



**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI**

**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANISTICAS**

**INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**"PROPUESTA DE CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN  
DE LA GESTIÓN EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN"**

**Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniería en  
Contabilidad y Auditoría CPA.**

**Autores:**

Camino Herrera César Augusto  
Chávez Mejía Laura Tatiana

**Director:**

Lic. Caballero Expósito Yulexis

**Asesor Técnico:**

Dr. Latorre Quirce Rolando  
Lic. Arias Marrero Anier

*Latacunga - Ecuador*  
*Noviembre del 2009*

## AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación: "Propuesta de Cuestionario para la Evaluación de la Gestión en una Auditoría de Gestión", son de exclusiva responsabilidad de los autores .



Camino Herrera César Augusto  
C.I. N° 0502511439



Chávez Mejía Laura Tatiana  
C.I. N° 1803471331

## OPINION DEL TUTOR

**TITULO DEL TRABAJO:** "Propuesta de cuestionario para la evaluación de la gestión en una Auditoria de Gestión"

**AUTORES:** Camino Herrera Cesar Augusto  
Chávez Mejía Laura Tatiana

**TUTOR:** Lic. Yulexis Caballero Expósito.

**CONSULTANTE:** Dr. Rolando La Torre Quince.

El tema que se aborda por los autores es de actualidad y constituye un estudio de importancia relevante para los especialistas relacionados con el mismo. Es una herramienta de apoyo efectivo a la ejecución de una auditoria de gestión, teniendo en cuenta la importancia del cumplimiento de objetivos empresariales y la búsqueda siempre de un perfeccionamiento continuo y el papel que juegan los auditores en ello.

El presente trabajo tiene como objetivo Diseñar el cuestionario de Control Interno para la evaluación de la gestión en la ejecución de una Auditoria de Gestión.

La novedad del trabajo se manifiesta en incluir en el Cuestionario I de la Resolución 26/06 aspectos de control interno que son necesarios para que el auditor cuente con más elementos de juicio para evaluar la gestión de la organización, desde la perspectiva de un cuestionario enriquecido que permitirá examinar las actividades realizadas en periodos anteriores y detectar errores que no permitan cumplir con las metas y objetivos propuestos por la institución.

Los objetivos propuestos se cumplieron y los autores trabajaron con total independencia, aportando criterios y manifestando conocimiento en el tema. Fueron estudiantes disciplinados, respetuosos y puntuales asumiendo con responsabilidad cada una de las tareas encomendadas. La bibliografía consultada fue amplia y actual.

Considerando los elementos expuestos anteriormente y en calidad de la defensa ante el tribunal correspondiente, propongo que el tribunal considere otorgar el título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría con la máxima calificación de 5 puntos a los estudiantes Camino Herrera Cesar Augusto y Chávez Mejía Laura Tatiana.



Lic. Yulexis Caballero Expósito



## AGRADECIMIENTO

Tantas son las personas que durante estos cinco años han aportado parte de su tiempo contribuyendo con nuestra formación profesional que nos sería imposible nombrarlos a todos porque la lista sería interminable. Pero no queremos dejar pasar por alto este momento sin nombrar:

- ✦ A nuestros padres porque sin su esfuerzo no sería posible que hoy este convirtiéndome en un profesional del mañana.
- ✦ A Dios por iluminarnos el camino en todo momento y enseñarnos que la única forma de lograr nuestros sueños es dando en la vida lo mejor de uno mismo.
- ✦ A nuestros tutora Lic. Yulexis Caballero Expósito, a nuestro consultante Dr. Rolando Latorre Quirce y al Lic Anier Arias Marrero; que siempre estuvieron dispuestos a darnos su ayuda y confianza para que hoy estemos aquí discutiendo este trabajo de diploma.
- ✦ A nuestra familia que estuvieron allí dispuestos a darnos su apoyo siempre que hizo falta.
- ✦ Y a todos los que de una forma u otra tuvieron que ver y aportaron su granito de arena.

A todos:

Muchas Gracias

## DEDICATORIA

A nuestros padres por haber confiado en nosotros y brindarnos la posibilidad de desarrollar este trabajo de diplomado en Cuba, a nuestros familiares por darnos el aliento necesario para seguir adelante en todo momento para la consecución de una meta más en nuestras vidas, a nuestros tutores por habernos brindado su ayuda incondicional.

## **“PROPUESTA DE CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN UNA AUDITORIA DE GESTIÓN.”**

### **Autores:**

Camino Herrera César Augusto

Chávez Mejía Laura Tatiana

### **RESUMEN**

El presente trabajo de posgrado ha sido desarrollado sobre La Guía Metodológica para la ejecución de la auditoría de gestión en su cuestionario N° I, el cual no incluye aspectos de control interno que son necesarios para evaluar la gestión de la organización, teniendo por objeto entregar un cuestionario para que se logre enriquecer y tener más elementos de juicio para valorar la gestión de la organización, la misma que permitirá examinar las actividades realizadas en periodos anteriores y detectar errores que no permitan cumplir con las metas y objetivos propuestos por la institución.

En el desarrollo de la Propuesta de cuestionario para la evaluación de la gestión en una Auditoría de Gestión se elaboraron diferentes papeles de trabajo los cuales incluirán métodos sistemáticos que permitirá aseverar razonablemente la evaluación de la gestión desde la óptica del control interno, para de esta manera asegurar el cumplimiento de las Normas de Auditoría por parte de los auditores, logrando mayor eficiencia en las actividades que se realizan para mejorar permanentemente la imagen, y credibilidad institucional de los auditores, mediante la entrega a los usuarios de informes de alta calidad y confiabilidad.

## **“PROPOSED QUESTIONNAIRE FOR THE EVALUATION OF MANAGEMENT IN A MANAGEMENT AUDIT”**

### **Authors:**

Camino Herrera César Augusto

Chávez Mejía Laura Tatiana

### **ABSTRACT**

The present work of Diploma has been developed on The Methodological Guide for the execution of the administration audit in its questionnaire N°1, which doesn't include aspects of internal control that are necessary to evaluate the administration of the organization, having for object to give a questionnaire so that you will be able to enrich and to have more trial elements to value the administration of the organization.

In the development of the questionnaire Proposal for the evaluation of the administration in an Audit of Administration different work papers those were elaborated which will include systematic methods that he/she will allow to assert the evaluation of the administration reasonably from the optics of the internal control, for this way to assure the execution of the Norms of Audit on the part of the auditors, achieving bigger efficiency in the activities that are carried out to improve the image, and the auditors' institutional credibility permanently, by means of the delivery to the users of reports of high quality and dependability.

## ÍNDICE

	<b>Contenido</b>	<b>Pagina</b>
	<b>Introducción</b>	1
<b>Capitulo</b>	<b>Consideraciones generales sobre la auditoría de gestión. Su</b>	
<b>1</b>	<b>proceso de aplicación.</b>	4
	1.1 La auditoría. Definición.	4
	1.2 Antecedentes.	5
	1.3 Objetivos de la auditoría.	6
	1.4 Clases de auditoría.	6
	1.5 La auditoría de gestión. Su visión general.	10
	1.5.1 Conceptos Básicos a tener en cuenta en la ejecución de la auditoría de gestión.	11
	1.5.2 Normas que rigen la actividad de Auditoría de Gestión.	11
	1.5.3 Fases de la Auditoría de Gestión.	12
	1.6 Control interno y gestión.	24
	1.6.1 Concepto.	24
	1.6.2 Objetivos del Control Interno.	26
	1.6.3 Componentes del Control Interno.	26
<b>Capitulo</b>	<b>Consideraciones generales sobre la guía metodológica de la</b>	
<b>2</b>	<b>auditoría de gestión. Una valoración crítica.</b>	29
	Consideraciones generales de la Guía metodológica de la Auditoría de	
	2.1 Gestión.	29
	2.2 Guía metodológica. Cuestionario I Evaluación de la gestión.	30
	2.3 Una valoración Crítica de la Guía Metodológica.	31
<b>Capitulo</b>	<b>Propuesta de cuestionario para la evaluación de la gestión en una</b>	
<b>3</b>	<b>Auditoría de Gestión.</b>	34
	3.1 Objetivos.	34
	3.2 Uso de los cuestionarios.	34
	3.3 Cuestionarios.	35 – 54
	<b>Conclusiones.</b>	55
	<b>Recomendaciones.</b>	56
	<b>Bibliografía</b>	57 – 61

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe una gran lucha de las empresas por sobrevivir en un mundo que cambia constante y bruscamente, es por ello que saber cuál es el terreno que se pisa, es vital para la sobrevivencia. De tal manera, la Auditoría de Gestión permite a las empresas determinar los grados de economía, eficiencia y eficacia de la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. En la auditoría de gestión se tienen en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control, que permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficacia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la auditoría de gestión en el más breve plazo posible.

Cuba no está al margen de la necesidad de la eficiencia y eficacia de las organizaciones y aunque no es una práctica común en los servicios de auditoría si se reconoce la necesidad e importancia del tema.

Actualmente en la República de Cuba la ejecución de la auditoría de gestión la regula la Resolución 26/06 del Ministerio de Auditoría y Control hasta tanto la Contraloría General de la República no disponga una nueva orden.

Esta Resolución establece la Guía Metodológica para la realización de la auditoría Financiera y de Gestión, pero a esta última le faltan elementos que debieran agregársele con el fin de perfeccionarla y lograr el objetivo que persigue, además, ganar en calidad en la ejecución y en el aporte que deben hacer los auditores para lograr que las empresas cumplan sus metas y objetivos con Eficiencia y Eficacia.

La estructura de la Guía Metodológica en el Cuestionario N°1 la "Evaluación de la Gestión" no incluye en su totalidad elementos de Control Interno necesarios para evaluar la gestión, elementos que tienen una estrecha relación y corroboran la necesidad de tenerlos en cuenta, de ahí que la presente investigación se centrara en resolver el siguiente problema científico.

**Problema:**

Como lograr evaluar la gestión en una entidad incluyendo el SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

**Objetivo:**

Diseñar el cuestionario de Control Interno para la evaluación de la gestión en la ejecución de una Auditoría de Gestión.

**Idea a defender:**

Si se incluyeran aspectos de control interno al cuestionario N°1 "Evaluación de la gestión", se lograría enriquecer y tener más elementos de juicio para evaluar la gestión de la organización.

**Plan de trabajo:**

1. Búsqueda y revisión bibliográfica.
2. Procesamiento y organización de la información.
3. Diseño del Cuestionario de Control Interno.

## **Estructura del trabajo:**

El trabajo está estructurado en tres capítulos como sigue:

**Capítulo I: Consideraciones generales sobre la auditoría de gestión. Su proceso de aplicación.**

**Capítulo II: Consideraciones generales sobre la Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión. Una valoración crítica.**

**Capítulo III: Propuesta de cuestionario para la evaluación de la gestión en una Auditoría de Gestión.**

## **CAPITULO I: CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA AUDITORÍA DE GESTION. SU PROCESO DE APLICACIÓN.**

### **1.1 La Auditoría. Definición.**

La palabra auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera Revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír, y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

La relación entre la Contabilidad y la Auditoría no se limita únicamente al dictamen de los Estados Financieros. Cuando se verifica la gestión de la empresa, se estudia el control interno, o se realiza una inspección fiscal, necesariamente hay que verificar la información contable, ya sea en sus registros o en los documentos primarios, velando así mismo por el cumplimiento de los principios contables.

Según el Decreto Ley 159 De la Auditoría:

Es un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o cuentas de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Según La Enciclopedia de la Auditoría:

Es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de

correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

COOK, Jhon y WINKLE, Gary (1987), definen a la auditoría como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”, (Pp. 72).

## **1.2 Antecedentes.**

Desde los tiempos remotos se tiene evidencia de revisiones efectuadas a los registros de cuentas para asegurarse de la veracidad de los mismos, pero no es hasta 1862 bajo la Ley británica de Sociedades Anónimas que surge la auditoría como profesión.

Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció en Inglaterra, que perseguía como objetivo la detección del fraude y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900 donde tomó un camino independiente. Paralelamente al crecimiento de la auditoría independiente se desarrolló en los Estados Unidos la auditoría interna del gobierno.

En Cuba desde la época colonial se tienen antecedentes de revisiones efectuadas a los impuestos que debían pagarse al gobierno Español, ya con la República se ejecutan las primeras auditorías financieras respondiendo a los intereses de casas matrices norteamericanas, se reconocen además en esta etapa auditorías fiscales e internas.

No es hasta la etapa revolucionaria que la auditoría se desarrolla y surgen los grupos de auditores independientes además de un Decreto Ley que regula todo el proceso de las auditorías en Cuba.

La evolución de la auditoría es un proceso sistemático debido a que deben adaptarse al entorno y a las necesidades del sector en el cual se van a desenvolver; así como también tienen que acatar las políticas, leyes y disposiciones que emita el gobierno.

### **1.3 Objetivos de la Auditoría.**

Los objetivos de la auditoría, según criterio internacional, se clasifican en Fundamentales, Secundarios y de Asesoramiento Constructivo. En Cuba según el Decreto Ley 159 de junio de 1995 se establece como objetivos fundamentales:

- ✚ Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
- ✚ Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cualquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
- ✚ Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
- ✚ Fortalecer la disciplina administrativa y económica - financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
- ✚ Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad moral de los trabajadores.

### **1.4 DE LAS CLASES DE AUDITORÍA.**

En Cuba el Decreto Ley 159/95 establece las clasificaciones de auditoría según la afiliación del auditor o el objetivo de la misma.

Según la afiliación del auditor en:

Externas: comprende la auditoría estatal (que a su vez puede ser general o fiscal) y la independiente.

