



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE  
COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

**TEMA:**

*Modelo para la realización de la auditoría de gestión a los procesos  
universitarios de la Universidad de Granma*

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A

**Autora:**

Flores Pico Angela Marisol

**Directora:**

Msc. Lucila Ramírez Pompa

Latacunga - Ecuador

Noviembre 2011

*Universidad de Granma*  
*Facultad de Ciencias Económicas y*  
*Empresariales*  
*Carrera de Contabilidad y Finanzas*



# **Trabajo de Diploma**

***Título:*** *Modelo para la realización de la auditoría de gestión a los procesos universitarios de la Universidad de Granma.*

***Tutor:*** *MSc. Lucila Ramírez Pompa.*

***Autora:*** *Ángela Marisol Flores Pico.*

***Curso: 2010-2011***  
***“Año 53 de la Revolución”***

## AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “*Modelo para la realización de la auditoría de gestión a los procesos universitarios de la Universidad de Granma*”, que permite verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y elaborar el respectivo informe final estableciendo las pertinentes conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....  
Angela Marisol Flores Pico  
C.I. 172202133-2

# DEDICATORIA



El presente trabajo de diplomado lo dedico a todas aquellas personas que supieron brindar su apoyo y comprensión en los momentos más esenciales de mi vida en especial:

- 🌸 A nuestro señor el creador por cuidarme y bendecirme desde el cielo.
- 🌸 A mis encantadores padres Ángel y Olguita por darme lo más hermoso que es la vida y saberme encaminar hacia el sendero del bien brindándome su apoyo moral e incondicional en los momentos más difíciles para que llegue a cumplir mis sueños.
- 🌸 A mis hermanas Lourdes, Mayra, yeseña por acompañarme en mis momentos de alegría y tristeza.
- 🌸 A mi amigo compañero y esposo Alex por depositar todo su amor y confianza en mí y por a verme tenido paciencia en el trayecto de mi carrea concediéndome todo su apoyo en momentos buenos y malos tanto moral como económicamente sin interés alguno.
- 🌸 A mi hijo Haidercito que es lo más bello que la vida me regalo el cual fue mi fuente de inspiración para sobresalir adelante con optimismo, fuerza y valentía.
- 🌸 A una persona que ya no está en este mundo pero que siempre estará en mi corazón por brindarme una confianza de padre a hija sin importarle que no teníamos la misma sangre el cual me supo ayudar para llegar a mi meta propuesta Gonzalito.

# AGRADECIMIENTO



Debo agradecer muy gentilmente a las siguientes personas.

- 🌸 A Msc. Lucila Ramírez Pompa mi tutora la cual me sirvió de guía para la realización de mi Diplomado.
- 🌸 A todos mis profesores de la Universidad Técnica de Cotopaxí por compartir e impartir sus conocimientos en mí.
- 🌸 A mi esposo e hijo por el apoyo brindado.
- 🌸 A mis padres y hermanas por darme amor y confianza.
- 🌸 A nuestros enemigos, por enseñarme a enfrentar retos en la vida.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	4
1.1 Consideraciones generales del proceso de Auditoría.....	4
1.2 Clasificación de las auditorías: Tipos de auditoría.....	6
1.2.1 Tipos de Auditoría.....	7
1.2.2 La Auditoria de Gestión.....	8
1.2.2.1 Objetivos y alcance de la Auditoria de Gestión.....	10
1.2.2 .2 Control de la Auditoría de Gestión.....	11
1.3 El control interno como elemento clave de la Auditoria de gestión.....	15
1.4 El Programa de auditoría .....	19
1.5 Metodologías sobre auditoría de Gestión.....	21
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS.....	23
2.1 Caracterización de La Universidad de Granma.....	23
2.2 Planeación estratégica de la Universidad de Granma.....	24
2.2.1 Análisis matriz DAFO.....	27
2.2.2 Objetivos por áreas de resultados claves.....	29
2.2.3 Comportamiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves.....	29
CAPITULO III MODELO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE GESTIÓN A LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS. PAGINA	
3.1 Esquematzación del modelo para la realización de auditorías de gestión a los procesos universitarios.....	38
3.2 Explicación del modelo para la realización de auditorías de Gestión a los Procesos Universitarios.....	42

3.3 Explicación del modelo para la realización de auditorías de Gestión a los Procesos Universitarios.....	43
3.3.1 Fase de Planeación.....	43
3.3.2 Fase de Ejecución.....	53
3.3.3 Fase III Informe.....	55
3.3.4 IV Fase Fiscalización y Seguimiento.....	56
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexo.	



