracterizándolas cualitativa y cuantitativamente.

Ejemplo de herramientas, las encuestas relacionadas con la gestión, cuestionarios administrativos y de control interno.

Existen varias técnicas para la tarea de obtener información cada uno de estos instrumentos proporcionan información parcial si se emplean adecuadamente, la comisión de evaluación correspondiente puede unir estos datos parciales para obtener una visión global de los procesos. Dentro de estos instrumentos tenemos los cuestionarios administrativos, información existente, guías de evaluación de los procesos.

2.2.2. II Fase de Ejecución

En esta fase el auditor desempeña la estrategia planificada en la fase anterior y que se concreta en el plan y los programas de auditoría, de lo cual se recopila evidencia necesaria

para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Se materializa la realización de la auditoría, es aquí donde se verifica la información lograda y la que se desea lograr para lo cual hay que tener en cuenta:

1. Verificar toda la información obtenida verbalmente, a través de la aplicación de los cuestionarios realizados en la fase de planeación.
2. Evidencias suficientes, competentes y relevantes o certeza razonable por la implicación que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas.
3. Debe tenerse en cuenta que los hallazgos determinan las causas y condiciones que se originan
4. Las pruebas pueden ser externas
5. Prestar atención para que la auditoría resulte eficiente y eficaz y sirva de instrumento para la toma de decisiones inteligentes.

Para obtener estos elementos se utilizan las siguientes técnicas de auditorías:

Pruebas de Cumplimiento

Consiste en la revisión de los sistemas establecidos por la entidad para ver qué tan efectivamente funciona su resultado unido al criterio de auditoría que se haya obtenido mediante la aplicación de las pruebas de control que se realizaron en la etapa de análisis y evaluación, previo a la realización de la auditoría.

Pruebas Sustantivas

Una vez determinado el riesgo en el control interno se aplica las pruebas sustantivas programadas en el plan y en los programas en la densidad y según la muestra de la confiabilidad de los sistemas de control que permitan, de manera tal que, a mayor confiabilidad, menor será la muestra.

La siguiente técnica se aplica como pruebas sustantivas:

- ❖ Comparación
- ❖ Cálculo

- ❖ Confirmación
- ❖ Inspección

Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Hallazgo de Auditoría

Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría reunida contra los criterios de auditoría. La evidencia puede ser cualitativa o cuantitativa suficiente que permite al auditor expresar una opinión.

La fase de la ejecución de la auditoría puede ser dividida en cuatro sub-fases, las cuales deben ser cumplidas para realizar una auditoría efectiva y estas son:

- ❖ Aplicación Pruebas de Cumplimiento
- ❖ Aplicación de Pruebas Analíticas
- ❖ Aplicación Pruebas Sustantivas
- ❖ Evaluación Resultados y Conclusiones.

2.2.3. III Fase del Informe

El informe de auditoría debe contener los hallazgos encontrados y debe ser preparado del tal modo que suministre una clara descripción de los eventos que se presentaron durante la auditoría; debe ser elaborado por el equipo auditor y entregado a la organización auditada.

Para elaborar el informe hay que tener en cuenta que muchas personas que no estuvieron involucradas en la auditoría leerán el mismo por lo cual el informe será la única fuente de información de la cual pueda disponer para que pueden ser enterados; el informe debe describir claramente las condiciones observadas en el área que se auditado.

La estructura y contenido el informe de auditoría variara dependiendo de la profundidad y alcance de auditoría.

Contenido del Informe de Auditoría.

Se puede presentar en distintas formas el informe de auditoría, pero independientemente se debe manifestar el contenido de auditoría y debe cumplir con los siguientes puntos:

- ❖ Identificación de la Organización
- ❖ Alcance, objetivos y el plan de la auditoria acordados
- ❖ Los criterios acordados
- ❖ El periodo cubierto por la auditoria
- ❖ Una declaración de la naturaleza confidencial del contenido del informe
- ❖ Los hallazgos encontrados

1.- Introducción.

Se expondrá los objetivos que fueron definidos en la etapa de planeamiento, así como otras generalidades, señalando las salvedades que se consideren apropiadas según el transcurso de la auditoría.

1. Conclusiones.
 - a) Tendrá en cuenta que lo que se consigne en las conclusiones aparezca en el informe.
2. Resultados.
 - a) Se expondrán los resultados en forma clara y sintética mostrando valoración de la eficiencia, eficacia y economía.

2.2.4. IV Fase de Fiscalización y Seguimiento

El auditor debe verificar que habido respuesta a cada una de las solicitudes de acciones correctivas, que se encuentren implantadas y adecuadas con su finalidad y sean cumplidas.

El auditor debe quedar satisfecho de que las acciones correctivas tomadas, solucionan el problema y con esto se evita su recurrencia.

El método para monitorear el seguimiento debe ser contemplado en el procedimiento de auditoría y se elabora un documento conocido como plan de seguimiento en el que se establece lo siguiente:

- ❖ Fecha de inicio y finalización de la acción correctiva.
- ❖ Los responsables de llevar a cabo tal o cual actividad
- ❖ Fecha de vencimiento de las respuestas a las acciones correctivas y estado de avance.
- ❖ Los recursos que se requieren para dichas acciones correctivas.

El auditor debe cerciorarse de que todas y cada una de sus recomendaciones se hayan cumplido de la manera que dio a conocer en el informe, en virtud de que no se llegase a cumplir con las recomendaciones emitidas.

De esta forma teniendo en cuenta las técnicas y procedimientos de auditoría de gestión se ha esquematizado en un modelo para auditar los procesos universitarios el cual articula y contextualiza a través de las cuatro fases, las que le permitirán conocer la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales de los planes, metas y de la legalidad. Es la responsabilidad primaria de los Consejos de Dirección de la organización, este desempeño es evaluar por la auditoría de gestión que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones obtiene mecanismos para proteger el patrimonio y el logro de las políticas, objetivos y metas.

2.3. PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA EL PRESUPUESTO

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Perfeccionamiento de la Gestión Económica y Financiera.

SUBCOMPONENTE: Presupuesto

PERIODO AUDITADO: Enero – Mayo 2011.

N	REF/PT	ACTIVIDADES A REVISAR	PROCEDIMIENTOS
		Presentación de documentos que rigen la política presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la documentación del área de presupuesto • Revisión de la documentación.
		Comprobación del desarrollo del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del cumplimiento del Objeto Social. • Análisis del cumplimiento del plan de Ingresos. • Análisis del cumplimiento de las cifras directivas. • Aspectos generales.
		Gastos de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las nóminas. • Análisis de la ejecución de las Prestaciones Sociales. • Análisis del pago de los impuestos por la utilización de la Fuerza de Trabajo. • Análisis de las operaciones referidas al decreto 91/81
		Uso y destino de los Recursos Presupuestarios	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los vales de pagos menores • Análisis de los ingresos (CUP y CUC). • Revisión del anticipo y liquidación de los gastos de viajes (CUP y CUC). • Control del Anticipo a Justificar (CUP y CUC). • Revisión de las conciliaciones bancarias

			<ul style="list-style-type: none">• Revisión de las conciliaciones con el MES• Análisis de los Expedientes de las perdidas y faltantes.• Análisis de los expedientes de pagos anticipados• Análisis de la salida de materiales de los almacenes.• Análisis de la Orden de Trabajo en el área de Mantenimiento.• Análisis de la Orden de Trabajo en el área de Mantenimiento.• Análisis de la Orden de Trabajo en el área de Transporte.• Comprobación del pago del Aporte por la Seguridad Social a largo plazo.• Análisis de los reintegros de estipendios.
--	--	--	--

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA PRESUPUESTARIO DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA”

A partir del procedimiento diseñado para auditar los Procesos Universitarios en el cual se articula y contextualiza a través de las cuatro fases los procedimientos de la auditoría de gestión, que permitirán conocer la eficacia de la Gestión Administrativa, el cumplimiento de la Misión y de los Objetivos institucionales de los planes, metas y de la legalidad. Se realiza esta Auditoría de Gestión al Presupuesto de la Universidad de Granma para retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones para que así obtenga los mecanismos para proteger el patrimonio y el logro de las políticas, objetivos y metas.

3.1 FASE DE PLANIFICACIÓN.

Información General de la Universidad

La Universidad de Granma es una unidad presupuestada subordinada al Ministerio de Educación Superior. Fue fundada el 10 de diciembre de 1976, bajo la denominación de Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo por medio de la Ley 1307 del 30 de Julio de 1976, cuando se crea la nueva red de Centros de Educación Superior de Cuba el 8 de Agosto de 1997, por el Acuerdo N° 3186 del Comité Ejecutivo del Consejo del Ministro, cambia su nomenclatura por el de Universidad de Granma al ampliar la formación de profesionales no solo para las Ciencias Agropecuarias sino también Económicas, Técnicas Sociales y Humanísticas manteniendo el liderazgo de las Ciencias Agropecuarias para todo el Oriente Cubano.

Plantilla de Trabajadores:

Plantilla Aprobada	Plantilla cubierta	Dirigentes	Técnicos	Operarios	Administrativo	Servicio
1234	1133	144	686	92	21	190

La Universidad cuenta con cinco Facultades: Facultad de Medicina Veterinaria, Facultad de Ciencias Agrícolas, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Técnicas y la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

MATRICULA CURSO 2011				
FACULTADES	DIURNO	C.P.T	DISTANCIA	CONTINUIDAD
Medicina Veterinaria	253	258		
Ciencias Agrícolas	184	160		449
Ciencias Económicas	292	117	1809	1128
Ciencias Técnicas	244	212		350
Ciencias Sociales y Humanísticas	209	15	2743	4930
TOTAL	1182	762	4552	6857

Se desarrollan los procesos Universitarios de Formación, Extensión Universitaria, Ciencias e Innovación y el Proceso de Aseguramiento Material y Financiero, dentro de este se ejecuta el Sistema Presupuestario de la Universidad.

La estructura organizativa de la Universidad está conformada por:

La máxima dirección se rige en la persona del Rector asistido del Consejo de Dirección y de la Comisión de Cuadros como órganos colegiados de dirección, quienes serán los

encargados de establecer las políticas, normas, procedimientos y regulaciones que compulsen el desarrollo de las actividades atendidas por la Universidad. (**Ver anexo 1**)

Constituyen niveles de dirección al nivel del C.E.S, el Rector que se auxilia para el cumplimiento de sus funciones por:

- Vice-Rectores. (4)
- Secretario General.(1)
- Asesores.(2)
- Metodólogos(14)
- Jefe de Despacho. (1)
- Departamento independientes (5).
- Centro de estudio de la educación superior (1).
- Direcciones (8).
- Facultades (5).
- Centros Universitarios (11).