Interna: es el instrumento que se desarrolla por la propia administración y consiste en una evaluación independiente, que comprende el examen de sistema de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan; con la finalidad de mejorar el control interno y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de estos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

De acuerdo a los objetivos fundamentales que se persigan:

De gestión u operacional: Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Financiera: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económica - financiera y el control interno.

Especial: Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responde a una solicitud determinada.

Fiscal: Consiste en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco, a los que está obligada cualquier persona natural o jurídica; con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidos y, proceder conforme a derecho.

No es hasta el surgimiento del Ministerio de Auditoría y Control (MAC) que mediante el Decreto Ley 219/2001 surgen estas nuevas clasificaciones:

Temática: Consiste en la verificación y evaluación exhaustiva de una cuenta contable, un objetivo determinado, o cuestiones de repercusión económica que respondan a necesidades específicas.

De sistema: Consiste en la verificación del estado de implantación de los sistemas contables y de control interno, que permite evaluar el cumplimiento de los principios y procedimientos de control interno y de contabilidad generalmente aceptados, el grado de actualización de la contabilidad, el empleo correcto de las cuentas contables y la elaboración y aplicación de los sistemas de costos.

De seguimiento o recurrente: Consiste en el examen y evaluación del cumplimiento de las medidas dictadas para dar solución a las deficiencias detectadas en una auditoría anterior, a fin de determinar si la entidad ha tenido o no, avances en la administración y control de sus recursos; incluye la verificación del sistema de control interno.

De cumplimiento: Consiste en el examen y evaluación que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las leyes, decretos leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas inherentes a la actividad sujeta a revisión.

De tecnología de la información: Consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos; confiabilidad y validez de

la información, efectividad de los controles en las áreas, las aplicaciones, los sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.

**Auditoría Gubernamental:** Auditoría externa que realiza el gobierno central a los órganos y organismos de la Administración Central del Estado, a las instituciones financieras bancarias y no bancarias y a las organizaciones económicas estatales; así como, a las entidades del sector cooperativo; a las organizaciones, asociaciones; asociaciones económicas internacionales y demás entidades económicas, cuando reciban, por disposiciones gubernamentales, subsidios, subvenciones, ventajas, exenciones y concesiones, o presten un servicio público o establezcan contratos o compromisos con el gobierno o con entidades estatales; y a cualquier persona natural o jurídica que realice actividad lucrativa y que esté sujeta a una obligación tributaria generada en el territorio nacional.

**Fiscalización:** Acto de verificación, inspección, investigación y comprobación que se realiza a Órganos y Organismos de la Administración Central del Estado, a organizaciones económicas estatales y a dirigentes y funcionarios designados o aprobados por autoridad u órgano de gobierno facultado, con la finalidad de velar por el cumplimiento de las disposiciones estatales y de gobierno vinculadas con la actividad económico-financiera, preservar la disciplina y la integridad administrativa, así como, prevenir y detectar actos de corrupción administrativa, lo que se ejecuta de conformidad con los planes que se elaboren anualmente sobre la base de intereses estatales y por quejas y denuncias de la ciudadanía vinculadas con la ilegalidad en el control y uso de los recursos del estado y actos de corrupción administrativa.

**Control Gubernamental:** Verificación por comisiones de trabajo que se constituyen a tales efectos con la participación de Organismos de la Administración Central del Estado, de la aplicación de las políticas de gobierno y el cumplimiento del plan y el presupuesto, por los Organismos de la Administración Central del Estado y por las entidades de su sistema, lo que se ejecuta acorde a un plan aprobado anualmente

por el Consejo de Ministros, incluyéndose en este el seguimiento a los realizados en años anteriores.

### **1.5 LA AUDITORÍA DE GESTIÓN. SU VISION GENERAL.**

La Auditoría de Gestión es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

Para MEIGS, Walter (2003), la Auditoría de Gestión es “un examen sistemático y evaluación profesional independientes de las actividades realizadas en un sector, entidad, programas, proyectos u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos”. (P.p. 45).

Para De Armas, Raúl (2008), la Auditoría de Gestión “es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar el 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”. (P.p. 7).

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). Sus objetivos son:

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

### **1.5.1 Conceptos Básicos a tener en cuenta en la ejecución de la auditoría de gestión.**

**Economía:** Evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

**Eficiencia:** Es el examen de los costos, costo mínimo, con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad. Dicho de otra manera, es aprovechar lo mejor posible los recursos disponibles. La eficiencia está relacionada con la economía.

**Eficacia:** Grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos propuestos (Resultado que refleja los efectos deseados).

### **1.5.2 Normas que rigen la actividad de Auditoría de Gestión.**

La auditoría de gestión a nivel internacional se rige por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas emitidas por los organismos internacionales y por las dictadas por las Entidades Fiscalizadoras Superiores, en Cuba las normas están armonizadas y son emitidas por el Ministerio de Auditoría y Control, pero en sentido general se estructuran:

**A. Normas Generales:** Las normas generales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe adquirir antes de asumir un trabajo profesional de auditoría.

**B. Normas de Ejecución del Trabajo:** Las normas de ejecución constituyen el marco de referencia para ejecutar y dirigir las auditorías. Están relacionadas con las normas generales y con las de preparación de informes, pues los resultados que se obtienen cuando se aplican las normas de ejecución, son la fuente principal del contenido del informe de auditoría.

**C. Normas de Elaboración de Informes:** tiene como objetivo establecer criterios o pautas acerca de la información que rinden los auditores.

### **1.5.3 Fases de la Auditoría de Gestión.**

Según TREEVE Jhon (1997) en su obra Enciclopedia de Auditoría, indica que el “control de gestión realizado sobre el comportamiento de una empresa asume que sus objetivos y conducta, según los criterios básicos de microeconomía, deben ser; objetivo, conducta y desempeño. Sin embargo, el comportamiento de las empresas, depende del mercado en que se desenvuelven, de las condiciones impuestas por las políticas públicas y de los factores institucionales. “Cuando nos enfrentamos a una auditoría cualquiera sea ésta, lo primero que debemos hacer es planificar el programa de la auditoría, tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos o áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas.”

#### **A. Conocimiento Preliminar.**

Aceptación del trabajo; al realizar una auditoría, el auditor acepta responsabilidades profesionales con el público, con su cliente y con los otros miembros de la profesión. Por lo tanto, debe buscar mantener su integridad y

objetividad en la realización del trabajo. El hecho de aceptar un cliente para una auditoría de gestión involucra algunos pasos.

**1. Evaluación de la integridad de la empresa;** el fin primordial de la auditoría de gestión es emitir una opinión acerca de la gestión de la administración superior. Por lo tanto, es importante que el auditor acepte el trabajo sólo cuando exista una seguridad razonable que se pueda confiar en la información entregada por la administración. Si dicha administración no fuera íntegra se aumenta el riesgo de que se presenten irregularidades dentro del control del plan estratégico de la empresa.

Comunicación con el auditor anterior; antes de aceptar el trabajo se requiere que el nuevo auditor tome la iniciativa de comunicarse, ya sea en forma oral o escrita con el auditor anterior. La comunicación deberá realizarse con el permiso del cliente y debe pedirse a éste autorice al auditor anterior a que constate plenamente las preguntas del sucesor. En la comunicación, el nuevo auditor deberá hacer preguntas específicas y razonables con respecto a asuntos que pudieran afectar su decisión de aceptar el trabajo.

Si el cliente no otorgara la autorización para comunicarse con el auditor anterior o bien el auditor se negara a dar la información solicitada, se deberá pensar seriamente si se acepta o no el trabajo.

Investigación con terceras personas; también se podrá obtener información acerca de la integridad de la administración, a través de otras personas conocedoras de la empresa.

**2. Evaluar la capacidad del auditor al realizar una auditoría de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas;** si bien es cierto que la auditoría de gestión no tiene normas establecidas, al decidir aceptar un trabajo con un nuevo cliente o continuar con un cliente actual, el auditor de igual forma

considerará si el trabajo se puede realizar de conformidad a las normas de Auditoría. Estas normas son de particular importancia al tomar la decisión, dado que se trata de normas relacionadas con el campo del trabajo y con normas de información. Las normas generales se refieren a las cualidades personales de un auditor y la calidad de su trabajo, conforme se indica a continuación;

- ✚ La capacidad de un auditor no sólo se determina por su nivel académico y experiencia práctica, sino también por la habilidad, cuidado y diligencia que muestre al realizar su trabajo. Por lo tanto esta norma se refiere al nivel académico necesario para ingresar en la profesión, entrenamiento, práctica y experiencia en auditoría. Antes de aceptar un trabajo de auditoría, el auditor deberá determinar si posee la capacidad profesional para realizar el trabajo de acuerdo con lo indicado anteriormente.
- ✚ Independencia; no basta con que el auditor sea competente y tenga experiencia práctica. También deberá ser ajeno a la influencia de su cliente al realizar su trabajo. Por lo tanto, en todos los asuntos relacionados con el trabajo, el auditor deberá mantener independencia en su actitud mental. Para cumplir con esto el auditor deberá ser independiente tanto de hecho como de apariencia. De hecho, la independencia se relaciona con la capacidad del auditor para actuar con integridad y objetividad. La primera se relaciona con la honestidad del individuo, la segunda se refiere a su imparcialidad.
- ✚ Cuidado profesional al desarrollar el trabajo; el cliente y público en general esperan que el auditor tenga mucho cuidado al realizar una auditoría. El criterio para juzgar si se ha ejercido cuidado profesional se basa primordialmente en la costumbre, convencionalismo, y juicio a la luz de las circunstancias más que el tener una lista de pasos y procedimientos. El debido cuidado requiere la revisión crítica tanto del trabajo realizado como del criterio ejercido por quienes participan en el examen. También se

relaciona con la imagen de un profesional razonablemente competente, cuyo grado de habilidad se toma como norma de medición, siempre que se ponga en tela juicio la calidad del desempeño de un colega. El auditor deberá negarse a realizar un trabajo si piensa que no puede ejercer un cuidado adecuado a lo largo de toda la auditoría.

## **B. Planificación Específica.**

FONSECA, René (1999), sostiene que “durante la planificación el equipo de auditoría se dedica, básicamente, a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades de la entidad a examinar, llevando a cabo acciones limitadas de revisión, en base a lo previsto en el plan de revisión estratégica, con el objeto de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas” (P.p. 63).

En esta fase el auditor orienta sus mayores esfuerzos a planificar la estrategia que utilizará para llevar a cabo la auditoría. Dado su carácter flexible, si bien las actividades relacionadas con la planificación tienen principal incidencia al inicio del examen, ellas podrán continuar durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes, producto de nuevas decisiones que obligarán a retrotraer el trabajo del auditor a la planificación necesaria relativa a aquellos aspectos sujetos a replanteamiento.

En esta etapa se deben realizar algunas actividades como las que se detallan a continuación:

**Elaboración del plan de auditoría;** se deben fijar las fechas y lugares en donde se realizara la auditoría, objetivos y alcance de la misma, normativa de referencia vigente, los miembros del equipo auditor, medios y recursos necesarios para la ejecución, horario de la auditoría e identificar las personas responsables de cada área.

**Conocimiento del negocio del cliente y del sector industrial en que opera;** para poder planear adecuadamente su trabajo, el auditor deberá obtener suficiente información del negocio del cliente, que le permita comprender los eventos, controles y otras situaciones que pudieren tener un efecto significativo sobre el plan estratégico que la empresa ha proyectado llevar a cabo.

También deberá tener conocimiento sobre: tipo de negocio, tipos de productos y servicios, sucursales de la compañía y características operativas de la entidad, así como de sus métodos de producción y marketing; tipo de industria, vulnerabilidad de la industria a las condiciones económicas cambiantes, y políticas y prácticas importantes de la industria; estructura de control interno.

**Estudiar los documentos de trabajos anteriores;** en una auditoría el auditor podrá examinar sus propios documentos de trabajo para refrescar sus conocimientos acerca del cliente.

Además, los papeles de trabajo podrán revelar áreas de problemas que ocurrieron en auditorías anteriores y que pudieran continuar en el futuro. Respecto a un cliente nuevo podrá obtener información acerca de la industria en que él opera leyendo información de la industria, recabada por la firma de auditores o por publicaciones de la industria.

Para seleccionar el área que se desea auditar se puede considerar;

- ✚ Los problemas y debilidades conocidas; es decir, identificación de los problemas específicos de las áreas que son puntos de partidas para algunos procesos, la ocurrencia de actos irregulares en la administración de dinero y gastos presupuestarios, en apariencias excesivos, contratación de personal innecesario, la sospecha que existen áreas improductivas o menos eficientes las que pueden generar la necesidad de examinarlas.

- ✚ Identificar algunas áreas que no han sido auditadas anteriormente; es decir, otra forma de seleccionar el área o las áreas a auditar esta dado por el interés de saber cómo está desempeñando su labor aquella área que no han sido auditada anteriormente.
- ✚ Definición del alcance y objetivos; es decir una declaración precisa acerca de lo que la auditoría se propone conseguir y/o a la pregunta que responderá. (Carta de Compromiso)
- ✚ Evaluación de los riesgos; el auditor determina su opinión o conclusión final, con base primordialmente en la evidencia obtenida durante la verificación de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos.
- ✚ Conocimiento de la estructura del control interno; revisar el ambiente de control interno de la empresa para verificar que este entrega la confianza y la estructura necesaria para asegurar que las actividades que se desarrollan cumplen el objetivo para que fueran creadas.

### **C. Ejecución.**

FONSECA, René (1999), expresa que la fase de ejecución consiste en la “recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos en el presente manual” (P.p.65).

Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos, desarrollo de observaciones (condición, criterio, causa, efecto y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de resultados plasmada en el informe a emitirse.