Sistema de Contabilidad en Uso:

El Sistema de Contabilidad en uso es el Sistema Nacional de Contabilidad General. La contabilidad se lleva de forma automatizada, en un sistema de trabajo titulado ASSETS-NS montado sobre SQL, Un sistema gestor de base de datos mucho más potente y menos vulnerable para las cuestiones de seguridad informática, donde el principio es cliente servidor, o sea, la base de datos está en un servidor al cual acceden todas las estaciones de trabajo y los datos no viajan por la red sino la información o sea no hay peligro de pérdida de información por alguna avería en la red o falla del fluido eléctrico, estos son algunos elementos que los diferencia de las anteriores o primeras versiones.

Posibilita el control de los inventarios perpetuos de múltiples almacenes y la generación automática de comprobantes de operaciones, ofrece un control estricto de las existencias y disponibilidades de productos, así como de las cuentas por cobrar y pagar, realiza conciliaciones bancarias, submayores contables, plan de presupuesto, estados financieros y

dispone además de una amplia gama de análisis y consultas que permiten una buena toma de decisiones.

Planeación Estratégica.

Objeto Social:

Llevar a cabo la formación integral de los estudiantes universitarios en la rama de las Ciencias Técnicas Agropecuarias, Económicas Sociales, Humanísticas. La formación académica de Posgrado y de superación continúa de los profesionales universitarios.

- ❖ Desarrollar la investigación científica como elemento consustancial de educación superior, en coordinación con el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medioambiente.
- ❖ Promover, difundir y encauzar la influencia e interacción creadora del Centro en la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria.
- ❖ Dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la coordinación con los Organismos de Administración Central y del Estado y los gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el gobierno.
- ❖ Realizar la comercialización mayorista de equipo, productos y subproductos como resultado de las investigaciones realizadas en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de impresión de libros, folletos, materiales, grabaciones en discos compactos y reproducciones de libros, todo ello de temas educacionales, en moneda nacional.
- ❖ Prestar servicios de instalaciones de redes electrónicas en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios científicos técnicos asociados a las ciencias específicas en moneda nacional.

Misión:

La Universidad de Granma contribuye al desarrollo político, económico y sociocultural de la provincia, respondiendo a las necesidades surgidas de la Batalla de Ideas y Programas de la Revolución, a través de la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, promoviendo y desarrollando la ciencia, la innovación tecnológica y la cultura, apoyados en un clima participativo y de compromiso con la Patria.

Visión:

Se alcanzan resultados cualitativamente superiores en la formación de una cultura general integral, haciendo énfasis en la labor político ideológico, la formación de valores y en la preparación para la defensa de los estudiantes, profesores y trabajadores de la Sede Central y de las SUM y su influencia en la sociedad.

- ❖ Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de cursos, comprobables a través del sistema de evaluación y acreditación de las carreras.
- ❖ Se perfecciona la integración con los organismos, organizaciones e instituciones en cada territorio.
- ❖ Se satisfacen las necesidades de infraestructura de las SUM, las que cuentan con un claustro preparado y cultura organizacional que se refleja en la calidad de la formación.
- ❖ Se incrementa gradualmente el por ciento de Doctores en Ciencias en el claustro.
- ❖ La Educación de Postgrado, satisface las necesidades de formación continua y especializada de los profesionales agropecuarios de las provincias orientales, de las ciencias económicas, técnicas y humanísticas de los profesionales del territorio.
- ❖ Se ha potenciado cuantitativa y cualitativamente la labor de capacitación de los directivos del territorio y sus reservas, así como el trabajo de asesoría y control al cumplimiento de la estrategia nacional aprobada a esos fines y a la introducción de las técnicas avanzadas de dirección en los órganos de gobierno, organismo y entidades de la provincia haciendo uso de las tecnologías de las comunicaciones lo que ha contribuido a elevar el prestigio de la UDG por el impacto de estas tareas en el desarrollo del territorio.
- ❖ Se reconoce el papel de la Universidad en el incremento de la cultura general integral de la sociedad a través de proyectos que aseguran la formación sociocultural, la calidad de vida y que prevengan los flagelos de la corrupción, las drogas y las ilegalidades.

- ❖ Se generan y transfieren resultados de la Ciencia y la Técnica vinculados a las prioridades locales, regionales y del país, con superior impacto económico, social y ambiental en el desarrollo del territorio.
- ❖ La gestión de la Ciencia permite su visualización internacional con elevada cultura de la propiedad intelectual y alto nivel de integración.
- ❖ El nivel de liderazgo caracteriza el estilo de dirección de los cuadros.
- ❖ Se brindan servicios de calidad sustentados en la cultura del detalle con una sólida gestión económica – financiera y su eficiente uso y control.
- ❖ Se logra la Condición de Vanguardia Nacional como resultado de la efectividad de la labor educativa y Político-ideológica en todas las esferas de trabajo de la Universidad.
- ❖ Se logra la dimensión internacional y su integración a las funciones sustantivas de la educación superior y la cooperación internacional orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, a la integración con América Latina y el Caribe, a promover las relaciones de solidaridad hacia Cuba y la visibilidad y reconocimiento de la educación superior cubana.
- ❖ Se logra una infraestructura que garantiza que todos los campus universitarios estén conectados a la sede central y entre sí, lográndose el acceso a todos los servicios que ofrece la red universitaria a una velocidad no inferior a la mínima establecida.
- ❖ Se transforman los procesos sustantivos mediante la virtualización, el trabajo colaborativo en red y la aplicación intensiva de las Tecnologías de la Informatización y las Comunicaciones en la formación de los recursos humanos.
- ❖ Se logra el perfeccionamiento continuo de la Organización y el funcionamiento integrado interno y externo, potenciando el trabajo en redes.

Análisis DAFO

A continuación se realiza un estudio a partir de la planificación estratégica de la Universidad de Granma de las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

MATRIZ DAFO	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D.1. Insuficiente número de doctores en el claustro.</p> <p>D.2. Insuficiente financiamiento en CUC para todos los procesos sustantivos.</p> <p>D.3. Insuficiente infraestructura en las FUM para el desarrollo de todos los procesos universitarios.</p> <p>D.4. La existencia de estructuras y planillas tradicionales en las áreas de servicios, que obstaculizan el desarrollo de la Nueva Universidad.</p> <p>D.5. Insuficiente preparación para enfrentar los retos de la Nueva Universidad.</p> <p>D.6. Alto grado de deterioro de la base material con énfasis en el parque de transporte y maquinaria agrícola.</p> <p>D.6. Insuficiente dedicación al estudio de los estudiantes.</p>	<p>A.1. Manifestaciones de corrupción, ilegalidades e indisciplina social.</p> <p>A.2. Recrudescimiento del bloqueo, lucha ideológica y crisis económica internacional.</p> <p>A.3. Insuficiente capacidad de respuesta de organismos y entidades del territorio.</p> <p>A.4. Ofertas más atractivas de empleo en otros sectores para los profesores.</p> <p>A.5. Incremento de las oportunidades de contratación de los profesionales.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F.1. Alta preparación político – ideológico de los recursos humanos con la revolución.</p>	<p>O.2. Universalización de la educación superior.</p>

F.2. Integración de la universidad con el entorno.	O.3. Reconocimiento de la Universidad en el territorio.
F .3. Estar listos para la defensa.	O.4.Necesidad de capacitación y/o superación de los recursos humanos del territorio.
F.4. Existencia de un claustro impulsor de los procesos de la Nueva Universidad.	O.5. Desarrollo socioeconómico alcanzado por la provincia de Granma.
F.5. Incondicionalidad del estudiantado para dar respuestas a las misiones que se le asignen.	O.6. Informatización de la sociedad.
F.6 Carácter multidisciplinario de los saberes del claustro.	

Para el cumplimiento de la Misión y la Visión de la Universidad de Granma esta trabaja por tres Áreas de Resultados Claves:

Áreas de Resultados Claves y sus Objetivos Estratégicos:

ARC. 1: Perfeccionamiento de la Labor Educativa y Político Ideológica.

Objetivo: Alcanzar niveles superiores de la labor educativa y el trabajo político- ideológico conducentes a un mayor compromiso con la Revolución, participación consciente y cabal cumplimiento de las misiones de la comunidad universitaria

ARC.2: Elevación de la Calidad de la Educación Superior

Objetivo: Incrementar los niveles de calidad de los procesos sustantivos de la educación superior en todos los escenarios universitarios

ARC. 3: Perfeccionamiento de la Gestión Económico Financiera

Objetivo: Asegurar con calidad y racionalidad económico financiera requerida los procesos sustantivos, según lo aprobado en el plan de la economía y el presupuesto en correspondencia con la proyección económica 2010-2015.

Objetivos Específicos a tratar en la Gestión Económica y Financiera

La gestión económica financiera de la organización obtiene resultados destacados, con un correcto uso del gasto público y avances reconocidos en el programa de preparación para la acreditación de la gestión económica financiera. Los planes de prevención y de control interno son parte de los procesos universitarios con resultados demostrados en las verificaciones externas recibidas.

Criterios de Medida

- 1.- Se logra avanzar en al menos el 50% de las acciones contenidas dentro del programa de preparación para la evaluación y acreditación de la gestión económica financiera, en no menos del 45% de las unidades organizativas. **(10 puntos)**.
- 2.- Se obtienen resultados favorables en el 100% de las verificaciones externas realizadas **(50 puntos)**.
- 3.- Se ejecuta el presupuesto con la máxima racionalidad y ahorro, de acuerdo al plan y a las cifras límites y directivas aprobadas **(20 puntos)**.
- 4.- Mantener una política de pagos sana y actualizada que tribute a un incremento de los niveles de gestión económica y financiera **(10 puntos)**
- 5.- Mantener la Contabilidad actualizada **(10 puntos)**

Objetivo del Aseguramiento Material y Financiero

Mantener el perfeccionamiento continuo del proceso de planificación, incrementando la integralidad y previsión, de modo que permita fijar las demandas de los recursos materiales y financieros en el plan de economía para el aseguramiento de los procesos sustantivos de servicios y el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria. Se logran ahorros por la aplicación del programa para el uso eficiente de energía.

Criterios de medida

- 1.- El 100% de las Unidades Organizativas elaboran sus propuestas del plan de la economía, cumpliendo las indicaciones y el cronograma establecido y fortaleciendo el proceso de discusión en las asambleas de trabajadores. **(20 puntos)**.
- 2.- Se logra contratar con los suministradores, el 100% del financiamiento central por crédito asignado en el plan y se ejecuta más del 80% del financiamiento central líquido, de los ingresos propios y de los proyectos internacionales y donativos **(20 puntos)**.
- 3.- Se pone en exploración el 96% de los recursos recibidos de financiamiento central y los obtenidos mediante crédito **(20 puntos)**.
- 4.- La aplicación del Sistema de Gestión Total Eficiente de Energía (SGTEE), permite lograra los ahorros previstos en cada uno de los portadores energéticos. **(25 puntos)**.
- 5.- Cumplir con el 90% del plan de ingresos en CUC aprobado **(15 puntos)**.

Evaluación del Sistema Control Interno

El Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y la eficacia, en el desarrollo de nuevos términos relacionados con el control interno a diferencia de lo que solo se identificaba, es decir solo contable, debe establecer sus acciones y medidas y debe cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizarse con su funcionamiento ya que es un medio para lograr un fin, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles de cada área, en el cual participan todos los trabajadores de la entidad en dependencia de la categoría ocupacional dando cumplimiento a los objetivos.

Los trabajadores se caracterizan por ser competentes profesionales, tienen pleno dominio de los objetivos e importancia del control interno.

Los componentes que intervienen en el control interno son los siguientes:

- 1.- Ambiente de Control
- 2.- Evaluación de Riesgo.
- 3.- Actividades de Control
- 4.- Información y Comunicación.

5.- Supervisión y Monitoreo.

Existe efectividad y eficiencia de todas las operaciones, la contabilidad refleja los hechos económicos, en estos momentos la contabilidad de la universidad se encuentra certificada y los resultados obtenidos de forma general son positivos. Se cumple con las normas y regulaciones vigentes.

Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno pudimos llegar a los siguientes resultados (**Ver Anexo 2**)

Ambiente de Control:

El componente ambiente de control del sistema de control interno se encuentra diseñado e implementado, con normas que lo conforman y que garantizan su adecuado funcionamiento. Ha podido comprobarse la existencia integridad y valores éticos, manifestados en la existencia de la normativa que rige las políticas, regulaciones y reglamentaciones del CES, a cumplir por los miembros de su comunidad, entre los que se encuentra el Reglamento Disciplinario Interno, Código de Ética de los Cuadros, Políticas para la Captación Selección del Personal, Plan de Prevención para el Enfrentamiento a Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción. Plan de Seguridad Informática y Código de Ética para el uso de las Tecnologías de la Información.

Las políticas de captación, selección y contratación del personal garantizan el cumplimiento de los requisitos de competencia profesionales, mediante el análisis de requisitos de idoneidad demostrados. Las funciones y responsabilidades se definen en el diseño y contenido de los puestos de trabajo, desarrollándose además planes de capacitación o acciones de superación para el personal considerando las necesidades financieras y materiales para el logro de estos. Se evidencia un clima de confianza y transparencia en la comunicación y cooperación entre miembros del Consejo de Dirección, los Jefes de las Áreas y sus trabajadores permitiendo el análisis de los temas de importancia en el Consejo o Áreas, sin restricciones independientemente del tema que se trate. La institución cuenta con una estructura organizativa que posibilita el cumplimiento de la misión, formalizada en un organigrama que describe la misma por unidad

organizativa, que además constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades son planeadas efectuadas y controladas. El organigrama se ha completado con manuales de normas y procedimientos asignando responsabilidades por las acciones que se desarrollan, estableciendo relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

Se encuentra constituido el Comité de Control Interno, presididos por el Lic. Iván Ramírez quien desempeña la función de Jefe de Grupo de Auditores Internos. Este comité cuenta con documentos que rigen su misión, funciones, objetivos, obligaciones entre otros aspectos que permiten la vigilancia del sistema de control interno e incluir mejoras al mismo de forma continua. Sus miembros respecto por su capacidad y trayectoria integral, cuenta con un apropiado grado de conocimiento y experiencia, que apoyan a la dirección con su guía y supervisión constante.

Evaluación de Riesgo:

- ❖ Los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización están identificados tanto los internos como los externos y se trabaja en la actualización de estos, aplicando lo establecido en la resolución 60/2010 de la Contraloría General de la República.
- ❖ Se modifican los controles establecidos a partir del seguimiento y evaluación de los riesgos.

Actividades de Control:

- ❖ Se adoptan cuando se detectan deficiencias y violaciones, fijando la responsabilidad en quien corresponde.
- ❖ Está definida la relación entre los diversos puestos de trabajo y por cada área cumpliendo la separación de funciones y asignación de responsabilidades.
- ❖ Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones que se realizan en la entidad.

- ❖ No existe diferencias entre los Estados Financieros emitidos, la documentación primaria y los submayores contables existen por cada una de las operaciones realizadas.
- ❖ Los niveles de acceso están bien definidos en cada una de las áreas de la Universidad y en específico en la Dirección Económica.
- ❖ Se crean todas las condiciones de control que permitan a la dirección obtener una seguridad razonable de los recursos con que cuenta para el aseguramiento de sus actividades.
- ❖ No existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.
- ❖ Se liquida el consumo de combustible dentro del mes y mediante los vales que emiten los servicentros o por documentos de entrega liquidación, que confecciona la entidad, al que se adjuntan dichos vales.
- ❖ Se realizan los inventarios físicos periódicos del 10% en cada uno de los almacenes existentes.
- ❖ Se realizan los arqueos de caja de forma sorpresiva y al finalizar cada mes.
- ❖ Se realizan los depósitos y reintegros dentro de los términos establecidos.
- ❖ El sistema contable en uso está certificada por el Ministerio de Finanzas y Precio y por el extinto MAC.
- ❖ Entrega en las fechas establecidas la información financiera y de gestión a los órganos y organismos externos, según lo establecido en la legislación vigente.
- ❖ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrante, de acuerdo con la legislación vigente.
- ❖ Se elaboran las Notas a los Estados Financieros (Memoria), acorde con las Normas Cubanas de Contabilidad.

La estructura del Control Interno y de todas las transacciones y hechos económicos están claramente documentados y estos registros se encuentran disponibles para su verificación.

Información y Comunicación

- ❖ La información que se genera en la entidad permita a los dirigentes y funcionarios de la entidad tomar correctas decisiones.
- ❖ Se conocen los flujos de información que permitan su origen y destino pero los mismos no están en copias duras.
- ❖ La información que se elabora tiene vinculación con la Planificación Estratégica, el cumplimiento del Objeto Social aprobado y las funciones de la entidad.
- ❖ Existe una estrategia de comunicación que presenta un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información interna y externa, este proceso apoya la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como la misión, políticas, objetivos y resultados de gestión.

Supervisión y Monitoreo

Para valorar el desempeño integral de la Universidad se realiza el Monitoreo tomándose las medidas preventivas y enfrentando las deficiencias detectadas.

- ❖ El Sistema de Control Interno es monitoreado y evaluado permanentemente a través del Comité de Control y mediante el equipo de auditores internos del CES, llevando a cabo sus funciones de prevención, minimizando la posibilidad de ocurrencia de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos desde el punto de vista financiero y humano. El funcionario del Comité de Control garantiza el cumplimiento de los objetivos del Control Interno, existiendo certeza razonable de que puedan prevenirse o descubrirse oportunamente errores, irregularidades o fraude.
- ❖ Se realizan auditorías internas para evaluar el sistema de Control Interno y existe evidencia documental de dichas acciones.
- ❖ Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.
- ❖ Se cumplen las recomendaciones dadas por los auditores internos y externos con el objetivo de fortalecer el control interno de la entidad.

- ❖ Se concilian los resultados de la auditoría con los puntos vulnerables identificados en el Plan de Prevención para corroborar el cumplimiento o no de las medidas previstas por los responsables.

Después de realizar la Visita Exploratoria, Analizar y Evaluar el Sistema de Control Interno se considera comenzar la Auditoría de Gestión al Sistema Presupuestario de la Universidad de Granma con el objetivo de:

- ❖ Verificar la eficacia y efectividad en el empleo de los recursos presupuestarios a partir del logro de los niveles de actividad previsto.
- ❖ El uso y destino de los gastos presupuestarios corrientes y de capital asignados en cada ejercicio fiscal.
- ❖ El cumplimiento estricto de la Legislación vigente

Equipo de Trabajo:

El equipo de trabajo está integrado por: El Auditor de la Universidad Iván Ramírez, la Auditora Yondeleidis y un Especialista del Área Económica, Zoila Bárbara Pérez Aguirre y una estudiante de la Carrera de Contabilidad y Finanzas.

El Cronograma:

Cronograma de actividades viene a ser la planificación de todas las actividades a realizarse en la auditoría dentro de un periodo determinado y asignar el número específico de horas auditor, el mismo ayudara a vincular las diferentes actividades de la auditoría entre sí.

Programa de Auditoría:

En la etapa de planeación el programa de auditoría viene a ser el vínculo clave entre el desarrollo de los objetivos y de la conducta de un reporte sustentable de auditoría. El programa de auditoría viene a ser una guía para obtener evidencia competente, relevante y suficiente, durante la fase de la ejecución, una base para documentar el trabajo realizado, el mismo fue confeccionado y aparece en el Capítulo II.

3.2. FASE DE EJECUCIÓN:

3.2.1. Presupuesto de la Universidad de Granma

El presupuesto de la Universidad de Granma está conformado por las siguientes partidas y elementos entre las que destacan los siguientes:

- ❖ Materias Primas y Materiales
- ❖ Combustibles y Lubricantes
- ❖ Energía
- ❖ Gastos de Personal
- ❖ Otros Gastos de Fuerza de Trabajo
- ❖ Depreciación y Amortización
- ❖ Otros Gastos Monetarios
- ❖ Gastos Financieros

Las partidas que conforman el presupuesto de la institución están sustentadas por los programas así como otros elementos que son de importancia el mismo que ayudara a la mejor asignación de recursos y al cumplimiento de los objetivos y metas de la Universidad.

Para la elaboración del presupuesto se debe tener en cuenta las siguientes Etapas:

- 1.- Elaboración del Anteproyecto.
- 2.- Discusión y Aprobación.
- 3.- Notificación del Presupuesto.
- 4.- Desagregación.
- 5.- Ejecución.
- 6.- Liquidación.

1.- Elaboración del Anteproyecto.- El anteproyecto del presupuesto debe estar sustentado por una fundamentación teórica, que explique las variaciones del presupuesto, los programas así como otros elementos que son de importancia y que el MES como organismo central conoce.

Para elaborar el anteproyecto del presupuesto se debe tener en cuenta:

- 1.- Plan Estratégico del Centro y Objetivos de Trabajo.
- 2.- Prioridades

- ❖ Preparación para la Defensa
- ❖ Formación Profesional
- ❖ Formación Pregrado.
- ❖ Formación Posgrado
- ❖ Extensión Universitaria
- ❖ Producción de alimentos.

3.- Nivel de Actividad

- ❖ Matricula Proyectada
- ❖ Promedio Trabajadores

2.- Discusión y Aprobación.- En esta etapa se irá analizando si el valor asignado para cada elemento del gasto es el correspondiente a lo necesitado, la Discusión y Aprobación será realiza en el Ministerio de Educación Superior (MES), con los siguientes especialistas tanto del Ministerio como de la Universidad.

Ministerio de Educación Superior

- ❖ Especialistas Económicos
- ❖ Director de Contabilidad y Finanzas
- ❖ Invitados del Ministerio de Finanzas
- ❖ Invitados del Ministerio de Planificación y Economía

Universidad de Granma

- ❖ Especialista en Presupuesto
- ❖ Director Económico
- ❖ Vicerrector Económico

3.- Notificación del Presupuesto.- En esta etapa se tiene presente que después de la discusión y aprobación del anteproyecto, el Ministerio de Educación Superior es el encargado de dar a conocer por medio de un documento escrito el valor como el cual fue aprobado el presupuesto.