La ejecución empieza con la reunión de apertura, en las instalaciones donde se realizara la auditoría e incluye la recolección y análisis de la información existente. En una reunión de apertura se deben revisar las siguientes situaciones; presentar al equipo auditor y sus responsabilidades, identificar la contraparte de la empresa, definir las áreas a auditar, solicitar copias de los documentos de referencia necesarios, establecer reglas para la auditoría, revisión del programa de auditoría y arreglos administrativos.

En otras palabras esta fase involucra básicamente la recopilación de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes para la realización de pruebas y análisis de las evidencias, para asegurar el éxito de la auditoría, de modo de acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y/o recomendaciones efectivas y debidamente respaldadas, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los requisitos previamente establecidos.

También en esta etapa se aplican procedimientos y técnicas de auditoría que comprenden: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa-efecto, y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de los resultados a los funcionarios responsables de la empresa evaluada.

Además de estos elementos se deberán medir los indicadores de rendimientos, ya sean cualitativos o cuantitativos los mismos que deben proporcionar al ente o a al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones:

- ✚ Los indicadores cualitativos; estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

- ✦ Indicadores cuantitativos; lo primero que deberá determinar el coordinador de la auditoría es si el ente auditado ha desarrollado un sistema de medición del rendimiento (tablero de comando).

Si la administración del ente no ha desarrollado dicho sistema, deberá realizarlo el auditor. Para ello deberá desarrollar una batería de indicadores de gestión, debiendo decidir; ¿qué datos reunir?, ¿cómo reunirlos?, ¿cómo asegurar su confiabilidad?

Se deberá tomar en cuenta además:

**Normas de rendimiento;** se refieren a mediciones cuantitativas o cualitativas de cuál es el nivel que se considera como deseado o esperado, de una actividad. Se destaca la conveniencia de tratar de obtener la aprobación del ente auditado sobre las normas de rendimiento que se aplican. Si ello no ocurre, en el informe deberá indicarse tal situación, las opiniones del ente auditado y los fundamentos de la norma aplicada por parte del auditor.

**Análisis y evaluación de evidencias;** una vez determinadas las desviaciones cualitativas y cuantitativas respecto de los criterios o normas, deberá analizar y evaluar las evidencias para desarrollar los hallazgos.

**Diagnóstico;** la evidencia y hallazgos reunidos en la fase anterior, analizados y evaluados, permiten al auditor tener un panorama preciso de la realidad auditada y poder, en consecuencia, emitir un diagnóstico. Los hallazgos responden a la pregunta crítica de cuán bien o no está funcionando una actividad. Esto significa que el coordinador deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión.

Todos los hallazgos negativos o positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los determinaron. Para facilitar la

redacción posterior del informe, deberá confeccionarse en los papeles de trabajo una misma forma de anotación de los hallazgos.

**Pronóstico;** Los auditores responsables de cada hallazgo consultarán a los afectados por las observaciones, salvo caso de fraudes detectados o malversaciones de fondos, solicitando su opinión sobre los hallazgos y recomendaciones formuladas, consignándose en los papeles de trabajo. El coordinador deberá discutir el borrador del informe con los máximos niveles de cada área, en reuniones, a las cuales deberá concurrir el personal a cargo de los sectores involucrados por las observaciones o recomendaciones. De esta manera se asegurarán de no haber omitido ningún antecedente o dejado sin considerar determinada evidencia. Además, tratarán de obtener información sobre la evolución del marco externo que más afecte a la organización a mediano o largo plazo, con el objetivo de proyectar las principales variables que ella maneja (pronóstico) a fin de confirmar, modificar o descartar determinadas recomendaciones. De los resultados de cada reunión se confeccionará una minuta que deberá estar firmada por cada uno de los participantes.

#### **D. Comunicación de Resultados. (Informe)**

Para ARENS, Alvin (1998); el informe de auditoría “formaliza las observaciones a las que ha llegado el equipo de trabajo”. (P.P. 98). Este documento, que es producto final del examen deberá detallar, además de los elementos de la observación (condición, criterio, causa y efecto), los comentarios de la entidad y la evaluación final de los mismos, así como las conclusiones y recomendaciones. Después del control de calidad, mediante el que se confirman los estándares de calidad y confiabilidad utilizados en la preparación del informe, finalmente este es aprobado y remitido a la entidad auditada.

En esta etapa se informan las conclusiones a las cuales ha llegado el equipo de auditores, respecto de su objeto revisado, abarca la reunión de cierre con los

máximos directivos de la empresa, y la emisión del informe final y formal de la auditoría.

Los informes de auditoría de gestión tienen características distintas del informe tradicional de auditoría de estados financieros. Las auditorías de gestión cubren una amplia gama de metas y objetivos, como resultados de lo cual es necesario normalizar, en lo posible, la estructura de los mismos.

Otra importante característica de los informes de auditoría de gestión es la ausencia en los mismos de cualquier opinión global respecto a los resultados de la auditoría o la actividad examinada. Excepto en muy raras circunstancias en las que se hayan aceptado normas de rendimiento tan generales que representen una base indiscutible para llegar a una opinión sobre operaciones globales, debería esperarse que el informe de auditoría de gestión se limite únicamente a las observaciones de hallazgos referentes a las situaciones encontradas durante la auditoría.

**Informe de avance;** en un informe de tipo administrativo que emite el coordinador con el objetivo de posibilitar una adecuada supervisión y efectuar oportunamente los ajustes que se estimen pertinentes. Los informes de avance, en general, se emitirán comparando un plan o presupuesto. Inicialmente con el presupuesto de auditoría, a partir de la finalización de la etapa de estudio preliminar, con la planificación de recursos y desde la etapa de medición de rendimientos con el programa de auditoría. En términos generales el informe se emitirá teniendo en cuenta el último plan en vigencia. Los informes de avance se emitirán con periodicidad, aunque de acuerdo a cada caso la supervisión podrá ampliar o disminuir ese lapso.

Otra información relevante; se indicará a continuación cualquier otro dato o información considerada de interés por el coordinador para el desarrollo de la auditoría.

**Informe final;** como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirá al finalizar la misma un informe, que detalle los resultados obtenidos en las tareas de auditoría planificadas.

- ✚ Propósito; describir porqué se efectuó la auditoría y se obtiene de la última versión del programa de auditoría.
- ✚ Alcance; se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área, una actividad, un contrato. etc.) y la muestra analizada. Se considerará, además las razones que hayan podido impedir una plena y libre realización de la auditoría. Se indicará asimismo el tipo de información utilizada (contable, extra contable, estadística, proyectada, etc.)
- ✚ Antecedentes; Se describe la organización, proyecto o actividad auditada. Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentadas en el informe.
- ✚ Información específica; deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio (hallazgos) y sus aspectos positivos o negativos, latentes y evidentes.
- ✚ Debe contener fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis.
- ✚ Es conveniente que los detalles analíticos se muestren como anexos. Como mínimo el informe deberá incluir como información específica;
- ✚ Plan estratégico y presupuesto; análisis de los principales rubros de recursos y gastos a la fecha del informe y compararlo con años anteriores. Cuantificación de metas y objetivos incluidos en la planificación estratégica de la empresa.

- ✚ Análisis del negocio; por excepción, si hay modificaciones relevantes respecto del último informe de avance.
- ✚ Áreas críticas seleccionadas; se deben extraer del informe de avance y se explicará su funcionamiento, problemas detectados, los problemas comprobables, la evidencia recolectada, pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas.
- ✚ Sistemas de información; se detallarán los sistemas de información gerencial de que se dispone en la organización y se evaluará su funcionamiento.
- ✚ Indicadores de rendimiento; en caso de existir un sistema de información gerencial, se requiere analizar la confiabilidad y oportunidad de los datos de base, así como también los indicadores seleccionados. En el informe se consignará el resultado de los indicadores de rendimiento de las áreas críticas.
- ✚ Hallazgos, conclusiones y recomendaciones; se obtendrá la información de los papeles de trabajos en los que se detalla los hallazgos encontrados, se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa efecto o conclusión, y la recomendación que resulta del hallazgo.

### **E. Seguimiento y Evaluación.**

Consiste en el monitoreo y verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones o el plan de mejoramiento en su caso.

Del proceso de auditoría de gestión resultan recomendaciones elaboradas para promover mejoras y acciones correctivas cuya naturaleza y alcance es variable.

Los criterios referidos al carácter sistemático de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos / sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guían el ejercicio de la auditoría de gestión.

Es necesario indicar que la auditoría no será efectiva si ha concluido con un buen informe y no se le efectúa un seguimiento para verificar, que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que le ha propuesto el equipo auditor. El método para efectuar el seguimiento, dependerá del tipo de observación, y también de la importancia y materialidad de las observaciones y recomendaciones.

## **1.6 CONTROL INTERNO Y GESTION.**

### **1.6.1 Concepto.**

AGUIRRE, Juan (2003), en su obra Auditoría y Control Interno, expresa que “el control interno es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos”. (P.p.74). Se puede decir que el control interno permite la comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

El Control Interno es un proceso, donde se lleva a cabo un grupo de acciones estructuradas y coordinadas, que están encaminadas a la consecución de un fin.

El mismo tiene un mayor grado de eficiencia cuando están insertados a los procesos y se complementan como parte indisoluble de la entidad.

Le corresponde a la máxima autoridad jerárquica de la empresa la responsabilidad de organizar, establecer y mantener el sistema de control, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización.

Todo el personal tiene responsabilidades sobre el control, las cuales deben formar parte, explícita o implícita, de la descripción del trabajo de cada uno. Asumiendo el compromiso de comunicar problemas y violaciones que se observen, que afecten el logro de los objetivos.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

Al respecto COOPERS Y LYBRAND (2004), El control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✚ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✚ Fiabilidad de la información financiera.
- ✚ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

### **1.6.2 Objetivos del Control Interno.**

- ✚ Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.

- ✚ Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- ✚ Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- ✚ Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.
- ✚ Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.

### **1.6.3 Componentes del Control Interno.**

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que nuestras entidades no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

#### **Entorno de Control:**

Según COOPERS Y LYBRAND (2002), señalan que el entorno de control “marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración. El entorno de control propicia la estructura en la que se

deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.” (P.p. 126).

### **Evaluación de los riesgos:**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

### **Actividades de control:**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. “Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

### **Información y comunicación:**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

**Supervisión o monitoreo:**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

## **CAPITULO II: CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA GUIA METODOLÓGICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN. UNA VALORACIÓN CRÍTICA.**

### **2.1 Consideraciones generales de la Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión.**

Con el objetivo de establecer los pasos metodológicos para las auditorías Financiera y de Gestión en enero del 2006 se emite por el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) la Resolución 26 que además tiene el propósito de establecer de manera uniforme, de acuerdo con las legislaciones vigentes y las normas básicas que tutelan la apreciación cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas.

La guía metodológica para la auditoría de gestión se estructura de la siguiente forma:

#### **I. Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión.**

- ✚ Medición y comparación de logros.
- ✚ Control Interno eficaz.
- ✚ Cultura de la responsabilidad.
- ✚ Mejoramiento de la planificación.
- ✚ Necesidad de un buen sistema de información integral.

#### **II. Estructura de la Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión:**

- ✚ Cuestionario No. I Evaluación de la gestión.
- ✚ Cuestionario No. II Marco para un sistema de Indicadores de Rendimiento y la evaluación del precio de incumplimiento.

## 2.2 Guía metodológica. Cuestionario I Evaluación de la gestión.

Es interés de este capítulo y con el propósito de complementar el objetivo de dicha investigación abordar solamente el Cuestionario I referente a la Evaluación de la gestión.

Los objetivos específicos de dicho cuestionario según Anexo 1 de la Resolución 26/06 del MAC son:

- ✚ Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados.
- ✚ Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos.
- ✚ Comprobar si la entidad ha establecido un sistema de gestión de la calidad que le permite determinar las necesidades y expectativas de los clientes, establecer las políticas y objetivos de la calidad, aplicar las medidas de eficiencia y eficacia de cada proceso, establecer e implementar un proceso de mejora continua.
- ✚ Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos.

Para la confección de los Programas específicos la Guía establece en el Cuestionario los siguientes epígrafes:

- ✚ **Estructura organizacional:** Verificación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en cumplimiento del objeto social aprobado.
- ✚ **Políticas y metas:** Verificación de los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas en cualquier organización perteneciente al sector público y la evaluación de su cumplimiento.

- ✚ **Gestión de Recursos Humanos:** Verificación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.
- ✚ **Gestión de recursos energéticos:** Verificación de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energético y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización.
- ✚ **Gestión de calidad:** Verificación de las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes o usuarios, a partir de la obtención, mantenimiento y mejora continua del desempeño global y de las capacidades de cualquier organización.
- ✚ **Gestión de la logística:** Verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, así como la segmentación y análisis de los clientes o beneficiarios.

### **2.3 Una valoración Crítica de la Guía Metodológica.**

La guía metodológica de la Resolución 26/06 del MAC, no tiene en cuenta la definición de Control Interno (CI) que da la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, puesta en vigor con el objetivo de crear un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades y desarrollar nuevos términos relacionados con el CI a diferencia de los que hasta la emisión de esta normativa se identificaban.

El control interno se define como: “el proceso integrado a las operaciones efectuado por la Dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- ✚ Confiabilidad de la información.
- ✚ Eficacia y Eficiencia de las operaciones.

- ✚ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- ✚ Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

Un aspecto de relevancia en la definición es que se trata de un proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones que en su conjunto conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al control interno en un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas.

Otro aspecto de gran importancia del concepto es la participación de las personas en el proceso, pues no se trata solo de la dirección, sino de todas las personas que componen la organización, las cuales deben de tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

Se plantea además en la definición de CI que está **destinado a garantizar una seguridad razonable**, ya que no se puede esperar que los controles eviten los problemas y cubran todos los riesgos. Los controles dan cierta seguridad pero no constituyen un elixir, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones, para poder garantizar la consecución de los objetivos.

La parte más importante de la definición y que mantiene estrecha relación con el objetivo del cuestionario 1 de la Guía Metodológica es **que se alcancen los objetivos** ya que los controles internos no pueden ser elementos restrictivos sino que posibiliten los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos por que se refiere a los riesgos a superar para alcanzar y que no se trata solo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión. A lo que añadiremos los objetivos vinculados con la estrategia.

Por todo lo anterior es que consideramos que en una auditoría de gestión deben observarse los elementos básicos del CI y aunque en el Cuestionario 1 de la Guía

Metodológica se abordan de manera indistinta aspectos relacionados con el control interno tales como, estructura organizacional, políticas y metas y recursos humanos, estos no satisfacen todos los componentes de un sistema de control interno, que por demás tiene dentro de sus objetivos proporcionar un grado razonable en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una organización, estrecha relación por tanto con los objetivos de una auditoría de gestión.

Por todo lo anterior es que se hace necesaria una propuesta de modificación al Cuestionario 1 de la Guía metodológica para la ejecución de la auditoría de gestión, no eliminando el ya existente, si no enriqueciéndolo desde la perspectiva de los componentes del control interno. Véase como un cuestionario para obtener evidencias suficientes, competentes, relevantes y oportunas para la evaluación de la gestión.

Es importante señalar que para nuestro análisis no tuvimos en cuenta el epígrafe **Gestión de calidad**, pues se ejecutan en Cuba auditorías de gestión de calidad, con el objetivo de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad, asegurando mejoras continuas para cubrir las necesidades del cliente, así como sus expectativas. La calidad solo fue vista en esta investigación desde la perspectiva del ambiente de control, es decir si la entidad cuenta o no con un sistema de gestión de la calidad.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

### **3.1 Objetivos.**

El propósito fundamental de este cuestionario es proveer a los auditores del sistema nacional de auditoría de una metodología sistemática que le permita asegurar razonablemente la evaluación de la gestión desde la óptica del control interno.

Mediante el presente cuestionario se pretende alcanzar específicamente los siguientes objetivos:

- a) Asegurar el cumplimiento de las Normas de Auditoría por parte de los auditores;
- b) Lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan; y,
- c) Mejorar permanentemente la imagen y credibilidad institucional de los auditores, mediante la entrega a los usuarios de informes de alta calidad y confiabilidad.

### **3.2. Uso De Los Cuestionarios.**

Cada cuestionario, muestra una relación de los criterios de acuerdo con la etapa y actividades del control interno que garantizan la gestión. Asimismo, cada lista muestra tres columnas tituladas "SI", "NO" y "No Procede"(N/P), mediante las cuales el auditor dejará constancia de su evaluación, marcando con una "X" debajo de "SI", cuando los asuntos verdaderamente cumplen los requisitos y, debajo de "NO", cuando no alcanzan los estándares preestablecidos, el N/P se utilizara cuando la tarea no es destinada para la organización.

Adicionalmente se presenta una columna para OBSERVACIONES que describirá los errores encontrados, los criterios técnicos que no fueron considerados o

cualquier otra novedad que pueda servir para mejorar y aumentar la calidad del cuestionario.

A continuación se presentan cinco cuestionarios para asegurar una mayor comprensión:

- I) Ambiente de Control.
- II) Riesgo.
- III) Actividades de Control.
- IV) Información y comunicación.
- V) Supervisión y Monitoreo.

### 3.3 CUESTIONARIOS.

No.	Tareas	Si	No	N/P	Observaciones
<b>I</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1	Existe una cultura institucional que fomenta un sentido de responsabilidad compartida entre los trabajadores y directivos.				
2	Existe un código de conducta cuyo énfasis principal está en los deberes para con la entidad.				
3	La administración hace un esfuerzo por cumplir con los requisitos legales.				
4	Las políticas de la dirección y el código de ética están disponibles y es de conocimiento de los trabajadores y funcionarios.				
5	Carencia de métodos formales para identificar y contratar individuos con integridad o un personal que cometa frecuentemente infracciones de ética.				

6	No existen evidencias de medidas disciplinarias con respecto a las infracciones de ética.				
7	No hay personal identificado para supervisar los esfuerzos de la entidad para respaldar la ética.				
8	Se imparte una capacitación que comunique las normas de ética de la entidad.				
9	Existe un proceso de comunicación ascendente para que se informe sobre cualquier comportamiento no ético de los miembros.				
10	Se carece de información de calidad generada por el sistema, lo que afecta la capacidad de la Administración para tomar las decisiones apropiadas y el control de las actividades de la entidad, y para preparar informes contables confiables.				
11	Están definidas las funciones y los manuales de la entidad.				
12	La estructura de la organización es apropiada para el tamaño y las actividades de la entidad.				
13	Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La cultura organizacional de la entidad;</li> <li>b. Los intereses individuales; y</li> <li>c. Las metas y estrategias organizacionales.</li> </ul>				

14	<p>El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El aburrimiento;</li> <li>b. La apatía y la fatiga psicológica.</li> </ul>				
15	El sistema de información es suficiente y permite la comunicación entre los niveles de la estructura organizacional.				
16	El conocimiento y la experiencia de los directores son apropiados para sus responsabilidades.				
17	La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para manejar los objetivos y metas organizacionales, funciones operacionales y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad con respecto a los sistemas de información y autorizaciones de cambios, son los adecuados.				
18	El personal tiene los conocimientos, habilidades o experiencia apropiados para satisfacer los requisitos de sus funciones.				
19	Se hacen revisiones periódicas de las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar los trabajos.				
20	Existen políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y estimular a los trabajadores.				

21	<p>Los objetivos de la entidad son compatibles con los:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Planes,</li> <li>b. Estrategias,</li> <li>c. Políticas,</li> <li>d. Procedimientos y</li> <li>e. Normas.</li> </ul>				
22	Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito.				
23	<p>Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Objetivos generales,</li> <li>b. Objetivos principales y</li> <li>c. Objetivos individuales.</li> </ul>				
24	Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional.				
25	Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional.				
26	Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados.				
27	<p>Están integradas las estrategias con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Los objetivos,</li> <li>b. Los planes,</li> <li>c. Las políticas,</li> <li>d. Los procedimientos y</li> <li>e. Las normas.</li> </ul>				
28	Se tiene en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad.				

29	<p>Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cambios tecnológicos,</li> <li>b. Nuevas necesidades de los clientes o usuarios y</li> <li>c. Tendencias políticas.</li> </ul>				
30	Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables.				
31	Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance.				
32	<p>Se integran armónicamente con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Los objetivos de la entidad,</li> <li>b. Las estrategias,</li> <li>c. Las políticas,</li> <li>d. Los procedimientos y</li> <li>e. Las normas.</li> </ul>				
33	Se han cumplido los planes en periodos anteriores.				
34	Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad.				
35	Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del periodo actual y las causas que inciden en su ejecución.				
36	Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad.				

37	Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.				
38	<p>Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Formulación,</li> <li>b. Difusión,</li> <li>c. Educación,</li> <li>d. Aceptación,</li> <li>e. Aplicación,</li> <li>f. Interpretación y</li> <li>g. Control.</li> </ul>				
39	<p>Cada política:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Está basada en los objetivos de la entidad</li> <li>b. Es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,</li> <li>c. Esta en conformidad con las normas éticas establecidas,</li> <li>d. Es capaz de ser entendida por sus ejecutores,</li> <li>e. Es estable y flexible para las condiciones cambiantes,</li> <li>f. Tiene alcance amplio,</li> <li>g. Es complementaria para coordinarla con otras o</li> <li>h. Es suplementaria de una política superior?</li> </ul>				

40	<p>Los procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establece las tareas a realizar,</li> <li>b. Define las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,</li> <li>c. Contribuyen al flujo de trabajo y</li> <li>d. Permiten destacar las excepciones a la actuación planteada.</li> </ul>				
41	Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad.				
42	Tiene definido y cumple su objeto social.				
43	Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo.				
44	Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad.				
45	Existe y funciona el Comité de Control.				
46	Existe y funciona el Comité de Ingresos.				
47	Tiene diseñado el Sistema de Gestión de la Calidad.				
<b>II</b>	<b>RIESGO</b>				
1	Los mecanismos para identificar riesgos que surgen de fuentes externas son adecuados.				
2	Los mecanismos para identificar riesgos que surgen de fuentes internas son adecuados.				
3	Los riesgos significativos son identificados para cada objetivo a nivel de actividad.				

4	El proceso de análisis de riesgo, incluye la estimación de riesgos significativos, evaluación de la probabilidad de ocurrencia y determinación de las acciones necesarias.				
5	Existen mecanismos para identificar y responder a los cambios no rutinarios que pueden tener un efecto significativo en la entidad, y requieren la atención de los niveles altos de la Administración.				
6	Existen mecanismos para prever, identificar y responder a los eventos o actividades rutinarias que afectan el logro de los objetivos de la entidad, y pueden manejarlos los funcionarios durante el curso normal del desempeño de sus obligaciones.				
7	La Administración entiende el riesgo de que ocurra fraude en la entidad.				
8	Existe el plan de prevención que incluye pasos para prevenir, detener y detectar el fraude.				
<b>III</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
1	Se protege a la entidad de desfalcos al no permitir a las personas que tienen custodia temporal o permanente sobre un activo contabilizarlos.				
2	Las personas que autorizan operaciones no tienen control sobre el activo relacionado.				
3	Quienes preparan los informes sobre el desempeño son personas independientes de la gestión.				

4	Todas las operaciones en una entidad se autorizan en forma adecuada y existen funcionarios designados para autorizar los actos que llevan a adquirir o ampliar los activos de la entidad o a comprometerse con terceros a nombre de ésta.				
5	La entidad tiene bien establecido un sistema de autorizaciones generales mediante políticas definidas y comunicadas al personal.				
6	Cuando se trata de una autorización específica, los funcionarios de la entidad tienen claro que requieren de una autorización especial.				
7	Políticas claras y aplicadas sobre la preparación, presentación, manejo y cuidado de los documentos y registros de la entidad.				
8	Los documentos cumplen la función de ser medios de comunicación efectivas dentro y fuera de la entidad y dan certeza de que todos sus activos están muy controlados y que las operaciones están bien registradas.				
9	La entidad tiene la política de reducir la cantidad de documentos y registros al mínimo para facilitar su control.				
10	La entidad se caracteriza por tener y utilizar adecuadamente catálogos de cuentas y manuales de los sistemas de información que posee; considera la importancia de tener y utilizar los manuales de sistemas computadorizados de información.				

11	Protección adecuada, tal como instalaciones con vigilancia, sobre el acceso a los activos y los registros.				
12	Autorización para el acceso a los programas de computadoras y los archivos de datos.				
13	Recuentos periódicos y comparación con los montos que aparecen en los registros de control.				
14	Se aprecia la voluntad de la entidad por mantener asegurados contra robo e incendio de los activos de la entidad.				
15	La entidad entiende y procura tener como parte de los procedimientos y actividades de su estructura de control verificaciones independientes sobre el desempeño contable y operativo en la entidad.				
16	La alta administración recibe las observaciones de auditoría interna u otra unidad de evaluación de la entidad y ordena la implementación oportuna de sus recomendaciones.				
17	<b>Controles físicos sobre activos y registros</b> Protección adecuada, tal como instalaciones con vigilancia, sobre el acceso a los activos y los registros.				
18	Autorización para el acceso a los programas de computadoras y los archivos de datos.				
19	Recuentos periódicos y comparación con los montos que aparecen en los registros de control.				

20	Se aprecia la voluntad de la entidad por mantener asegurados contra robo e incendio de los activos de la entidad.				
21	<b>Verificación independiente sobre el desempeño</b> La entidad entiende y procura tener como parte de los procedimientos y actividades de su estructura de control verificaciones independientes sobre el desempeño contable y operativo en la entidad.				
22	La alta administración recibe las observaciones de auditoría interna o del comité de control y ordena la implementación oportuna de sus recomendaciones.				
23	Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar su desempeño.</li> <li>b. Determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas.</li> <li>c. Determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente.</li> </ul>				
24	El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación? <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados.</li> <li>b. El nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la</li> </ul>				

	<p>organización a la que pertenecen.</p> <p>c. La congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización.</p>				
<b>IV</b>	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>				
1	<p><b><i>El sistema de información:</i></b></p> <p>Está diseñado para obtener información interna y externa adecuada, y le provee a la Administración los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad con respecto a los objetivos establecidos.</p>				
2	<p>Provee informes oportunos a las personas adecuadas con el suficiente detalle, permitiéndoles llevar a cabo sus responsabilidades eficiente y efectivamente.</p>				
3	<p>Es desarrollado y revisado sobre la base del plan estratégico para los sistemas de información, está vinculado a la estrategia general de la entidad y orientado a lograr los objetivos de la entidad y de las actividades.</p>				
4	<p>Tiene el respaldo de la Administración, según lo demuestra la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.</p>				
5	<p>Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La propia dirección,</li> <li>b. Del personal operativo,</li> <li>c. De terceros.</li> </ul>				

6	<p><b>Comunicación:</b></p> <p>Las funciones y las responsabilidades de control de los funcionarios son comunicadas eficazmente.</p>				
7	<p>Existen canales de comunicación para que el personal comunique cualquier acción indebida que se sospeche.</p>				
8	<p>La administración es receptiva a las sugerencias de los funcionarios para aumentar la productividad, calidad u otras mejoras similares.</p>				
9	<p>La comunicación a través de la entidad es adecuada (por ejemplo, entre las actividades de compras y producción) y la información es suficiente, completa y oportuna para que el personal cumpla sus responsabilidades eficazmente.</p>				
10	<p>Los canales de comunicación con clientes y usuarios, proveedores y otros entes externos para comunicar información sobre los cambios en las necesidades de los clientes y usuarios están abiertos y son adecuados.</p>				
11	<p>Se informa a los entes externos sobre las normas de ética de la entidad.</p>				
12	<p>Existe un seguimiento apropiado y oportuno por parte de la administración a las comunicaciones recibidas de clientes y usuarios, proveedores, reguladores y otros entes externos.</p>				