4.- Desagregación.- Recibida la notificación se procede al desglose mensual por elementos de gasto así como la desagregación a las diferentes áreas.

5.- Ejecución.- Esta etapa está dada por las compras servicios prestados, así como el movimiento de inventarios entre otros.

6.- Liquidación.- Se analiza todos los planes de los diferentes elementos de gasto, conformando todas las variaciones y fundamentando las mismas.

3.2.2. Ciclo de Ingresos

Abarca las transacciones referidas tanto a los ingresos ordinarios relacionados con las actividades principales de la entidad como otros ingresos o subvenciones recibidas por otras actividades o el presupuesto.

Los ingresos realizados por la Universidad de Granma están aprobados dentro del objeto social de la misma y su planificación está realizada de igual forma.

Dentro de los principales ingresos que tiene la Universidad se encuentran:

- ❖ Recaudación del comedor obrero.
- ❖ Transporte obrero
- ❖ Eventos
- ❖ Venta de productos ociosos
- ❖ Ingresos por concepto de plan vacacional.

Las cuentas utilizadas para realizar la contabilización de los ingresos están acorde con lo establecido en la resolución 235-394 del MFP, que establece las Normas Cubanas de Contabilidad, su uso y contenido está en correspondencia.

Ejecutado:

Cuenta	Subcuenta	Análisis	Subanálisis	Descripción	Importe
955				Ingreso devengado	59318.55
955	0010			Unidad presupuestada	12039.11
955	0010	01		Moneda nacional CUP	21107.25
955	0010	01	01	Comedor	1697.50
955	0010	01	02	Transporte	590.70
955	0010	01	03	Otros ingresos	21819.05

955	0010	01	04	Responsabilidad material	1082.78
955	0010	02		Moneda nacional CUC	35271.00
955	0010	02	10	Servicio de Alojamiento y Hospedaje	35271.00

Existe plena coincidencia entre los saldos presentados en el estado financiero y el submayor contable asociado.

Se verificaron el 100% de los documentos que amparan las transacciones relacionadas con los ingresos autorizados. Se cotejaron los recibos de ingresos con los depósitos realizados al presupuesto del estado y los submayores contables existiendo coincidencia en su totalidad.

La revisión abarco recibos de efectivo del # 001 al 188 correspondiente a las operaciones realizadas durante los meses de marzo a mayo del año en curso. Los recibos cuentan con su respectivo justificante, referencias cruzadas, están pre-enumerados por persona diferente a la que ejecuta la operación, en caja los documentos son registrados diariamente pudiendo tener información al respecto en el momento que se solicite.

Los planes de ingreso se elaboraron teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

Para los cálculos de ingreso por concepto de Transporte obrero:

- ❖ Días laborables
- ❖ Promedios trabajadores
- ❖ Precio establecido

Quedando de la siguiente forma: **Promedio de trabajadores * Días del año*precio diario establecido.**

$$1255*107*0.20= 26857.00$$

Para los cálculos del ingreso por concepto de comedor obrero:

- ❖ Promedio de trabajadores

- ❖ Días del año
- ❖ Precio medio

Promedio de trabajadores * Días del año*precio medio establecido.

$$1255*107*0.75= 100713.75$$

Cumplimiento del plan de ingresos hasta el cierre del mes de Mayo.

Plan	Real	%
127570.75	69.701.60	55

Las causas fundamentales del incumplimiento del plan de Ingresos está dada por:

- ❖ Cálculos realizados con datos erróneos, considerar todos los días del año sin tener en consideración los días no laborables y las vacaciones.
- ❖ La no construcción de los trabajadores al pago del servicio de transporte.

3.2.3. Evaluación de la gestión basada en Indicadores de Gestión:

Capital de Trabajo

Como se puede apreciar en todos los años el Capital de Trabajo es positivo, \$4963747,14 para el año 2011, \$3865592 en el año 2010, \$5236330 en el año 2009 y \$6111709 para el año 2008; respectivamente, lo cual indica que la entidad posee suficientes fondos para maniobrar ante las deudas a corto plazo, aunque cabe señalar que del año 2008 al 2010 la tendencia fue la disminución, mientras que para el año 2011 se generó una breve alza pero no muy significativa. Este análisis permite alertar a la entidad sobre este aspecto que advierte que cada año el Capital de Trabajo es menor lo cual puede afectar la solvencia de alguna manera y verse comprometida el funcionamiento de la Universidad. **(Ver Anexo 3)**

Liquidez General

Esta razón muestra que la liquidez de la Universidad es alta, pero no se puede calificar como buena aunque los \$4.69 de Activo Circulante por cada peso de deuda inmediata en el 2011, los \$4.76 en el 2010, los \$ 5.63 para el 2009 y los 3.24 para el 2008, denotan que se

pueden cubrir las deudas a corto plazo quedando poco dinero para realizar otras operaciones, pero en realidad esta situación puede ser a causa de la existencia de inventarios oseosos que realmente constituyen un problema para la entidad, se hace necesario una revisión de los mismos ya que la tendencia de un año respecto a otro es la de crecer, pero a partir del 2010 se genera una ligera disminución que puede afectar el rendimiento de la organización. **(Ver Anexo 3).**

Prueba Ácida

Como se puede observar este índice arroja un resultado para el 2011 de \$1.81 por cada peso de deuda a corto plazo, \$0.96 en el 2010, \$2.23 en el 2009, y de \$1,87 en el 2008.

El resultado de esta razón y la anterior muestra que la entidad en realidad no tiene suficiente efectivo para enfrentar a sus deudas a corto plazo y que los inventarios juegan un papel determinante, sin embargo hay partidas que no constituyen ni inventarios, ni efectivo los mismos que influyen de manera significativa en los resultados de este índice. **(Ver Anexo 3).**

Endeudamiento Total:

El Grado de endeudamiento Total o apalancamiento de la entidad es de 6,42 pesos de activo por cada peso del pasivo, podemos ver que la Universidad a pesar de tener una buena solvencia, no posee buena liquidez, por lo que debe hacerse una revisión a los inventarios ya que los mismos lo cual entre más bajo sea es mejor. **(Ver Anexo 3).**

Índice de Cumplimiento de la Utilización de Recursos.

En el Cumplimiento de la utilización de los recursos presupuestarios se puede comprobar que existe una sobre ejecución de la partida de Gastos Financieros con un porcentaje del **340,57%** durante el periodo analizado.

Se revisó la ejecución presupuestaria para los Gastos del Personal, de forma general se comportó favorablemente al ejecutarse el 81,75% de lo previsto en el plan para los meses de enero a mayo.

Las partidas de Gastos y Salarios y el impuesto por la utilización de la Fuerza de Trabajo tuvieron un comportamiento en el orden de **81,79%** y **81,57%** respectivamente.

La Contribución a la Seguridad Social tuvo una baja ejecución en el primer quinquimestre es decir un **33.96%**, de lo planificado, no así, la Contribución a la Seguridad Social que se comportó al **67,15%**, (**Ver Anexo 4**).

3.2.4. Validación del Programa de Auditoría

La Universidad de Granma cierra el año 2010 con un presupuesto actualizado ascendente a 25898.4 MP y una ejecución real de 26189.3 MP que representa una sobre ejecución del 1,2%. La causa del déficit presupuestario es la minoración del presupuesto notificado por debajo de las necesidades reales de la organización, trayendo como consecuencias la solicitud de financiamiento adicional para asumir parte de los compromisos pendientes de pagos, lo que al mismo tiempo comprometió financiamiento del 2011.

Por incisos se sobre ejecutan los gastos de personal en un 1,7% es decir de un presupuesto actualizado de 16451.3 MP ejecutan realmente 17802.7 MP. Los gastos de bienes y servicios se ejecutan al 96% y las transferencias corrientes al 99.8%.

Dentro de las cifras directivas destacamos las siguientes:

- ❖ Energía combustible y lubricantes. Se ejecuta el presupuesto asignado al 99.8. Los pagos particulares se ejecutan solo al 80% de lo asignado, teniendo como causa fundamental la falta de ofertas necesarias en lo privados.
- ❖ Mantenimiento y reparaciones: se ejecuta al 99.8% motivado fundamentalmente en la baja ejecución de las partidas de mantenimiento de vehículos, influenciado la falta de recursos en los suministros y el mantenimiento de edificios y locales.

El plan de ingresos aprobado ascendente a 350.00 MP se sobre cumple en un 14%, con un total de 399.66 MP. El Plan de inversiones aprobado alcanza el 5% de sobre cumplimiento motivado por pagos anticipados (10.1MP) del año 2009.

Estos resultados tienen como base de comparación el presupuesto actualizado como plan y en el real se considera los 900.0 MP asignados extra plan.

Los proyectos de plan y presupuesto 2011.

Para el año 2011 el valor del presupuesto aprobado por el Ministerio de Educación Superior es de **20,410.00** pesos los mismos están detallados. (**Ver Anexo N° 5**).

Se elaboran los proyectos de plan y presupuesto de la Universidad para el 2011 en correspondencia con los lineamientos económicos aprobados para el quinquenio y a partir de la proyección del nivel de actividad, con la calidad requerida y en el término indicado, alcanzando mayores niveles de participación de estudiantes y trabajadores en las propuestas presentadas por las diferentes áreas.

La ejecución del presupuesto se realiza con niveles superiores de racionalidad y ahorro, en correspondencia con las cifras límites y directivas aprobadas.

Se mantiene una adecuada política de pagos dentro de los términos legales establecidos, aunque los resultados han estado afectados por la falta de financiamiento para asumir el pago de las asignaciones centralizadas de equipos y otros que constituyen inversiones. Se cumple al 100 % las tareas del control del Plan y se informa oportunamente al MES.

3.3. INFORME DE AUDITORÍA

Universidad de Granma.

La presente Auditoria de Gestión se realizó en la Universidad de Granma kilómetro 17 1/2 vía a Manzanillo con la Orden de Trabajo N° 6 en el periodo de Enero a Mayo del 2011.

Objetivos de la Auditoría.

1. Comprobar la eficacia y efectividad en el empleo de los recursos presupuestarios a partir del logro de los niveles de actividad previstos con el mínimo de recursos materiales, humanos y financieros.
2. El cumplimiento estricto de la legislación vigente para cada etapa del proceso presupuestario y para la ejecución de los diferentes conceptos de gastos.
3. El uso y destino de los gastos presupuestarios, corrientes y de capital, asignado.
4. La debida correspondencia de la contabilidad presupuestaria con la información emitida mensualmente sobre la ejecución del presupuesto aprobado a los niveles en que se administran recursos presupuestarios.
5. Cumplimiento de lo establecido en materia tributaria.

Conclusiones

De acuerdo al resultado del trabajo realizado se emiten las siguientes conclusiones.

- ❖ Baja ejecución del plan de ingresos al solo lograrse el 1.1% del 16.6% que corresponde en el periodo, alegándose que el Presupuesto aprobado está sobredimensionado.
- ❖ Diversas deficiencias en el modelo de Desagregación mensual del Presupuesto 2011.
- ❖ Sobrejecución del elemento 60.02 Prestación de la Seguridad Social a Corto plazo al alcanzar 1.63% cuyo límite es el 1.50%.