<b>Sistemas De Información Computarizados</b>					
13	<p><b>SIC - Controles de acceso:</b></p> <p>La biblioteca de producción está segregada de las de prueba y de producción. Las bibliotecas están físicamente separadas para restringir el acceso de las bibliotecas de programas en máquinas o discos separados.</p>				
14	<p>Se utiliza el "software" de biblioteca para catalogar programas y proveer pistas de auditoría en cuanto a la fecha de creación y las fechas en que se hicieron cambios, así como limitar el acceso a los programas de producción.</p>				
15	<p>Existen controles para reducir el riesgo de cambios no autorizados a los programas que procesan datos contables. Se mantienen los listados del inventario de los programas actuales. Las adiciones, eliminaciones y cambios los inicia el usuario con un nivel apropiado de autoridad.</p>				
16	<p>Los nuevos programas o cambios a los mismos son probados completamente y aprobados antes de ser transferidos a las bibliotecas de producción.</p>				
17	<p>Segregación efectiva de funciones. Identificaciones exclusivas de usuarios. Controles eficaces que rigen la asignación, uso, y revocación de contraseñas.</p>				

18	El "software" de control de acceso está instalado, adecuadamente implementado y administrado para prevenir accesos no autorizados a los programas y datos contables.				
19	Existen controles para restringir el acceso físico a la computadora, programas y datos contables.				
20	Se han implementado apropiados controles ambientales dentro del edificio y del área de las computadoras.				
21	Las terminales de usuario sólo proveen opciones disponibles al nivel asignado de acceso.				
22	Cancelación programada después de un número específico de intentos de acceso no autorizados y de un determinado periodo de inactividad.				
23	Las violaciones de acceso se registran y se hace un adecuado seguimiento.				
24	El uso de los programas utilitarios está estrictamente controlado y mantenido.				
25	<b>SIC - Desarrollo y mantenimiento de los sistemas de aplicación:</b> Existen procedimientos sobre la documentación de las solicitudes de los usuarios.				
26	Los usuarios controlan el proceso de desarrollo y de cambio.				
27	Normas documentadas del desarrollo de sistemas.				

28	Los procedimientos de mantenimiento y desarrollo de programas incluyen la aprobación del usuario y, si es apropiado, de otros miembros de la administración.				
29	Los arreglos provisionales a los programas de producción están adecuadamente controlados.				
30	Existen controles eficaces sobre la identificación, selección e implementación de los programas; adquiridos de paquetes.				
31	Los usuarios requieren un adecuado entrenamiento sobre las nuevas características antes de su implementación.				
32	La documentación del sistema está actualizada y se mantienen copias de respaldo.				
33	Existen manuales de usuario actualizados con sus respectivos respaldos.				
34	<b>SIC - Operaciones de computadora:</b> Se utilizan medidas de supervisión de rendimiento.				
35	Existen procedimientos adecuados de planeación de la capacidad.				
36	Eficaz programación de trabajos.				
37	Adecuada supervisión de las capacidades de la red.				
38	Satisfacción general de los usuarios con los SIC.				
39	Se establecen prioridades con respecto a las solicitudes de cambios de los usuarios y se procesan eficazmente.				

40	El personal de operaciones de computadoras no puede iniciar o modificar las transacciones procesadas por los programas de producción.				
41	Existen actividades adecuadas de control sobre la emisión y mantenimiento de cintas magnéticas, discos, etc.				
42	Existe un contrato de mantenimiento de equipo.				
43	Personal de auditoría interna realiza revisiones independientes de las operaciones de computadoras, los asuntos de seguridad y control, desarrollo de sistemas, etc.				
44	Se ha desarrollado, documentado y probado un plan de recuperación en caso de desastre.				
45	<b>SIC - Adquisición y mantenimiento de programas del sistema:</b> Políticas y procedimientos para instalar y probar los programas nuevos del sistema o las modificaciones a éstos.				
46	Procedimientos para controlar la versión estándar del programa instalado en todas las máquinas.				
47	Adecuado control de acceso al sistema de operación para prevenir modificaciones no autorizadas.				
48	Existe un plan de mantenimiento del "software" del sistema.				
49	Se efectúan revisiones de supervisión de la operación del sistema para asegurar que los recursos del sistema se utilicen eficazmente.				

50	La entidad tiene la política de reducir la cantidad de documentos y registros al mínimo para facilitar su control.				
51	La entidad se caracteriza por tener y utilizar adecuadamente el clasificador de cuentas y manuales de los sistemas de información que posee; considera la importancia de tener y utilizar los manuales de sistemas computadorizados de información.				
<b>V</b>	<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>				
	<b><i>Proceso de revisión de la Administración</i></b> <b><i>Supervisión continua:</i></b>				
1	El personal, al llevar a cabo las actividades regulares, obtiene evidencia de si el sistema de control interno sigue funcionando.				
2	Las comunicaciones de entes externos corroboran la información generada internamente o se utilizan para identificar problemas.				
3	Se hacen comparaciones periódicas de los montos registrados por el sistema de contabilidad con los activos físicos.				
4	Las actividades de auditoría interna son eficaces.				
5	Los seminarios de entrenamiento, sesiones de planeación y otras reuniones proveen retroalimentación a la administración sobre si el proceso de control interno funciona eficazmente.				

6	Se le solicita al personal periódicamente su declaración sobre si ellos comprenden y cumplen con el código de conducta y efectúan regularmente actividades críticas de control.				
7	La entidad reacciona favorablemente a las recomendaciones de auditoría interna y externa sobre cómo reforzar el control interno.				
8	<b>Evaluaciones separadas:</b> Las evaluaciones separadas del sistema de control interno son de un alcance y frecuencia apropiados.				
9	La metodología para evaluar un sistema es lógica y apropiada.				
10	El nivel de la documentación es apropiado.				
11	<b>Debilidades en la emisión de informes</b> Existe un mecanismo para captar e informar las debilidades que se identifiquen del control interno.				
12	Los procedimientos para informar sobre debilidades son apropiados.				
13	Las medidas de seguimiento son apropiadas.				
14	<b>Auditoría Interna</b> Está ubicada en la estructura organizativa de la entidad en una posición adecuada para asegurar la independencia de criterio.				
15	Existen normas profesionales y apego a su cumplimiento.				
16	La naturaleza, alcance y oportunidad del trabajo de auditoría interna está planeada apropiadamente.				

17	No hay restricciones del acceso a los registros.				
18	No hay restricción en el alcance de las actividades.				
19	La administración ha hecho su declaración de misión.				

Al finalizar la aplicación de los cuestionarios, el auditor actuante preparará un resumen sobre los resultados, que someterá al Jefe de auditoría donde incluirá las conclusiones y debe declarar que reviso cada una de las observaciones y comprobó que los siguientes elementos están debidamente documentados en papeles de trabajo de acuerdo con las normas y guías de auditoría emitidos por el Ministerio de Auditoría y Control en cuanto a:

- a) Condición
- b) Criterio
- c) Causa
- d) Efecto.

## **CONCLUSIONES.**

El presente trabajo de Diplomado se ha propuesto perfeccionar el Cuestionario No. 1 de la Guía Metodológica para enriquecer y tener elementos de juicio para evaluar la gestión de la organización en la ejecución de una auditoría.

La propuesta contribuye al perfeccionamiento del proceso para obtener evidencias suficientes, competentes, relevantes y oportunas para la evaluación de la gestión desde indicadores del control interno, permitirá tener un enfoque mucho más integrador sobre como evaluar el nivel de eficiencia y eficacia, además, favorecerá la calidad durante la realización de una auditoría de gestión.

Los Cuestionarios elaborados, establecen mediante los componentes del control interno indicadores que contribuyen a crear en el auditor elementos de juicio sobre la gestión de la organización objeto de auditoría.

Por último se propone que después de aplicado los cuestionarios el auditor actuante debe emitir un resumen donde declarara que reviso cada una de las observaciones y comprobó que los siguientes elementos están debidamente documentados de acuerdo con las normas y guías de auditoría emitidos por el Ministerio de Auditoría y Control, elemento que sustentara sus conclusiones y recomendaciones.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Validar la propuesta de cuestionario en las prácticas profesional de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas o en trabajo de cursos relacionados con la disciplina de auditoría u otra que le sea útil.
2. Analizar los resultados y realizar las modificaciones pertinentes para perfeccionarla.
3. Proponer a la Contraloría el cuestionario perfeccionado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Almela, B. (1988). Control y Auditoría Internos de la Empresa. [s.l.]: Colegio de Economistas de España.
2. American Institute of certified public accountants. (Ed.). (1947). Statement on Auditing Standards (SAS), (1).
3. Auditoría Editorial Nacional de Cuba. (1965). La Habana: Editora Universitaria.
4. Auditoría (2006). (Tomo I). La Habana: Editorial Félix Valera.
5. Bernens, R. (1997). The biggest little in the corporate armor, Internal Auditing, (Vol. 54).
6. Cañibano Calvo, L. (1983). Curso de Auditoría Contable (T.5), Madrid: ICE.
7. Colbert, J. L. (1994). Internal Control Reporting. The COSO report, Internal Auditing, (Vol. 9).
8. Cooper y Lybrand. (1996). Serie Control Interno, Auditoría y Seguridad Informática. Diario Expansión.
9. (1974). Auditoría, [s.l.]: Instituto de Economía.
10. (1986). Auditorías de Empresas Socialistas. La Habana: Universidad de La Habana.
11. (1989). Teoría y Técnicas de Dirección. Técnicas de Control. [s.l.]: [s.n.].
12. Collins, L. Valin, G. (1979). audit et controle interne, Principes, objectifs e practiques. París: Dalloz.
13. Cook y Winkle. Auditoría. [s.l.]: [s.n.].
14. Cooper y Lybrand. (1996). Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión.
15. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998). Bases del perfeccionamiento empresarial. La Habana, Cuba: [s.n.].
16. Diccionario de Administración y Finanzas. (2001). Barcelona, España: Editorial Océano.
17. Dussaulx, P. A. (1972). El Control o Auditoría Interna, Madrid, España: Guadiana.

18. Finanzas al Día. Legislación Financiera Sistema Nacional de Contabilidad, subsistemas de contabilidad (Sección III). [s.l]:[s.n]
19. Fowler Newton, E. (1976). Tratado de Auditoría. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de Contabilidad Moderna.
20. Gómez Morfin, J. (1968). El Control Interno en los negocios. México: Fondo de Cultura Económica.
21. Gómez Morfin, J. (1968). El Control Interno de la Empresa y la Auditoría Interna (1990). México: Instituto de Auditores Internos de México.
22. Guía de Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral. (2006). Audite 3.0 [CD-ROM] Colombia: 2006 [s.n.].
23. Hermanson, R., Strawser, J. y Strawser, R. (1989). Auditing, theory and practice. [s.l]:[s.n]
24. Hevia, E. (1999). El Informe de COCO. Revista Auditoría Interna (55):
25. Manual de Auditoría de la Contraloría General de Cuentas. [s.f.]. Ciudad de Guatemala: [s.n.].
26. Ministerio de Auditoría y Control. (2000). Auditoría y Control. (1)
27. Ministerio de Auditoría y Control. (2003). Auditoría y Control. (8)
28. Ministerio de Auditoría y Control. (2003). Auditoría y Control. (No. Especial).
29. Ministerio de Auditoría y Control. (2004). Auditoría y Control. (12).
30. Ministerio de Auditoría y Control. (2005). Auditoría y Control. (14).
31. Ministerio de Auditoría y Control. (2006). Auditoría y Control. (15).
32. Ministerio de Auditoría y Control. (2007). Auditoría y Control. (16).
33. Ministerio de Finanzas y Precios. (1996). Seminario sobre Auditoría Interna. La Habana, Cuba: Autor.
34. Miranda, A. de, Torras, O y González, J. (1982) Auditoría de las Empresas Socialistas. (T. I) Cuba: Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello.
35. OLACEFS. (2003). Curso de Auditoría de Gestión [s.l]:[s.n]
36. Resolución No. 297/03. Definiciones de Control Interno. Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba.
37. Resolución No. 26/06 Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, la Guía Metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros y

- la Guía Metodológica para la evaluación del Control Interno (2006) Ministerio de Auditoría y Control, Cuba.
38. Taylor Donald, H. y Glezen, W. (1991). Auditoría, integración de conceptos y conocimientos. [s.l.]: [s.n.].
39. Acemoglu, J. (1997) Auditor independence, incomplete contracts and the role of legal liability. *The European accounting review*, 15 (3), 22 - 33.
40. Almela Diez, B. (2002). El papel relevante del Comité de Auditoría ante los próximos retos. *Boletín AECA*, (45), 21 – 25.
41. Arens, A. (1999) *Auditoría, un enfoque integral*. México: Prentice Hall.
42. Bailey Larry, P. (1999). *Guía de auditoría miller*. España: Harcourt Brace.
43. Carsberg, B. (1998). The future of the IASC. *Accounting & Business*, 17 (3), 2 - 9.
44. Carmona Moreno B. (2004). Monografía de auditoría. Importancia de los informes. *Revista Económica de Financiación y Contabilidad*, 22 (75), 12 – 23.
45. Dávalos Arcentales, N. (1994). *Enciclopedia básica de administración, contabilidad y auditoría*. (2da ed.). Quito: Ecuador.
46. Díaz, Z. (2005). *Formación técnica del auditor*. Madrid: Instituto de Auditores Censores Jurados de España.
47. *Evaluación y auditoría ambiental*. (s.f.). Recuperado el 17 de noviembre de 2008 de <https://www.uazuay.edu.ec/facultad/economia>
48. Federación Internacional de Contadores. (s.f.). *Auditorías de rendimiento* Recuperado el 17 de noviembre de 2008, de <https://contas.tcu.gov.br>
49. Fernández, J. (2002). Auditoría pública y el libro verde. *Boletín AECA*, 17 (4), 17 – 25.
50. Francis JR. (2005). The role of Big Six auditors in the credible reporting of accruals. *Auditing : a journal of practice and theory*, 18 (2), 17 – 34.

51. García Benau, A, Humphrey, C. (2003). *La Auditoría y sus expectativas. Los casos de España y Reino Unido*. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
52. García Hernández M. (1999). *Auditoría de cuentas. Sistemas legales*. España: Instituto de Empresas.
53. Infante Ugarde J. (2002). Las lecciones del caso ENRON. *Revista Auditoría y Control*. 17 (6), 10 – 21.
54. Infante Ugarde J. (2006). *La Globalización, la Fiscalidad y el ALBA*. Ponencia presentada en el VIII Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo, Colombia.
55. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1995). *Normas y Procedimientos de Auditoría*. México: Interamericana.
56. Jenkins, A. (1999). Ligation risk for auditors. *Accounting & Business*, 12 (4), 4 – 9.
57. Larinaga González C. (2002). La evidencia en auditoría. Impacto en la ejecución. *Boletín AECA*, (48), 23 – 39.
58. Larriba Diaz, Z. (1999). *Ética profesional del auditor*. Madrid: Instituto de auditores Censores Jurados de España.
59. Lopez Casuso, A. (2002). *Normas de auditoría: ¿cómo interpretarlas para su aplicación?* Madrid: Instituto de Auditores Censores Jurados de España.
60. López, MR. (2002). Calidad es credibilidad. *Revista Auditoría y Control*, (6), 4 – 12.
61. Mata, V. (1999). Auditoria de grupos de empresa. *Partida Doble*, (86), 12 – 24.
62. Maury, AI. La calidad en la auditoría. *Revista Auditoría y Control*, (8), 10 - 15.
63. Miranda, A. (2001). La auditoría es también transmitir conocimientos. Entrevista a Premio Nacional de Economía 2000. *Revista Auditoría y Control*, (3), 21 – 33.
64. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2008). *Manual de auditoría de rendimiento*. Madrid: INTOSAI.

65. Palmero, G. (1997). La relación del control interno con la auditoría interna y los comités de auditoría. *Técnicas Económicas*, (161), 7 – 11.
66. Whittington, R. (1999) *Auditoría un enfoque integral*. (12 ed.). Colombia: McGraw Hill.
67. Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadores. Auditoría Operacional, Administrativa, Auditoría de Rendimiento y de Efectividad recuperado el 15 de agosto de 2009, de [www.uazuay.edu.ec/facultad/economia](http://www.uazuay.edu.ec/facultad/economia).
68. Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Auditoría de Rendimiento o de Desempeño recuperado el 2 de septiembre de 2009, de <https://contas.tcu.gov.br>.
69. Junta de Auditores de las Naciones Unidas. EL SISTEMA DE GESTIÓN recuperado el 13 de diciembre del 2008, de <https://contas.tcu.gov.br>.

**ANEXOS**

## GUIA METODOLOGICA AUDITORÍA DE GESTION.

### I. **PROPOSITOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORÍA DE GESTION**

- MEDICION Y COMPARACION DE LOGROS

Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.

- CONTROL INTERNO EFICAZ

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- CULTURA DE LA RESPONSABILIDAD

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

- MEJORAMIENTO DE LA PLANIFICACION

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

- NECESIDAD DE UN BUEN SISTEMA DE INFORMACION INTEGRAL

Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de

vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

## **II. ESTRUCTURA DE LA GUIA METODOLOGICA DE LA AUDITORÍA DE GESTION**

### ***CUESTIONARIO No. 1 EVALUACION DE LA GESTION (ANEXO 1)***

Los Propósitos Específicos de este Cuestionario se desglosan como sigue:

- Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados, teniendo en cuenta que:
  - adquiere el tipo de recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesitan y al menor costo posible;
  - aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones; y
  - protege y conserva adecuadamente sus recursos.
- Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos, de acuerdo con:
  - la utilización de procedimientos operativos eficientes; y
  - el empleo de la menor cantidad posible de recursos para la producción de bienes o servicios en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada.
- Comprobar si la entidad ha establecido un sistema de gestión de la calidad que le permite:
  - determinar las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de sus productos o servicios;
  - establecer la política y los objetivos de calidad de la organización;
  - aplicar las medidas de la eficiencia y eficacia de cada proceso; y
  - establecer e implementar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario se determinan y cumplen, teniendo en cuenta:

- la identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios de los productos o servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado;
  - la necesaria segmentación de los clientes o beneficiarios en determinados ámbitos, que permitan una mejor atención y satisfacción de sus necesidades y expectativas;
  - los procedimientos de información, diseño, revisión, verificación y validación especificados para los productos y servicios, incluyendo las actividades de entrega y postventa;
  - los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto o servicio; y
  - el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente o beneficiario, con respecto a los productos o servicios ofertados.
- Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos, sobre la base de:
    - salvaguardar los intereses generales del Estado;
    - preservar el patrimonio público,
    - rehusar toda relación con intereses, personas u organizaciones que sean incompatibles con las funciones públicas que ejercen;
    - denunciar y rechazar toda actividad contraria al manejo correcto de los fondos y del interés público; y
    - tratar al ciudadano con respeto, prestándole los servicios que sean necesarios de manera eficiente, puntual y pertinente.

Para una mejor comprensión y facilitar el diseño de los Programas específicos, el Cuestionario se subdivide en los epígrafes siguientes:

- **Estructura Organizacional**

Verificación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.

- **Políticas y Metas**

Verificación de los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas en cualquier organización perteneciente al sector público y la evaluación de su cumplimiento.

- **Gestión de Recursos Humanos**

Verificación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

- **Gestión de Recursos Energéticos**  
Verificación de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización.
- **Gestión de Calidad**  
Verificación de las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, a partir de la obtención, mantenimiento y mejora continua del desempeño global y de las capacidades de cualquier organización.
- **Gestión de Logística**  
Verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, así como la identificación, segmentación y análisis de los clientes o beneficiarios.

***CUESTIONARIO Nro. II MARCO PARA UN SISTEMA DE INDICADORES DE RENDIMIENTO Y LA EVALUACION DEL PRECIO DE INCUMPLIMIENTO (ANEXO 2)***

**Para este Cuestionario se definen los Propósitos Específicos siguientes:**

- Proponer un Marco General para un Sistema de Indicadores de Rendimiento que permita:
  - su utilización como herramienta de trabajo del auditor gubernamental, durante cualquiera de las etapas de la auditoría; y
  - la identificación de las áreas problemáticas o críticas.
- Facilitar la determinación del Precio del Incumplimiento, visto éste como la combinación de los efectos producidos por los incumplimientos y prácticas inadecuadas que se comprueban en la aplicación de los Principios de la Auditoría de Gestión Pública (ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA), que repercuten de manera negativa en la obtención de los objetivos y metas previstos en la entidad, objeto de la auditoría de gestión.
- Aplicar el Sistema de Indicadores que sean aplicables expuestos en esta Guía, así como analizar y utilizar los propios de la entidad auditada, vinculados a las cuatro perspectivas siguientes:

- **Financiera:** Los indicadores financieros permiten medir las consecuencias económicas de las acciones y decisiones tomadas en la entidad. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de la entidad, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo realmente a su gestión. Se propone se utilicen los indicadores incluidos en la Guía Metodológica para las Auditorías Financieras o de Estados Financieros.
- **Cliente o Beneficiario:** Identifican los segmentos de clientes o beneficiarios y las medidas de actuación de la entidad en los segmentos seleccionados o que le corresponden por ley.
- **Procesos Internos:** Las medidas se centran en los procesos internos vinculados con la innovación, operativos y de entrega o servicios de postventa, que tienen mayor impacto en la satisfacción de los clientes o beneficiarios y en la consecución de los objetivos y metas de la entidad.
- **Formación y Crecimiento:** Proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.  
Las medidas basadas en los empleados incluyen indicadores de satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los recursos humanos.  
Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad de la información fiable e importante sobre los clientes o usuarios y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en la línea de toma de decisiones y de actuación.  
Los procedimientos de la organización examinan la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización.

- **El modelo propuesto para el diseño de un Sistema de Indicadores de Rendimiento parte de la interrelación de tres principios fundamentales:**

- **Las relaciones de Causa – Efecto.**  
El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los resultados claves en las diversas perspectivas sean explícitas, a fin de que puedan ser verificadas y convalidadas por el auditor.  
Permite identificar la secuencia de causa y efecto entre las medidas de los resultados de la entidad y los inductores de la actuación de esos resultados.

Cada una de las medidas seleccionadas debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa – efecto que demuestre la necesaria integración de las cuatro perspectivas previstas en el diseño del Sistema de Indicadores de Rendimiento.

- **Los resultados y los inductores de actuación**

Los resultados claves se refieren a indicadores genéricos o generales, que pueden ser financieros o no, que reflejan de manera sintética los efectos del cumplimiento de la misión de las organizaciones, en un período determinado.

Los inductores de la actuación deben ser más específicos y reflejan la singularidad del resultado clave con el que se relacionan; por lo que representan la(s) causa (s) que favorecen o no el comportamiento del resultado clave.

Debe lograrse una combinación armónica entre los indicadores de resultados claves y los inductores de actuación. De ahí que sea tan importante para el auditor definir los indicadores de resultados claves y los inductores de actuación que mejor expresen el cumplimiento de los objetivos de la auditoría en función de las características de la entidad objeto de auditoría y a través de la utilización racional y creativa del arsenal de indicadores existente.

• **Vinculación con las finanzas**

Los Estados Financieros y los indicadores financieros asociados mantienen su papel primordial y esencial toda vez que éstos siguen siendo la fuente primaria en cualquier evaluación y análisis del comportamiento de una organización y en la verificación del cumplimiento de la misión, en este caso pública, asignada a la entidad objeto de auditoría.

## **CUESTIONARIO Nro. 1 EVALUACION DE LA GESTION**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **Estructura Formal**

1. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?
2. ¿Cuál es su actividad fundamental o misión encomendada?
3. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?
4. Puestos de trabajo y descripción de funciones.
5. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?
6. ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?

#### **Estructura Informal**

1. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?
2. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?
3. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?
4. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?

### **POLITICAS Y METAS**

#### **Objetivos**

1. ¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:
  - a) planes,
  - b) estrategias,
  - c) políticas,
  - d) procedimientos y
  - e) normas?

2. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?
3. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:
  - a) objetivos generales,
  - b) objetivos principales y
  - c) objetivos individuales?
4. ¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?
5. ¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?
6. ¿Tienen en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?
7. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?

#### Estrategias

1. ¿Están integradas las estrategias con:
  - a) los objetivos,
  - b) los planes,
  - c) las políticas,
  - d) los procedimientos y
  - e) las normas
2. ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?
3. ¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?
4. ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:
  - a) cambios tecnológicos,
  - b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios y
  - c) tendencias políticas?
5. ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?

#### Planes

1. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance?

2. ¿Se integran armónicamente con:
  - a) los objetivos de la entidad,
  - b) las estrategias,
  - c) las políticas,
  - d) los procedimientos y
  - e) las normas?
3. ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?.
4. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?
5. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?
6. ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?
7. ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?
8. ¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:
  - a) la propia dirección,
  - b) del personal operativo,
  - c) de terceros?

### Políticas y Procedimientos

1. Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada.
2. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:
  - a) formulación,
  - b) difusión,
  - c) educación,
  - d) aceptación,
  - e) aplicación,
  - f) interpretación y
  - g) control?
3. ¿Cada política:
  - a) está basada en los objetivos de la entidad,
  - b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,
  - c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,

- d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,
  - e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,
  - f) tiene alcance amplio,
  - g) es complementaria para coordinarla con otras o
  - h) es suplementaria de una política superior?
4. ¿Los procedimientos:
- a) establecen las tareas a realizar,
  - b) definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad,
  - c) contribuyen al flujo de trabajo y
  - d) permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?
5. ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados?
6. ¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?

## GESTION DE RECURSOS HUMANOS

### Reclutamiento y Selección

1. ¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?
2. ¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:
- a) el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar,
  - b) la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal,
  - c) los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente y
  - d) las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.
3. ¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:
- a) Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;
  - b) Entrevista preliminar inicial;
  - c) Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;
  - d) Investigación de antecedentes;
  - e) Entrevista minuciosa al aspirante;
  - f) Exámenes físicos?
4. ¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:
- a) información sobre la rutina diaria del trabajo;

- b) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta;
  - c) una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?
5. ¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes:
- a) elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros; y
  - b) consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?

### Capacitación y Desarrollo

1. ¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo?
2. ¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?
3. ¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:
- a) los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;
  - b) cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;
  - c) evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica; y
  - d) los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad?
4. ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:
- a) la rotación de puestos;
  - b) clases en un aula habilitada en la propia entidad,
  - c) aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y
  - d) fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?

### Evaluación del desempeño

1. ¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de:
- a) mejorar su desempeño;
  - b) determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;

- c) determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?
2. ¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:
- a) la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;
  - b) el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;
  - c) la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización; y
  - d) la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?

### Salarios

1. El sistema de salarios contempla:
- a) incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos;
  - b) una adecuada distribución del fondo de tiempo;
  - c) la disminución de la fluctuación laboral; y
  - d) el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo.