- ❖ Existencia de 8 casos de trabajadores acogidos al Decreto 81/91 graduados y/o baja del centro pendiente de liquidación.
- ❖ Anticipo a justificar fuera del término por \$ 296.00 de fecha 12-10-10 en trámite de solución.
- ❖ Incumplimiento de la Resolución 20/09 de la Responsabilidad Material en dos expedientes que requieren su solución.
- ❖ Tratamiento innecesario a una operación de pago de la oficina de PDHL que no correspondía a la UDG y que provocó deficiencia en su tramitación.
- ❖ Está pendiente de análisis con el BCC, multa impuesta de forma directa y que el centro no la reconoce.
- ❖ Se mantiene sin modificar el modelo Orden de Trabajo utilizado en transporte, aspecto señalado en la Verificación del Gasto Público del año 2009.
- ❖ Existencia de materiales fuera del almacén extraídos para complementar la orden de trabajo No. 05 de 26-01-11 de mantenimiento y que aún no se ha ejecutado, y que debieron ser devueltos al almacén. Para esta orden de trabajo no ha sido confeccionada la memoria descriptiva.
- ❖ Utilización del sistema por **tarjeta valorada** en lugar de **cobro en efectivo anticipado** de los servicios del comedor obrero.
- ❖ Saldos envejecidos de los años 2010- 2009 y anteriores en pago anticipado, y deficiencias en las referencias que aparecen en los documentos de los expedientes.

Resultado

Presentación de documentos que rige la Política Presupuestaria

Toda la información fue presentada correcta y oportunamente.

Comprobación del Desarrollo del Presupuesto.

El cumplimiento del plan de ingresos al cierre del 31-05-11 solo se cumple al 55% del plan que corresponde de forma lineal, planteándose que el plan aprobado está sobredimensionado ya que la propuesta realizada ascendió a \$375000.00.

En la revisión de la desagregación del Presupuesto del año 2011 se comprobó lo siguiente:

- ❖ El elemento contribución a la Seguridad Social a corto plazo se proyectó el 1,63% del salario en el lugar del 1,50% como corresponde.
- ❖ No proyectan importe de gastos para el elemento 11.02 materiales para la construcción, elemento por el cual deberán realizarse gastos
- ❖ Se clasifica 11.01 alimento consumo humano cuando lo correcto es alimento y dentro de este los sub elementos consumo humano y consumo animal.
- ❖ El elemento Otros, de la partida 30 combustibles y lubricantes es el código 99 y no 06 como consignan.
- ❖ En la partida 40 energías, el elemento 01 es energía eléctrica y no energía como consignan.
- ❖ En la partida 60 otros gastos de fuerza de trabajo, el elemento 01 es contribución a la Seguridad Social a largo plazo y no a corto plazo como lo consignan.

- ❖ El elemento 02 de la partida 60 otros gastos de fuerza de trabajo es prestación de la Seguridad Social a corto plazo y no a largo plazo como consignan.
- ❖ Consignan como elemento 10 de la partida 80 otros gastos monetarios el concepto gastos financieros cuando el mismo responde a la partida 81.

En la ejecución de los gastos según el modelo estado de gastos se detectó lo siguiente:

- ❖ Los gastos de sellos de timbre se consideran incorrectamente como gastos financieros cuando corresponde hacerlo en la partida 80.09 otros impuestos y tasas en la cual no han asignado importe.
- ❖ Los gastos de imposición de giros postales se consideran como gastos financieros debiendo registrarse en el elemento 80.09 otros impuestos y tasas.

Gastos de Personal

En la revisión de tipo general realizada a las nóminas del mes de enero de 2011 se comprobó la corrección de las mismas.

Otros aspectos comprobados presentaron insuficiencias pero fueron resueltos en el transcurso de la verificación.

La ejecución del elemento 60.02 prestación de la seguridad a corto plazo alcanza el 1.63% en lugar del 1.50% como corresponde.

Existen 8 casos de trabajadores acogido al decreto 91/81 que se han graduado y/o bajo del centro, existiendo cartas sobre ello y que están pendientes de solución.

Se comprobó la existencia de diferencias entre lo registrado en el Estado de Gastos Presupuestarios y lo calculado en la auditoría debido de un pago i indebido realizado en el mes de enero ascendente a \$ 625.00 y registrado mediante el comprobante de operaciones

N° 1231 del 29/01/2011, y tuvo en cuenta el cálculo de la base imponible para el aporte al presupuesto de la Contribución a la Seguridad Social y a la Fuerza de Trabajo, no así para los gastos reales registrados en el mes de enero.

Verificación del cálculo registro y cuadro a la nómina del mes de enero del 2011

Se tomó la nómina de salario del mes de enero para la revisión del cuadro de la misma comprobando lo siguiente.

- ❖ Se detectó una diferencia de \$0.03 en la nómina de la Filial de Manzanillo y \$0.03 en Bayamo, entre los totales netos a pagar y la suma de los importes detallados por trabajador. Esto se debe a que aún la confección de las nóminas para los PTT de estos municipios no se haga por el software NS, esto fue señalado en la Auditoría al Presupuesto en Octubre del año pasado.
- ❖ Se pudo comprobar que se trabaja en la entrada de estos municipios al módulo de Recursos Humanos.
- ❖ Existe una diferencia de \$0.06 entre lo extraído del Banco por el cheque N° 140867 para el pago del salario en las Filiales Universitarias y lo calculado en la Auditoría.

Uso y destino de los Recursos Presupuestario

Otros aspectos verificados:

Está pendiente de liquidación el anticipo a justificar No 09/54 de fecha 10-10-10 por \$296.00 a nombre de Marlien de la Caridad Rodríguez, existiendo documento que demuestra se ha implementado medida para su cobro.

El BCC realizó en el mes de febrero un cargo directo a la cuenta de gastos del centro por concepto de **multa** por un importe de \$2500.00 no existiendo en el centro documento (por no enviarse por el banco) estando pendiente su análisis con el banco, ya que el centro no reconoce la multa.

Se detectaron otras deficiencias pero las mismas fueron resueltas en el transcurso de la auditoría.

En la revisión efectuada a los Expedientes de pérdidas y faltantes se detectó lo siguiente:

- ❖ El Expediente No 16 presenta la siguiente situación:
 - ✓ Diversas deficiencias que incumplen lo establecido en la Resolución 20/90 de la Responsabilidad material y que fueron solucionados en el transcurso de la verificación.
 - ✓ El Expediente está fuera de la fecha ya que fue abierto el 26-10-10 y en estos momentos no posee documento de aplicación del Decreto-Ley 249 de la Responsabilidad Material ni haber sido denunciado a los tribunales.

- ❖ El Expediente No 17 abierto con fecha 12-11-10 (ya cerrado) presenta diversas deficiencias que incumplen lo establecido en la Resolución 20-09 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), concluyendo que debe ser nuevamente valorada su apertura.

Por parte de la Oficina del PDHL que controla el proyecto 0034 Fortalecimiento y Capacitación Productivo Pecuario Agricultura Urbana en sus pagos en CUC se realizó la compra de 138 sacos de cemento por un importe de \$1062.60 operación de gasto que es controlada por esta oficina.

La UDG que tiene presupuesto aprobado en CUP para este proyecto, incorrectamente. Con el ánimo de controlar esta operación (según plantean) a dar entrada y salida **formal** a este producto cometiendo diversas deficiencias siendo la principal que no contaba con un documento que amparara el destino final de este producto, lo cual fue solucionado en el transcurso de la verificación al obtener certificación de la recepción del producto por parte

de las UBPC. Desembarco de Granma y Rolando Rodríguez respectivamente y que fueron unidos al vale de entrega No 22/11 del 28-01-11, dando solución a esta situación.

En la revisión efectuada a los Expedientes de pagos anticipados en CUC se comprobó que existen saldos del año 2010- 2009 y anterior a esta fecha, que está siendo objeto de la conciliación notando que en los documentos archivados existen referencias de las diversas operaciones realizadas pero no son las adecuadas.

Áreas de apoyo

Alimentación

- ❖ El cobro del servicio de alimentación en el comedor obrero se realiza a través de **tarjetas valoradas**, procedimiento que se viene sustituyendo en el MES por el de **cobro en efectivo el día anterior** del consumo del comedor.

El procedimiento de tarjetas que utilizan puede conllevar a situaciones como:

- ❖ Utilización de recursos alimenticios que no se consumen, al extraerse por un plan y no por los que realmente pagan con, la consiguiente pérdida de recursos tanto materiales como financieros.
- ❖ No ofrece garantía de que cobre en su totalidad las raciones entregadas al usuario del comedor.

Mantenimiento

En la visita realizada se revisaron las Órdenes de Trabajo (OT) con el siguiente resultado:

- ❖ La revisión de las OT seleccionadas presentó corrección en su confección y archivo.
- ❖ Por la orden de trabajo No 05 del 26-01-11 se extraen 400 Kg de cemento gris y 7m de loseta hidráulica con destino a un trabajo en la Residencia académica el cual

a esta fecha aún no se ha realizado permaneciendo estos recursos fuera del control del almacén y contabilidad en lugar de haber sido devueltos al almacén.

❖ Por esta OT no se ha confeccionado la correspondiente memoria descriptiva.

Transporte:

En la visita realizada se revisaron las (OT) con resultado satisfactorio aunque se comprobó que las OT no se ajustan en algunos aspectos a lo que se requiere por ejemplo no reflejan las piezas y materiales extraídos por la misma (se adjunta vale de salida) la deficiencia está señalada en la verificación del Gasto Publico del año 2009.

Mantienen en el Taller automotriz ZAZA en la ciudad de Holguín un auto cuya reparación se está financiando en CUC por parte de la oficina PDHL. (Proyecto 0034 Fortalecimiento y Capacitación Productivo Pecuario Agricultura Urbana) y el componente en CUP por la Universidad dando entrada al almacén al valor en CUC de piezas que se adquieren de otro suministrador y de inmediato son entregadas al chofer quien está a cargo de la operación del auto no existiendo en el centro un documento que avale el destino final de las mismas.

Recomendaciones:

De acuerdo al resultado de la verificación realizada se emiten las siguientes recomendaciones.

- 1.- Rectificar los errores señalados en la desagregación mensual del Presupuesto del año 2011.
- 2.- Tomar las medidas correspondientes para activar el cobro de los saldos pendientes del Derecho 91/81 y gestionar las bajas.
- 3.- Dar solución a lo señalado en los expedientes de faltantes de acuerdo a la Resolución 20/09 del MFP

- 4.- Concluir la solución del anticipo pendiente de liquidación del año 2010.
- 5.- Cancelar la operación contable que registro como gasto la salida de los 138 sacos de cemento pagado por la oficina del PHDL.
- 6.- Analizar casuísticamente cada una de las actividades que se producen por el proyecto 0034 Fortalecimiento y Capacitación Productivo Pecuario Agricultura Urbana a fin de que el registro contable de las mismas se realice correctamente.
- 7.- Agilizar las conciliaciones de los pagos anticipados en CUC y obrar en consecuencia con los saldos pendientes de liquidación.
- 8.- Aplicar las orientaciones brindadas en relación a la utilización de la Orden de Trabajo en transporte.
- 9.- De no realizarse de inmediato el trabajo definido en la Orden de trabajo No 05 del 26-01-11 devolver los materiales del almacén.
- 10.- Crear las condiciones para pasar al cobro en efectivo de los servicios prestados en el comedor obrero.