### Protección e Higiene del Trabajo

1. ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:
- a) exámenes médicos periódicos;
  - b) control de las enfermedades comunes y profesionales;
  - c) el emplazamiento del lugar;
  - d) el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;
  - e) uso, manipulación y conservación de alimentos;
  - f) servicios sanitarios;
  - g) el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;
  - h) las fuentes de agua;
  - i) la ventilación;
  - j) la iluminación;
  - k) las instalaciones eléctricas;
  - l) el tratamiento de los residuales y las aguas albañales;
  - m) control de vectores y roedores;
  - n) mantenimiento, orden y limpieza; y
  - o) abastecimiento de agua potable?

2. ¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:
  - a) la detección y evaluación de riesgos;
  - b) conocimiento del problema; y
  - c) la implantación de medidas de solución y control?
3. ¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?
4. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?
5. ¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?

#### Cultura organizacional

1. ¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:
  - a) la cultura organizacional de la entidad;
  - b) los intereses individuales; y
  - c) las metas y estrategias organizacionales?
2. ¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:
  - a) el aburrimiento,
  - b) la apatía y
  - c) la fatiga psicológica?
3. ¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:
  - a) los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o
  - b) se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?
4. ¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:
  - a) establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;
  - b) estimulan las nuevas ideas;
  - c) convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;
  - d) permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;

- e) son tolerantes ante el fracaso; y
- f) reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.

### GESTION DE RECURSOS ENERGETICOS

1. *¿Se planifican los volúmenes de suministro energético acorde a la escala de desarrollo y ritmo de crecimiento de la producción o servicio prestado?*
2. ¿Se aplican y cumplen las medidas técnico – organizativas que aseguran el ahorro en la utilización de los recursos energéticos en la entidad?
3. ¿Se ha confeccionado un estudio de acomodamiento de carga eléctrica, que contribuya a la disminución máxima de la demanda en la hora pico del servicio energético?
4. ¿Se utilizan otras fuentes de energía? ¿Cuáles?
5. ¿Qué resultados se obtienen con su utilización a partir de los efectos favorables o no en las políticas de ahorro establecidas?
6. ¿En las empresas productoras de energía está organizada la correcta explotación del equipamiento energético, velando por el cumplimiento de las reglas de operación de los equipos y su mantenimiento?

### GESTION DE CALIDAD

#### Requisitos generales

1. ¿Se tuvo en cuenta en la confección del Sistema de Gestión de la Calidad la aplicación de los principios siguientes:
  - A. Organización enfocada al cliente o beneficiario:  
Las organizaciones dependen de sus clientes o beneficiarios y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes o usuarios, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
  - B. Liderazgo.  
Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
  - C. Participación del personal.

El personal, con independencia del nivel en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de ésta.

D. Enfoque basado en los procesos.

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

E. Gestión basada en sistemas.

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y la eficiencia de una organización.

F. Mejora continua.

La mejora continua debería ser un objetivo permanente en cualquier organización.

G. Toma de decisiones basadas en hechos.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

H. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

2. ¿En la documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, la entidad tuvo en cuenta:

- a) la identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización;
- b) la determinación de la secuencia e interacción de los procesos identificados;
- c) la definición de los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto las operaciones como el control de los procesos sean eficaces;
- d) la disponibilidad de recursos, equipamientos e información necesarios para apoyar las operaciones relacionadas con los procesos seleccionados;
- e) la identificación de los clientes o beneficiarios internos y externos de cada proceso;
- f) la existencia de procedimientos para recoger y evaluar la opinión de los clientes o beneficiarios y la frecuencia con que se realizará la recepción y evaluación de las opiniones;
- g) la medición, seguimiento y análisis de los procesos;
- h) la autoevaluación periódica de los resultados con respecto a las políticas establecidas;
- i) la implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos seleccionados; y

- j) la definición de los responsables de impulsar la calidad de los procesos?
3. ¿Existe un Manual de la Calidad?
  4. Si existe, ¿se incluyen los aspectos siguientes:
    - a) el alcance del sistema de gestión de la calidad;
    - b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad; y
    - c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad?
  5. ¿Es consciente la alta dirección de su compromiso para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, toda vez que debe:
    - a) comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios correspondientes; y
    - b) establecer la política de la calidad que aseguran los objetivos de la calidad?

#### Enfoque basado en procesos

1. ¿En la identificación de los procesos necesarios para la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes o beneficiarios, se tuvo en cuenta:
  - a) los requisitos de entrada y salidas, tales como las especificaciones de calidad y recursos necesarios;
  - b) las actividades dentro de los procesos;
  - c) la verificación y validación de los procesos, productos y servicios;
  - d) el análisis de los procesos incluyendo las facilidades de operación y de mantenimiento;
  - e) la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos;
  - f) la definición de acciones correctivas y preventivas;
  - g) las oportunidades y acciones para mejorar los procesos;
  - h) el control de los cambios en los procesos; y
  - i) la evaluación periódica del desempeño de los procesos?

#### Orientación a los clientes o beneficiarios

1. ¿Ha identificado la entidad las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes o beneficiarios presentes y potenciales; a través de:
  - a) la segmentación correspondiente en función de una respuesta equilibrada a las necesidades y expectativas de los clientes o beneficiarios seleccionados;
  - b) la determinación de las características clave del producto o servicio ofertado;
  - c) identificación y evaluación de las oportunidades, debilidades del entorno y ventajas competitivas futuras; y

- d) un enfoque a la mejora de los procesos relacionados con los servicios de entrega y post-venta?

#### Diseño y desarrollo de productos y servicios

1. ¿Durante la planificación del diseño y desarrollo del producto o servicio, la entidad ha tenido en cuenta:
  - a) los elementos de entrada y salida relacionados con los requisitos funcionales y de desempeño del producto o servicio;
  - b) la revisión, verificación, validación y el control de los cambios para cada etapa del diseño y desarrollo; y
  - c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y el desarrollo?
  
2. ¿Cumplen los productos o servicios de la entidad con:
  - a) los objetivos de calidad y los requisitos para el producto o servicio solicitado por los clientes o beneficiarios;
  - b) los requisitos no especificados por el cliente o beneficiario pero necesarios para la utilización prevista o especificada;
  - c) los procesos, documentos y necesidades proyectadas de recursos para el producto o servicio;
  - d) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos previstos para el producto o servicio, así como los criterios para su aceptación por los clientes o beneficiarios; y
  - e) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos establecidos?

#### Metrología

1. ¿Existe un sistema de aseguramiento de la calidad para los procesos de medida, que incluya:
  - a) la definición de la función metrológica en la entidad; y
  - b) las especificaciones cuantitativas y cualitativas del equipamiento de medidas necesarios?

#### Proveedores

1. ¿Las relaciones con los proveedores tienen en cuenta:
  - a) la existencia de canales de comunicación en dos sentidos en los niveles apropiados que faciliten la solución rápida de los problemas y evitan retrasos y disputas costosas;
  - b) la optimización del número de proveedores;
  - c) la cooperación con los proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos;
  - d) alientan a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en iniciativas conjuntas de mejora;

- e) involucran a los proveedores en la identificación de necesidades de compras y en el desarrollo de estrategias conjuntas; y
  - f) la evaluación, reconocimiento y recompensa de los esfuerzos y logros de los proveedores?
2. ¿El proceso de control de los proveedores incluye:
- a) la evaluación de la experiencia pertinente;
  - b) el desempeño de los proveedores en relación con los competidores;
  - c) la revisión de la calidad del producto, del precio, de la operación en la entrega y de la respuesta a los problemas;
  - d) la revisión de las referencias del proveedor y los datos disponibles para la satisfacción del cliente o beneficiario,
  - e) la evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante el período de suministro y cooperación previsto;
  - f) la respuesta del proveedor a solicitudes y pedidos; y
  - g) la capacidad de servicio, instalación, recursos, apoyo e historial del desempeño del proveedor?

#### Mejora continua

1. ¿Se tienen en cuenta en las políticas de mejora continua de la calidad, los aspectos siguientes:
- a) la innovación de los productos y servicios;
  - b) la innovación en el proceso que genera los productos y servicios;
  - c) la mejora de los productos y servicios; y
  - d) la mejora de los procesos actuales?

#### Acciones preventivas y correctivas

1. ¿Existen procedimientos establecidos para prevenir las causas de no conformidades potenciales relativas al producto, proceso o sistema de calidad, a través del cumplimiento de las exigencias siguientes:
- a) definir las no conformidades potenciales y sus causas;
  - b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de las no conformidades;
  - c) determinar e implementar las acciones necesarias; y
  - d) verificar los resultados de las acciones decididas?
2. ¿Existen procedimientos establecidos para eliminar las causas de no conformidades comprobadas relativas al producto, proceso o sistema de calidad, con el objeto de prevenir su repetición, teniendo en cuenta los requisitos siguientes:
- a) revisión de las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes o beneficiarios);
  - b) determinar las causas de las no conformidades;
  - c) evaluación de la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir;
  - d) determinar e implementar las acciones necesarias; y

- e) verificar los resultados de las acciones decididas?

## GESTION DE LOGÍSTICA

### Producción

1. ¿Se elaboran los planes de producción con la anticipación necesaria con el objeto de:
  - a) garantizar la disponibilidad de materias primas, materiales y equipamiento necesario;
  - b) la cantidad y calidad de los recursos humanos que se necesiten;
  - c) el cumplimiento de las entregas a los clientes?
  
2. ¿Con qué fuentes principales de insumos se integran las operaciones de producción:
  - a) Ingeniería;
  - b) Inventarios;
  - c) Compras?
  
3. ¿Se cumple con los programas diseñados para la disminución sistemática de los desperdicios, rechazos y reprocesos dentro los límites establecidos en los sistemas de gestión de calidad implementado en la entidad?
  
4. ¿Están implementados en la entidad sistemas de evaluaciones periódicas de los resultados de la producción, que incluya:
  - a) la existencia de los canales de comunicación necesarios entre la dirección de la producción y el personal que la ejecuta directamente;
  - b) la necesaria comprensión del personal directo en la producción;
  - c) el cumplimiento de los programas de producción previstos;
  - d) las causas y efectos de los incumplimientos; y
  - e) las medidas a tomar por los directivos y ejecutores?
  
5. ¿Existen planes de mejora continua, modernización y automatización de los métodos de producción existentes en la entidad, que incluyan:
  - a) la reducción de residuos;
  - b) la formación de personal;
  - c) la comunicación y el registro de la información;
  - d) el desarrollo de la capacidad del proveedor;
  - e) la mejora de las infraestructuras;
  - f) la prevención de problemas;
  - g) los métodos de procesado y rendimiento del proceso; y
  - h) los métodos de seguimiento?

### Inventarios

1. ¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:
  - a) la producción del período;

- b) las compras a realizar; y
  - c) la capacidad financiera de la entidad?
2. ¿Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de:
- a) obsolescencia;
  - b) deterioro;
  - c) despilfarro; y
  - d) pérdidas?
3. ¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios?
4. Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias almacenadas?
5. ¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados, a saber:
- a) existe un sistema de inspección y revisión de las mercancías recibidas;
  - b) el Informe de Recepción se confecciona en cada área de almacenaje, en base a las calidades y cantidades físicamente realmente recibidas;
  - c) los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y
  - d) las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba u otro documento ubicado junto a cada producto o en un lugar cercano, donde sea más factible su cuidado y manipulación?
6. ¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos en la entidad, que tenga en cuenta:
- a) la elaboración de un programa anual que garantice el conteo de todos los bienes en existencia durante el año;
  - b) la instrucción de expedientes por áreas de responsabilidad o unidad organizativa por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados;
  - c) efectuar las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca para el esclarecimiento de las diferencias comprobadas; y
  - d) la aplicación de la responsabilidad material o penal, en los casos que proceda?

#### Planta y Equipo

1. ¿Son adecuadas las instalaciones de producción y servicios para hacer frente a los objetivos de la entidad?
2. ¿Están distribuidas las instalaciones de producción y servicios para proporcionar eficiencia en:
- a) la producción;

- b) los servicios;
  - c) la administración de los inventarios; y
  - d) la distribución y entrega de las mercancías?
3. ¿Se incluye dentro de las estrategias y planes de la entidad la adquisición de nuevas:
- a) plantas;
  - b) equipos; y
  - c) herramientas?
4. ¿Existen estrategias y planes para reemplazar:
- a) plantas ineficaces;
  - b) equipos no eficientes; y
  - c) herramientas?
5. ¿Operan las instalaciones de la entidad al nivel de capacidad instalada disponible?
6. ¿Conoce la entidad las causas y ha implementado las medidas correspondientes para la utilización de las capacidades instaladas?
7. ¿Puede la capacidad instalada disponible hacer frente a las necesidades de la producción y los servicios, de forma tal que:
- a) se reduzcan o eliminen los cuellos de botella;
  - b) se expanda la producción o el servicio; y
  - c) se disminuya la producción o el servicio, si es necesario?
8. ¿Cumplen las instalaciones y el equipamiento las condiciones necesarias para que:
- a) la distribución de los materiales fluya por la ruta más directa desde la recepción hasta el embarque, pasando por la producción;
  - b) la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad;
  - c) la utilización de la informática para controlar las máquinas y los procesos automatizados; y
  - d) la mejoría, simplificación o especialización de los procesos productivos o de servicios?

### Transporte

1. ¿La organización del servicio de transporte garantiza de forma efectiva los procesos de transportación y manipulación requeridos en los procesos de producción y servicios de la entidad, en base a:
- a) la selección del medio de transporte que corresponda;
  - b) la selección del tamaño del lote a transportar; y
  - c) la selección del itinerario y flujo de movimiento?