CONCLUSIONES

- 1.- Un elemento esencial para el presupuesto, lo constituye un acertado control que tiene su mejor expresión en la Auditoría de Gestión como asesora de la alta dirección para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

- 2.- Este procedimiento constituye, una herramienta que conduce al auditor por un camino sistemático y ordenado, sin limitar su creatividad, en la ejecución de la Auditoría de Gestión en las universidades.

- 3.- Se manifiestan algunas irregularidades en el proceso de gestión presupuestaria, en cuanto al logro de las metas proyectadas, la no visión integral de la evaluación de los distintos subsistemas del presupuesto y el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los mismos.

RECOMENDACIONES:

Tomando en consideración los resultados obtenidos en este trabajo y con el propósito de que la universidad en su conjunto logre eliminar los problemas detectados se considera oportuno recomendar:

- 1.- Sugerir a la dirección de la Universidad de Granma, la realización de Auditorías de Gestión al Sistema presupuestario y al resto de los procesos.
- 2.- Comenzar la preparación de los directivos y el personal que considere necesario en la temática de la gestión del presupuesto.
- 3.- Realizar la evaluación del presupuesto con una visión integral que permita conocer el grado de economía, eficiencia y eficacia en los distintos subsistemas del presupuesto.

Referencia Bibliográfica:

1. Williams P. Leonard 2002 <http://www.rae.es>
2. Fernández Arena J. A 1996 La Auditoría de Gestión.
3. James O Mc Kinsey 1999 <http://www.degerencia.com>
4. Pdf.http://www.udg.co.cu/desarrollo_local/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=startdown&id=205.
5. <http://es.scribd.com/doc/11387185/Auditoria-de-Gestion-Cuba>
6. <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento>
7. http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%20ADa/06_Auditor%20ADa%20Gesti%20B3n/AG_04_DEFINICION%20AUDITORIA%20GESTION.htm.
8. "http://www.ecured.cu/index.php/Auditor%20ADa_de_Gesti%20B3n"Categoría: Política económica

Sistema Bibliográfico:

1. Alfredo Hernández Rodríguez. CP. Aspectos Básicos a considerar en la Auditoría de Gestión.
2. Armada Traba Elvira. Auditoría de Gestión Consideraciones Generales. 2004
3. Arena Fernández .Auditoría administrativa.
4. Benítez Miranda. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de dirección. 1997.
5. Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
6. Caballardo Rodolfo. La Planificación del Trabajo de la Auditoría Interna.
7. Comité Estatal de Finanzas, Guía Metodológica para una Auditoría de Gestión.
8. Coopers/ Librand. Los nuevos conceptos de control interno. Informe Coso.
9. Cook and Winkle. Auditoría Tomo I y II.
10. Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios. Guía metodológica para la realización de Auditorías de Gestión, 1995. —86 p.

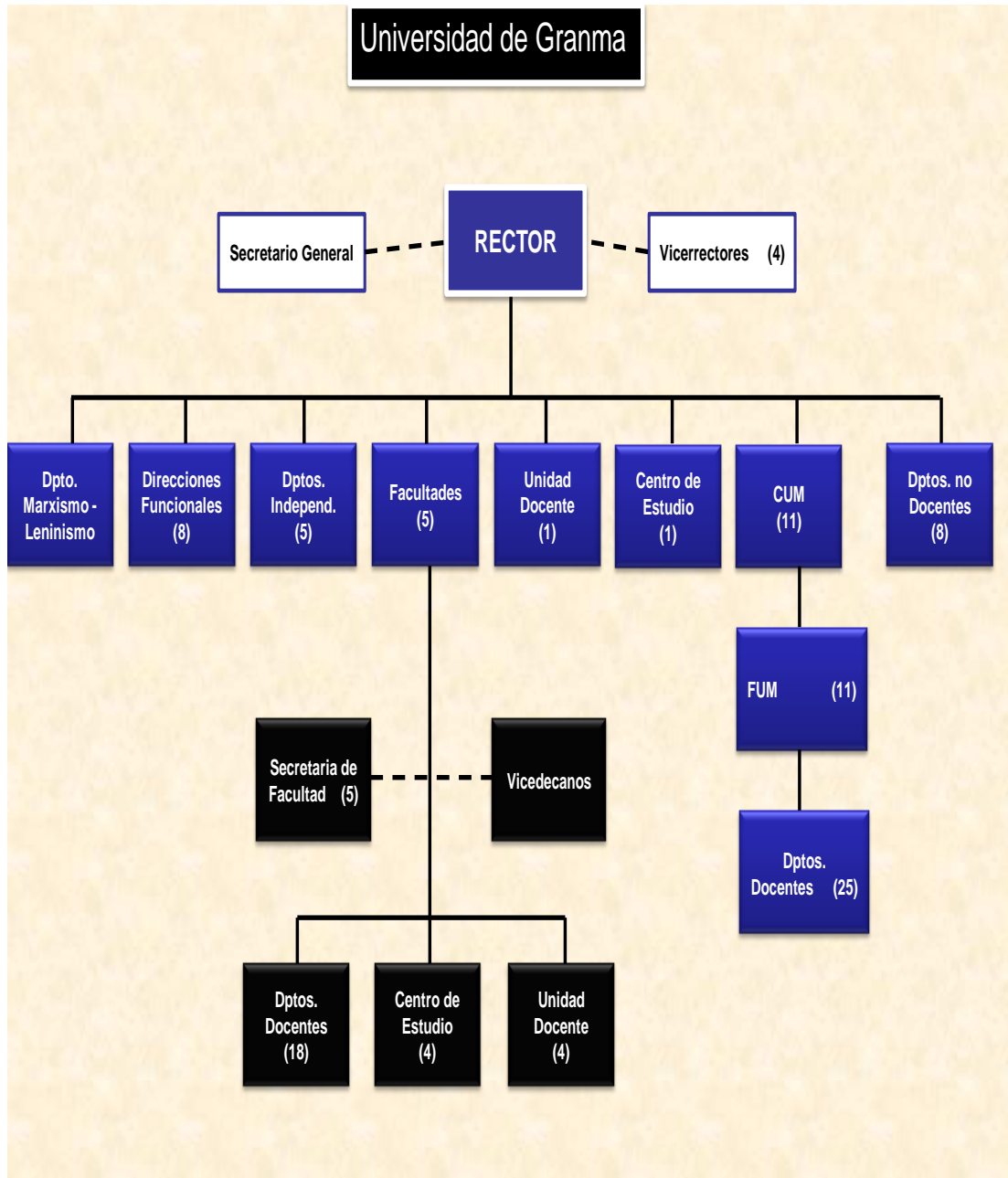
11. Chacón. Quiala Yelaine. Lo Forense en una Auditoría de Gestión 2009.
12. Enfoque basado en la Valoración de Riesgos. Costa Rica (sitio en internet disponible en monografías.com)
13. Del Castillo Ganos Víctor Manuel. Evaluación del Sistema Nacional de Contabilidad, Control Interno y el Precio del Incumplimiento de la Auditoría de Gestión. Bayamo 1986.
14. De Armas Raúl, Auditoría de Gestión, Conceptos y Métodos. 2008
15. Díaz Pargas Eric R. Propuesta de una Metodología para la realización de Auditorías de Gestión en la Cadena Turismo ISLAZUL. 2007.
16. Diccionario Enciclopédico Profesional. Finanzas de Empresas.
17. Fernández Belfa, Adriana. Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina.2003.
18. Gallardo Ramírez Luis. Sistema de Control Interno para la Gestión Económico Financiera de la Universidad de Granma.
19. Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría. Cuba. 1998.
20. Grinaker, Robert. La Auditoría Operacional Integral (1998).
21. Hernández Rodríguez Alfredo. Monografía sobre los aspectos básicos a considerar en la Auditoría de Gestión en la Universidad de Granma 2000.
22. John. W. Cook y Gary M. Winkle, Auditoría, 3ra Edición, Editorial MC Graw-Hill, Buenos Aires, Argentina. (1987).
23. Lastre Rodríguez Luis A. Programa Flexible para evaluar el Sistema de Control Interno y el Precio de Incumplimiento de la Auditoría de Gestión; monografía, La Habana, 1999, Oficina Nacional de Auditoría.
24. Leonard, William P. Auditoria Administrativa. Editorial Diana. México 1999.
25. Ley 107 de la Contraloría General de la República de Cuba 2009.
26. Maldonado Ricardo. Estudio de la Contabilidad General.
27. Maldonado Milton k, Auditoria de Gestión (3ra Edición.aum.). Quito Ecuador, 2006.
28. Mantilla, Samuel Alberto. Control Interno estructura conceptual integrada. Segunda edición. Bogotá, D.C. enero de 2002.

29. Meigs Walter. Principios de auditorías. Tomo I y II.
30. Meléndez Eduardo. Intervención y Fiscalización.
31. Ministerio de Auditoría y Control, Decreto Ley 219. La Habana 2002
32. Mompié Curbelo Juan. Procedimiento Metodológico para evaluar la Economía Eficiencia y Eficacia en la ECOI. 4. 2009.
33. Nivel de aplicación y Cumplimiento para el control de la Contabilidad (Resolución 235 y 297).
34. Normas y Directrices de la INTOSAI. 2002
35. Proyecto de Lineamiento de la Política Económica y Social de Cuba. 2011
36. Pavón González Ramiro. Indicaciones para la realización de Auditorías de Gestión a los Recursos Humanos / Universidad de Oriente 1998.
37. Resolución 13/07 del Ministerio de Auditoría y Control.
38. Sarmiento, Euclides Alfredo. Los presupuestos teoría y aplicaciones. Universidad Distrital. Bogotá. 1989.
39. Tiherauf, Auditoría Administrativa. Editorial Félix Varela la Habana 2009.
40. Velásquez, Zaldívar Reinaldo. Diseño y Aplicación de un Procedimiento Metodológico para la realización de Auditorías de GRH. 1996
41. Valerian, Auditoría Administrativa. Editorial San Marcos. Perú. 2001

ANEXOS

Anexo # 1

Organigrama de la Universidad de Granma.



Anexo # 2

Cuestionario de Control Interno

Universidad de Granma.

Hacer un breve comentario sobre cada respuesta contestada en sentido negativo “NO” explicando ¿por qué?

N°	PREGUNTAS	SI	NO	S.R
1	¿La dirección constituye un ejemplo para todo el equipo de trabajo?			
2	¿La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los empleados?			
3	¿Existe descripciones formales o informales de puestos de trabajo para describir las funciones que comprenden los trabajos específicos?			
4	¿Los empleados tienen los conocimientos suficientes y experiencia en el cargo que desempeñan?			
5	¿Se realizan reuniones con los contadores, auditores internos, especialistas y el director del área con la frecuencia necesaria?			
6	¿La estructura organizativa es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar las actividades?			
7	¿Disponen de suficientes trabajadores con capacidad de dirección y supervisión?			
8	¿Las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de las funciones, son idóneas para los directores de los departamentos?			
9	¿El área de presupuestos dispone del personal necesario en número, conocimientos y experiencia, para llevar a cabo su objetivo?			
10	¿La estructura del control interno, las transacciones y hechos significativos están claramente documentados y la documentación está disponible para su verificación?			
11	¿Se registran y clasifican de manera oportuna las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que tiene para la presentación razonable de los estados financieros?			
12	¿Existen los debidos controles de tecnología de la información relacionados con?: a. Controles del software. b. Seguridad física de los equipos de información. c. Controles del proceso de datos.			

Comentario:

.....
.....
.....

Anexo # 3

Evaluación de la Gestión Basada en Indicadores

Razones d Liquidez y Actividad			
Año	Indicadores	Fórmula	Resultado
2011	Capital de Trabajo	Activo Circulante – Pasivo Circulante	6.310.784,90 - 1.347.037,76 R = 4.963.747,14
Año	Indicadores	Fórmula	Resultado
2011	Índice de Solvencia	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	6.310.784,90 /1.347.037,76 R = 4,69
Año	Indicadores	Fórmula	Resultado
2011	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Circulante – Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\frac{6.310.784,90 - 3.871.588,29}{1.347.037,76}$ R = 1,81
Razones de Endeudamiento			
Año	Indicadores	Fórmula	Resultado
2011	Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{1.360.994,58}{21.182.414,54}$ R = 0,064*110 = 6.42%

Anexo # 4

Índice de Cumplimiento de la Utilización de Recursos

		Elementos	Planificado	Ejecutado	%
11		Materias Primas y Materiales	423500,00	514244,47	121,43
	1	Alimento	294800,00	368757,56	
	4	Materiales para la Enseñanza	84000,00	81559,39	
		Materiales de Construcción	1500,00	2142,71	
		Vestuario y Lencería	2000,00	2348,90	
	5	Medicamentos y Materiales afines	0,00	0,00	
	6	Materiales y Artículos de Consumo	20900,00	36496,57	
	7	Libros y Revistas	7100,00	7417,40	
	8	Útiles y herramientas	10000,00	4623,83	
	9	Partes y Piezas de Repuestos	3200,00	10898,11	
30		Combustibles y Lubricantes	53600,00	60.376,93	112,64
	1	Gas	2000,00	1.231,70	
	2	Combustibles	50500,00	57.649,72	
	3	Lubricantes y Aceites	1100,00	1.495,51	
	4	Leña		0,00	
	5	Carbón		0,00	
	6	Otros		0,00	
40		Energía	30000,00	42.046,66	140,16
	1	Energía	30000,00	42.046,66	
50		Gastos de Personal	8414249,51	6.878.621,04	81,75
	1	Salario	6170500,02	5.046.561,97	
	2	Acumulación de Vacaciones	560889,19	459.348,51	
	3	Impuesto por la Utilización de la F. T	1682860,30	1.372.710,56	
60		Otros Gastos de la Fuerzas de Trabajo	1118591,11	721.902,47	64,54
	1	Contribución a la S. S. L/P	87987,80	29.888,38	
	2	Prestación de la S. S. C/P	1030603,40	692.014,09	
70		Depreciación y Amortización	565000,00	570.705,01	101,01
	1	Depreciación Activo Fijo Tangibles	565000,00	570.705,01	
	2	Amortización de Activo Fijo Intangibles		0,00	
80		Otros Gastos Monetarios	911200,00	793.753,95	87,11
	1	Viáticos	21800,00	29.186,39	
	2	Prestación a Trabajadores	0,00	0,00	
	3	Estipendio a Estudiantes	543000,00	454.020,00	
	4	Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes	224000,00	150993,53	
	5	Servicios Recibidos de Personas Naturales	4100,00	714,60	
	6	Otros Servicios Contratados	44300,00	51.568,31	
	7	Servicios Profesionales	66000,00	100.115,53	
	8	Otros Gastos	5000,00	4.583,59	
	9	Otros Impuestos y Tasas	3000,00	2572,	
81		Gastos Financieros	3300,00	10.386,18	314,73
	1	Gastos por Comisiones Bancarias	3300,00	5.030,98	
	2	Intereses		0,00	
	3	Fluctuación de tasa de Cambio		0,01	
	4	Multas		2.500,00	
	5	Sanciones		0,00	
	6	Indemnizaciones		0,00	
	7	Cambio de Monedas en Deudas		0,00	
	8	Otros		2.855,20	
83		De la Asistencia Social		0,00	
	3	Prestaciones en Efectivo		0,00	
	4	Prestaciones en Especies		0,00	
	5	Garantías Salariales		0,00	
		Gastos por Estadías (843)		0,00	
		Gastos por Pérdidas (845 + 846)		0,00	
		Gastos por Faltantes (850 + 851)		0,00	

	TOTAL DE GASTOS	10.400849,51	9.592.036,71	92,22%
--	------------------------	---------------------	---------------------	---------------

Anexo # 5
Estado de Situación

Ministerio de Finanzas y Precios				Estado de Situación		Acumulado hasta:		Unidad de Medida
Estados Financieros				EFUP - 5910		31/05/2011		Pesos Cubanos sin decimal
Entidad: Universidad de Granma								
Código Entidad			N.A.E.			D.P.A		
ORG.	SUB.	CÓDIGO	DIVISIÓN	CLASE	PROVINCIA	MUNICIPIO	Página 1- 5910	
223	0	6823	86	8650	33	04		
CONCEPTOS					Fila	Apertura	En esta fecha	Diferencia
(A)					(B)	-1	-2	-3
ACTIVO					1			
Activo Circulante					2	4.715.653,15	6.310.784,90	1.595.131,75
Efectivo en Caja (101)					3	32.834,14	21.435,51	-11.398,63
Efectivo en Banco (109)					4	67.342,76	1.477.972,72	1.410.629,96
Efectos por Cobrar (130)					5	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135)					6	323,33	900,00	576,67
Cuentas por Cobrar Compra de Moneda (136)					7	101.273,91	170.806,44	69.532,53
Pagos Anticipados a Suministradores (146)					8	499.582,16	481.733,28	-17.848,88
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150)					9	279.579,02	279.533,00	-46,02
Anticipos a Justificar (161)					10	429,00	2.616,95	2.187,95
Adeudos del Presupuesto del Estado (165)					11	6.608,79	4.198,71	-2.410,08
Adeudos del Organismo Superior (167)					12	0,00	0,00	0,00
Reparaciones Generales en Proceso (172 +173)					13	0,00	0,00	0,00
Inventarios					14	3.727.680,04	3.871.588,29	143.908,25
De ellos: Materias Primas y Materiales (183)					15	448.575,50	482.618,28	34.042,78
Combustibles y Lubricantes (184)					16	6.943,45	16.417,35	9.473,90
Partes y Piezas de Repuesto (185)					17	11.636,71	0,00	-11.636,71
Envases y Embalajes (186)					18	0,00	0,00	0,00
Útiles y Herramientas (187)					19	9.824,37	9.346,30	-478,07
Producción Terminada (188)					20	0,00	0,00	0,00
Menos: Descuentos Comerciales e Impuesto (370)					21	0,00	0,00	0,00
Mercancía para la Venta (189)					22	0,00	0,00	0,00
Medicamentos (190)					23	1.413,75	1.413,75	0,00
Base Material de Estudio (191)					24	3.158.152,59	3.261.744,09	103.591,50
Vestuario y Lencería (192)					25	48.431,59	47.238,03	-1.193,56
Alimentos (193)					26	20.374,45	21.441,34	1.066,89
Otros Inventarios (207)					27	22.327,63	31.369,15	9.041,52
Producciones en Proceso (700)					28	0,00	0,00	0,00
Producción Propia para Insumo (701)					29	0,00	0,00	0,00
Inventarios Ociosos (208)					30	0,00	0,00	0,00
Inventarios de Lento Movimiento (209)					31	0,00	0,00	0,00
Créditos Documentarios (211)					32	0,00	0,00	0,00
Activos a Largo Plazo					33	0,00	0,00	0,00
Inversiones a Largo Plazo o Permanente (225)					34	0,00	0,00	0,00
Activo Fijo					35	14.807.559,04	14.405.071,18	-402.487,86
Activos Fijos Tangibles (240)					36	20.493.242,03	20.720.496,70	227.254,67
Compra de Activos Fijos Tangibles (281)					37	0,00	1.153,55	1.153,55
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375)					38	5.946.065,40	6.515.641,15	569.575,75
Activos Fijos Tangibles Netos (Fila 36 más Fila 37 - Fila 38)					39	14.547.176,63	14.206.009,10	-341.167,53
Activos Fijos Intangibles (255)					40	3.030,00	0,00	-3.030,00
Compra de Activos Fijos Intangibles (282)					41	0,00	0,00	0,00
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390)					42	3.030,00	0,00	-3.030,00
Activos Fijos Intangibles Netos (Fila 40 más Fila 41 - Fila 42)					43	0,00	0,00	0,00