2. ¿Existe implementado un sistema de control del consumo de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por medios de transporte existentes, a partir de:
  - a) el consumo por kilómetro recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente;
  - b) los mantenimientos planificados; y
  - c) el cumplimiento de los itinerarios y el sistema de despacho del transporte?

### Mantenimientos

1. ¿La actividad prevé las funciones siguientes:
  - a) Mantenimiento de las instalaciones y equipamiento existente;
  - b) Mantenimiento de los vehículos automotores;
  - c) Mantenimiento de las edificaciones y atención a los terrenos;
  - d) Servicios de lubricación, pintura y protección contra la corrosión;
  - e) Inspección de los equipos, instalaciones y edificaciones;
  - f) Recuperación, reparación o fabricación de equipos, agregados, conjuntos, partes y piezas;
  - g) Modificación de los equipos, las instalaciones y las edificaciones existentes;
  - h) Protección técnica de las instalaciones;
  - i) Contribuir con los medios técnicos necesarios para la eliminación de los desechos y la limpieza tecnológica de los equipos e instalaciones;
  - j) Limpieza de las edificaciones y las áreas no productivas;
  - k) Generación y distribución de algunas producciones auxiliares, tales como energía eléctrica, vapor y aire comprimido)?
  
2. *¿Está implementado en la entidad un sistema de Mantenimientos que garantice:*
  - a) la reducción de los paros de los equipos por desperfectos imprevistos;
  - b) la conservación de la capacidad de trabajo de las máquinas;
  - c) la elevación del nivel de utilización de las capacidades instaladas; y
  - d) contribuir al aumento de la productividad del trabajo?
  
3. ¿El sistema de Mantenimientos utilizado en la entidad es el:
  - a) Sistema controlado mediante la supervisión en la producción;
  - b) Sistema por interrupción de la producción;
  - c) Sistema regulado;
  - d) Sistema inspectivo, predictivo, de pronóstico o de diagnóstico;
  - e) Sistema de mantenimientos preventivos planificados;
  - f) Sistema alterno de mantenimiento;
  
4. ¿El sistema de Mantenimientos implantado en la entidad garantiza la verificación de la credibilidad de la documentación siguiente:
  - a) datos técnicos del equipamiento;
  - b) control de motores eléctricos;
  - c) control de piezas de repuestos y otros elementos,

- d) esquemas de lubricación;
- e) tarjetas de lubricación;
- f) controles del consumo de lubricantes;
- g) tecnología de la intervención sobre los equipos,
- h) normativas de intervenciones;
- i) planes de recuperación, innovación y fabricación de piezas de repuestos y su cumplimiento;
- j) órdenes e informes de inspección;
- k) solicitud de trabajo;
- l) órdenes e informes de trabajo;
- m) registros de control de órdenes de trabajo emitidas;
- n) contenido del trabajo de las reparaciones y servicios técnicos;
- o) reportes diarios de horas trabajadas;
- p) actas de defecto de las reparaciones; y
- q) resúmenes de las averías y las fallas, sus causas y consecuencias?

### Compras

1. ¿Se coordinan los planes de compras con:
  - a) la producción del período;
  - b) los inventarios almacenados; y
  - c) la capacidad financiera de la entidad?
  
2. ¿Existe sistemas de evaluación del desempeño de la actividad de Compras, que permitan:
  - a) medir el rendimiento de los vendedores;
  - b) medir el rendimiento de los compradores;
  - c) la búsqueda de nuevas fuentes de aprovisionamiento;
  - d) el perfeccionamiento de las existentes;
  - e) la selección de la mejor concurrencia de precios y proveedores; y
  - f) la investigación de nuevos y mejores materiales y métodos de trabajo?
  
3. ¿El sistema de compras implementado en la entidad cumple los requisitos siguientes:
  - a) la identificación puntual y precisa de las necesidades;
  - b) la evaluación del costo del producto comprado, tomando en cuenta las facilidades de entrega y el precio de venta;
  - c) la consideración de la administración de los contratos de compraventa;
  - d) las necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados;
  - e) utilización de las garantías otorgadas por el proveedor para los productos que no cumplen las especificaciones de calidad;
  - f) control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos;
  - g) acceso a las instalaciones del proveedor; y
  - h) identificación y mitigación de los riesgos asociados con el producto comprado?

## Canales de Distribución y Entrega

1. ¿Hay una evaluación periódica de los distribuidores que permita valorar el sistema de canales de distribución y entrega implantado, teniendo en cuenta que:
  - a) este conjunto de organizaciones permite que esté disponible y accesible el producto o servicio para el consumo o uso de los clientes o usuarios;
  - b) la valoración de las especificaciones cualitativas y cuantitativas deseadas por los clientes o usuarios, a partir del:
    - i. tamaño del lote de compra entregado a los distribuidores;
    - ii. el tiempo medio que el cliente espera en recibir los productos o servicios de un canal de distribución específico;
    - iii. el grado de facilidad del que gozan los clientes o usuarios para adquirir un producto o servicio;
    - iv. la amplitud del surtido de productos o servicios que proporciona el canal de distribución y entrega; y
    - v. los servicios adicionales que presta el canal de distribución y entrega a sus clientes o usuarios.
2. ¿Hay un número adecuado de centros de distribución y entrega que permitan el manejo eficiente y eficaz:
  - a) el volumen actual de productos y servicios;
  - b) el volumen futuro previsto; y que
  - c) los canales de distribución mantengan el mínimo de los costos en sus operaciones?
3. ¿Están ubicados los centros de distribución estratégicamente cerca de los grandes centros de población, a partir de las siguientes alternativas de tipos de canales de distribución y entrega:
  - a) Desarrollo de la Fuerza de Ventas dentro de la propia entidad, a través de su expansión con la asignación de territorios específicos o la creación de una Fuerza de Ventas diferente para cada uno de los sectores seleccionados;
  - b) Establecimiento de Puntos de Venta pertenecientes a la entidad en diferentes regiones geográficas;
  - c) Distribuidores exclusivos o no que representen y comercialicen los productos o servicios a la entidad en diferentes regiones geográficas
4. ¿Ayudan los programas y las políticas actuales a que los distribuidores manejen sus operaciones de manera efectiva respecto a:
  - a) la promoción de ventas;
  - b) la publicidad; y
  - c) el marketing, en general?
5. ¿Se evalúan los canales de distribución y entrega teniendo en cuenta las condiciones cambiantes del entorno, en base a los criterios siguientes:

- a) Criterios económicos: Cada canal representa diferentes niveles de ventas y costos.
  - b) Criterios de control: La entidad debe evaluar periódicamente los resultados de cada canal de distribución y entrega y diseñar, de conjunto, el plan de medidas correspondiente.
  - c) Criterios adaptativos: Supone un compromiso de duración variable y flexible a las debilidades y fortalezas del entorno.
6. ¿Proporcionan los canales de distribución la retroalimentación necesaria para mantener un sistema de distribución físico efectivo, teniendo en cuenta su participación en las funciones claves siguientes:
- a) Información:  
Recogen información diseminada respecto de los clientes potenciales y actuales, de los competidores y de otros actores o fuerzas existentes en el entorno.
  - b) Promoción:  
Desarrollan y diseminan comunicaciones persuasivas respecto de la oferta para atraer a los clientes o usuarios.
  - c) Negociación:  
El intento de conseguir un acuerdo final sobre los precios y otros aspectos, de forma que se pueda efectuar la transmisión de la propiedad o posesión.
  - d) Pedido:  
Comunicación de la intención de comprar al productor por parte de los miembros del canal de distribución.
  - e) Asunción de Riesgo:  
Relacionada con el desarrollo de sus actividades dentro del canal.
  - f) Titularidad:  
La transferencia actual de propiedad desde una organización o persona a otra.

*Identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios*

1. ¿Se han implementado en la entidad políticas y procedimientos que contribuyan a la identificación y análisis del comportamiento de los clientes o beneficiarios que pueden ser atendidos con sus productos o servicios, teniendo en cuenta los factores siguientes:
- a) Culturales:  
Ejercen la influencia más amplia y profunda en el comportamiento de las personas.
  - b) Sociales:

Conformado por:

- los Grupos de referencia, que incluyen todos los grupos que tienen una influencia directa o indirecta sobre las actitudes y comportamiento de cualquier persona;
- la familia;
- los roles y status dados por el conjunto de actividades que se espera que una persona lleve a cabo en relación con las personas que la rodean;

c) Personales:

Referidas a la edad, ciclo de vida; ocupación; circunstancias económicas, estilo de vida; personalidad y concepción personal de la vida;

d) Psicológicos:

Se refiere a:

- las Motivaciones de las personas;
- las Creencias y Actitudes de las personas;
- la Percepción vista como el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo plena de significados;<sup>3</sup>
- el Aprendizaje descrito como los cambios que surgen en el comportamiento de una persona debido a la experiencia?

3. ¿Se tienen en cuenta en el proceso de identificación de los clientes o beneficiarios las siguientes fases:

- a) Reconocimiento de la necesidad;
- b) Búsqueda de la información correspondiente;
- c) Requisitos del producto o servicio a ofertar;
- d) Definición de la naturaleza de la necesidad: mercantil o vinculada a los gastos que se incluyen en la Ley Anual del Presupuesto del Estado;
- e) Acciones a implementar para la satisfacción de las necesidades del cliente o beneficiario; y
- f) Evaluación periódica de las acciones decididas, que incluye la definición de las medidas necesarias, en los casos de insatisfacción comprobada del cliente o beneficiario?

### Segmentación de los clientes o beneficiarios

1. ¿Existen en la entidad políticas y procedimientos implementados que le permitan identificar los segmentos que pueden ser atendidos o beneficiados con sus productos o servicios, teniendo en cuenta las etapas siguientes:

- i. Etapa de investigación:
 

Se identifican las motivaciones, actitudes y comportamientos de grupos de clientes o beneficiarios, a través de entrevistas informales y dinámicas previamente preparadas, donde se incluyan temas como los siguientes:

  - a) atributos del producto o servicio y su nivel de importancia y accesibilidad a los clientes o beneficiarios que lo necesitan;
  - b) formas de uso del producto o servicio;
  - c) actitudes hacia la categoría del producto o servicio prestado; y
  - d) factores demográficos y psicográficos de los entrevistados?
  
- ii. Etapa de análisis:
 

Se aplica un análisis factorial a los datos para eliminar las variables altamente correlacionadas. Después un análisis de grupo para identificar los segmentos homogéneos dentro de sí y diferente de los demás.
  
- iii. Etapa de definición del perfil de los segmentos:
 

Se define cada grupo de acuerdo con sus actitudes, comportamiento, factores demográficos y psicográficos. A cada segmento se le da un nombre en base a la característica dominante en el.
  
2. ¿Se utilizan como bases para la segmentación de los clientes o beneficiarios, las siguientes:
  - a) Segmentación geográfica
 

Divide al mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, regiones, ciudades, etc.
  
  - b) Segmentación demográfica
 

Divide el mercado en distintos grupos en base a variables demográficas, tales como el sexo, la edad, el tamaño de la familia, su ciclo de vida, los ingresos percibidos, la ocupación, la educación, condiciones de vida, etc.
  
  - c) Segmentación psicográfica
 

Se divide a los clientes o beneficiarios en diferentes grupos, en base a nivel de vida, estilos de vida y/o características de la personalidad.
  
  - d) Segmentación en base al comportamiento
 

Se divide a los clientes o beneficiarios en grupos relativos a su conocimiento, actitud, uso o respuesta a un producto o servicio.
  
3. En el caso de empresas productoras, ¿se utilizan como bases para la segmentación del mercado, las siguientes:
  - a) Demográficas
    - Sectores o ramas de la economía que pueden o no ser beneficiarios de sus productos y servicios;
    - Tamaño de las posibles empresas clientes; y

- Areas geográficas que pueden ser atendidas en base a la demanda.
- b) Operativas
- Tecnología necesaria para el cliente;
  - Clientes coyunturales o permanentes; y
  - Nivel de necesidad de los clientes.
- c) Enfoques hacia la compra
- Organización de la función de compra en el posible cliente;
  - Naturaleza de las relaciones comerciales; y
  - Criterios de compra del cliente.
- d) Factores de situación
- Urgencia para el cliente;
  - Aplicaciones específicas; y
  - Tamaño de la orden o pedido.
4. ¿En la elección de segmento de población a atender se tiene en cuenta alguno (s) de los modelos siguientes:
- a) Concentración en un único segmento;
  - b) Especialización selectiva en varios segmentos;
  - c) Especialización de determinado producto o servicio que se vende u oferta en varios segmentos;
  - d) Especialización centrada en satisfacer numerosas necesidades a un grupo particular de clientes o beneficiarios; y
  - e) La atención a la totalidad de la población.
5. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de las decisiones de segmentación de clientes o beneficiarios adoptadas en la entidad, teniendo en cuenta los requisitos siguientes:
- a) Medibles: El tamaño y poder real de compra de los segmentos seleccionados.
  - b) Rentabilidad: Nivel en que un segmento es suficientemente grande para ofrecer los beneficios esperados.
  - c) Accesibilidad y Cobertura: Nivel que se puede alcanzar y servir realmente al segmento de población que debe ser beneficiado, en función de la misión encomendada a la entidad por la Administración Pública.
  - d) Accionabilidad: Grado en el cual se pueden formular programas efectivos para atraer, servir y cumplir las expectativas de un segmento de población determinado, con los productos o servicios que oferta la entidad.
6. ¿Funcionan las políticas y procedimientos de retroalimentación previstos en el sistema de gestión de calidad, que permitan a la dirección de la entidad

conocer los niveles de satisfacción real de los clientes o beneficiarios con los productos o servicios que la entidad oferta, en función del cumplimiento de la misión asignada dentro del ámbito de la Administración Pública?