Fondos Bibliotecarios (249)	44	177.801,75	177.801,75	0,00
Inversiones Materiales (265 + 266)	45	64.869,05	3.548,72	-61.320,33
Equipos por Instalar y Materiales del Proceso Inversionista (280)	46	17.711,61	17.711,61	0,00
Otros Activos	47	437.210,46	466.558,46	29.348,00
Pérdidas en Investigación (330)	48	203,38	0,00	-203,38
Faltantes de Bienes en Investigación (332)	49	486,82	203,38	-283,44
Cuentas por Cobrar Diversas - Operaciones Corrientes (334)	50	435.292,34	464.919,25	29.626,91
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (345)	51	1.227,92	1.435,83	207,91
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	52	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	53	0,00	0,00	0,00
Efectos por Cobrar Protestado (348)	54	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	55	0,00	0,00	0,00
Operaciones entre Dependencias - Activos (350)	56	0,00	0,00	0,00
Depósitos y Fianzas (354)	57	0,00	0,00	0,00
TOTAL DEL ACTIVO	58	19.960.422,65	21.182.414,54	1.221.991,89
PASIVO	59			
Pasivo Circulante	60	1.027.862,54	1.347.037,76	319.175,22
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405)	61	56.562,76	96.095,38	39.532,62
Cuentas por Pagar Compra de Monedas (411)	62	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles (421)	63	1.450,35	674,34	-776,01
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425)	64	0,00	495,72	495,72
Cobros Anticipados (430)	65	0,00	0,00	0,00
Depósitos Recibidos (435)	66	20.704,11	19.354,11	-1.350,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440)	67	572.981,18	505.767,08	-67.214,10
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450)	68	0,00	0,00	0,00
Nóminas por Pagar (455)	69	0,00	0,00	0,00
Retenciones por Pagar (460)	70	415,24	576,62	161,38
Préstamos Recibidos (470)	71	0,00	0,00	0,00
Gastos Acumulados por Pagar (480)	72	0,00	0,00	0,00
Provisión para Vacaciones (492)	73	375.748,90	724.074,51	348.325,61
Otras Provisiones Operacionales (493)	74	0,00	0,00	0,00
Pasivo a Largo Plazo	75	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515)	76	0,00	0,00	0,00
Obligaciones a Largo Plazo (525)	77	0,00	0,00	0,00
Otros Pasivos	78	23.304,37	13.956,82	-9.347,55
Sobrantes en Investigación (555)	79	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar Diversas (565)	80	23.304,37	13.956,82	-9.347,55
Operaciones entre Dependencias - Pasivo (575)	81	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVO	82	1.051.166,91	1.360.994,58	309.827,67
PATRIMONIO NETO	83			
Inversión Estatal (600)	84	18.909.255,74	18.335.818,73	-573.437,01
Recursos Recibidos Unidad Presupuestada (617)	85	0,00	10.835.585,35	10.835.585,35
Recursos Entregados Unidad Presupuestada (618)	86	0,00	0,00	0,00
Donaciones Recibidas (620 +621)	87	0,00	171.681,16	171.681,16
Donaciones Entregadas (626 + 627)	88	0,00	0,00	0,00
Efectivo Depositado al Presupuesto del Estado (655)	89	0,00	-37.584,40	-37.584,40
Resultado (Viene del Estado de Resultado Fila 37 Columna 3)	90	0,00	-9.484.080,88	-9.484.080,88
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	91	18.909.255,74	19.821.419,96	912.164,22
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	92	19.960.422,65	21.182.414,54	1.221.991,89
SUMA DE CONTROL		0,00	0,00	0,00
HECHO POR:	RECTOR	CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ESTADO FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO CON LAS REGULACIONES VIGENTES.		
Lic. Zoila Pérez Aguirre	DrC.Quirino Arias Cedeño			
Espec Contabilidad	Rector			
Nombre y Apellidos	Nombre y Apellidos			
		D	M	A
		3	6	2011
Firma	Firma			

5	Garantías Salariales	52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Gastos por Estadías (843)	53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Gastos por Pérdidas (845 + 846)	54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Gastos por Faltantes (850 + 851)	55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL DE GASTOS	56	20.410.000,00	9.592.036,71	17.188.418,75	8.114.862,01	3.221.581,25	1.477.174,70
			0,00	0,00				
	SUMA DE CONTROL	-						

HECHO POR:

Lic. Zoila B. Pérez Aguirre

Especialista Contabilidad
Nombre y Apellidos

RECTOR:

DrC. Quirino Arias
Cedeño

Director
Económico.

Firma

CERTIFICAMOS QUE LOS DATOS
CONTENIDOS EN ESTE ESTADO
FINANCIERO SE CORRESPONDEN CON LAS
ANOTACIONES CONTABLES DE ACUERDO
CON LAS REGULACIONES VIGENTES
EN ESTE ESTADO FINANCIEROS SE
CORRESPON-

DEN CON LAS ANOTACIONES CONTABLES
DE

ACUERDO CON LA LEGISLACIONES
VIGENTES

03/06/2011

Firma

Anexo # 7

Estado de Situación Comparativo	2010	%	2009	%	Desv. 10-09	%
ACTIVOS	\$19960422,65	100	\$22815562,72	100	\$-2855140,07	-13
Activo Circulante	4893454,9	24,5	6367295,95	27,91	-1473841,05	-23
Efectivo en Caja	32834,14	0,16	11760,73	0,052	21073,41	179
Efectivo en Banco	67342,76	0,34	35284,77	0,155	32057,99	90,9
Cuenta por cobrar Compra de Moneda (Contravalor)	101273,91	0,51	40642,41	0,178	60631,5	149
Cuenta por cobrar a Corto Plazo CUC.	323,33	0	323,33	0,001	0	0
Pagos anticipados a Suministradores	499582,16	2,5	2124116,17	9,31	-1624534,01	-76
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista	279579,02	1,4	292119,02	1,28	-12540	-4,3
Anticipos a Justificar	429	0	5802	0,025	-5373	-93
Adeudos del Presupuesto del Estado	6608,79	0,03	7860,46	0,034	-1251,67	-16
Materiales y Artículos de Consumo	470163,23	2,36	496500,52	2,176	-26337,29	-5,3
Útiles y Herramientas	9818,29	0,05	3277,97	0,014	6540,32	200
Producción Terminada	0	0	316,62	0,001	-316,62	-100
Alimentos	20374,45	0,1	38746,23	0,17	-18371,78	-47
Libros	3139934,53	15,7	3133158,3	13,73	6776,23	0,22
Vestuario y Lencería	48431,59	0,24	38997,75	0,171	9433,84	24,2
Piezas de Repuesto	11636,71	0,06	13490,54	0,059	-1853,83	-14
Material Docente	18218,06	0,09	18218,06	0,08	0	0
Animales para la Investigación	9103,18	0,05	10370,53	0,045	-1267,35	-12
Fondo Bibliotecario	177801,75	0,89	96310,54	0,422	81491,21	84,6
Activo Fijo Tangible	\$14629757,29	73,3	\$15875581,16	69,58	\$-1245823,87	-7,8
Activo Fijo Tangible	20493242,03	103	20073195,85	87,98	420046,18	2,09
Inversiones Materiales	64869,05	0,32	459544,8	2,014	-394675,75	-86
Equipos p Instalar y Materiales del Proceso Invers.	17711,61	0,09	19824,58	0,087	-2112,97	-11
Depreciación Acumulada de Activos Fijos Tangibles	-5946065,4	-29,8	-4676984,07	-20,5	-1269081,33	27,1
Activo Fijos Intangibles	0	0	0	0	0	0
Activos Fijos Intangibles	3030	0,02	3030	0,013	0	0
Amortización de Activos Fijos Intangibles	-3030	-0,02	-3030	-0,01	0	0
Otros Activos	\$437210,46	2,19	\$572685,61	2,51	\$-135475,15	-24
Perdidas en Investigación	203,38	0	0	0	203,38	100
Faltantes de Bienes en Investigación	486,82	0	44,62	0	442,2	991
Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corrientes	435292,34	2,18	461625,5	2,023	-26333,16	-5,7
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Invers.	1227,92	0,01	111015,49	0,487	-109787,57	-99
Pasivo	\$1051166,91	5,27	\$1167180,56	5,116	\$-116013,65	-9,9
Pasivo Circulante	\$1027862,54	5,15	\$1130965,24	4,957	\$-103102,7	-9,1
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	56562,76	0,28	79254,73	0,347	-22691,97	-29
Cuentas por pagar Compra de Moneda (Contravalor)			6075,26	0,027	-6075,26	-100
Cuentas por pagar Compra Activo Fijo Tangible	1450,35	0,01	8538,86	0,037	-7088,51	-83
Depósitos Recibidos	20704,11	0,1	0	0	20704,11	100
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	572981,18	2,87	643946,71	2,822	-70965,53	-11
Nóminas por Pagar	0	0	233,05	0,001	-233,05	-100
Retenciones por Pagar	415,24	0	71030,53	0,311	-70615,29	-99
Provisión Para Vacaciones	375748,9	1,88	321886,1	1,411	53862,8	16,7
Otros Pasivos						
Cuentas por Pagar Diversas	23304,37	0,12	36215,32	0,159	-12910,95	-36
Capital	\$18909255,74	94,7	\$21648382,16	94,88	\$-2739126,42	-13
Inversión Estatal	19996388,5	100	21648382,16	94,88	-1651993,66	-7,6
Recursos Recibidos	24913718,14	125	0		24913718,14	100
Donaciones Recibidas	46496,83	0,23	0		46496,83	100
Efectivo Depositado al presupuesto del Estado	-399624,66	-2	0		-399624,66	100

Resultado del Período Anterior	-23452593,85	-117	24216124,15	-106	763530,3	-3,2
Resultado del Período	-2195129,22	-11	24216124,15	106,1	-26411253,37	-109
Total Pasivo y Capital	\$19960422,65	100	\$22815562,72	100	\$-2855140,07	-13

Anexo # 8

Universidad de Granma						
Capital de Trabajo						
Año 2010-2009						
CUENTAS	2010		2009	%	Variación	%
Activo Circulante	4893454,9	100	6367295,95	100	-1473841	-23
Efectivo en Caja	32834,14	0,7	11760,73	0,2	21073,41	179
Efectivo en Banco	67342,76	1,4	35284,77	0,6	32057,99	90,9
Cuenta por cobrar Compra de Moneda (Contravalor)	101273,91	2,1	40642,41	0,6	60631,5	149
Cuenta por cobrar a Corto Plazo CUC.	323,33	0	323,33	0	0	0
Pagos anticipados a Suministradores	499582,16	10	2124116,17	33	-1624534	-76
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista	279579,02	5,7	292119,02	4,6	-12540	-4,3
Anticipos a Justificar	429	0	5802	0,1	-5373	-93
Adeudos del Presupuesto del Estado	6608,79	0,1	7860,46	0,1	-1251,67	-16
Materiales y Artículos de Consumo	470163,23	9,6	496500,52	7,8	-26337,3	-5,3
Útiles y Herramientas	9818,29	0,2	3277,97	0,1	6540,32	200
Producción Terminada	0	0	316,62	0	-316,62	-100
Alimentos	20374,45	0,4	38746,23	0,6	-18371,8	-47
Libros	3139934,53	64	3133158,3	49	6776,23	0,22
Vestuario y Lencería	48431,59	1	38997,75	0,6	9433,84	24,2
Piezas de Repuesto	11636,71	0,2	13490,54	0,2	-1853,83	-14
Material Docente	18218,06	0,4	18218,06	0,3	0	0
Animales para la Investigación	9103,18	0,2	10370,53	0,2	-1267,35	-12
Fondo Bibliotecario	177801,75	3,6	96310,54	1,5	81491,21	84,6
Pasivo Circulante	1027862,54	100	1130965,24	100	-103103	-9,1
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	56562,76	5,5	79254,73	7	-22692	-29
Cuentas por pagar Compra de Moneda (Contra Val)		0	6075,26	0,5	-6075,26	-100
Cuentas por pagar Compra Activo Fijo Tangible	1450,35	0,1	8538,86	0,8	-7088,51	-83
Depósitos Recibidos	20704,11	2	0	0	20704,11	0
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	0	0	0	0	0	0
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	572981,18	56	643946,71	57	-70965,5	-11
Nóminas por Pagar	0	0	233,05	0	-233,05	-100
Retenciones por Pagar	415,24	0	71030,53	6,3	-70615,3	-99
Provisión Para Vacaciones	375748,9	37	321886,1	28	53862,8	16,7
CAPITAL DE TRABAJO	3865592,4		5236331		-1370738	-26