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



### INTRODUCCIÓN

A medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, estas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente contar solamente con una evaluación de sus Estados Financieros, o análisis de la situación pasada, lo que se necesita es una visión hacia el futuro, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes, y eficaces. Es aquí donde los procesos de auditoría gestión constituyen un factor clave para la evaluación de la calidad de la administración.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por una empresa en un período de tiempo determinado, como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la misma para lograr un mejor desempeño y productividad tomando en cuenta las fortalezas y debilidades que esta presenta. Por otro lado este tipo de auditoría muestra una especie de fragmentación del trabajo gerencial en donde se mezclan una serie de roles interpersonales, informativos y decisivos con las funciones básicas de la administración, de planificar, organizar y controlar, las actividades pertenecientes a la institución, siempre tomando en cuenta indicadores como: Economía, Eficiencia y Eficacia en las operaciones.

Cuba actualmente se encuentra en el perfeccionamiento de su modelo de gestión económico financiera, donde el control y el logro de las metas proyectadas devienen la base fundamental en la que se sustenta la creación de este nuevo modelo, por lo que se ha venido reorganizando tanto el sistema institucional como los mecanismos y regulaciones para asegurar la efectividad en el control de los recursos. En este sentido se creó la Contraloría General de la República, sobre la base del perfeccionamiento del anterior Ministerio de Auditoría y Control. Han existido transformaciones no solo en la estructura sino en el soporte normativo y legal. Derivado de lo anterior se evidencian avances en cuanto a la prevención de errores e irregularidades en la gestión económica empresarial. Sin embargo todavía se manifiesta falta de control, y



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



fundamentalmente incumplimiento de las proyecciones estratégicas de las organizaciones, así como carencia de procedimientos metodológicos que viabilicen este proceso.

La Universidad de Granma cuyo objetivo fundamental es garantizar la calidad de los procesos universitarios sobre la base de su proyección estratégica no se encuentra exenta de esta situación, pues aunque se ha trabajado con intencionalidad en la gestión económico financiera, no ha sido así con el resto de los procesos universitarios, donde son evaluados solamente el cumplimiento de los objetivos trazados, teniendo en cuenta los criterios de medida establecidos. Y no es que este proceder carezca de objetividad, sino que se hace necesario la investigación de las causas que provocan el incumplimiento de la eficiencia y la eficacia en la gestión de estos procesos a través de un procedimiento apoyado en las técnicas de auditoría de gestión para detectar las evidencias y hallazgos que permitan formar un juicio válido para expresar una opinión acerca de la auditoría realizada a estos procesos.

De ahí que se plantee como **problema de investigación:**

¿Cómo realizar auditorías de gestión a los procesos universitarios?

### **Objetivo General:**

Proponer un modelo para la realización de auditorías de gestión a los procesos universitarios.

### **Objetivos Específicos:**

- Fundamentar Teóricamente los procesos de auditoría de gestión.
- Diagnosticar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de los procesos universitarios.
- Diseñar la propuesta de modelo para la realización de auditoría de gestión.

**Hipótesis:** Si se tienen en cuenta la base normativa y legal, así como la articulación de técnicas y procedimientos de auditoría de gestión y de las fases que este proceso conlleva, se podrá proponer un modelo que permita evaluar la gestión de dichos procesos y poner al descubierto las prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces que afectan el cumplimiento de los objetivos trazados.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



**VARIABLES INDEPENDIENTE:** Base normativa y legal, técnicas y procedimientos de auditoría de gestión.

**VARIABLES DEPENDIENTES:** Modelo de auditoría de gestión, evaluación la gestión de los procesos universitarios.

### **Materiales y Métodos**

**Métodos Teóricos:** Dentro de este método se utilizará:

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

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

### **Métodos Empíricos:**

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

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

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



### CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

#### 1.1 CONSIDERACIONES GENERALES DEL PROCESO DE AUDITORÍA.

La auditoría existe desde tiempos inmemoriales, prácticamente desde que algunos propietarios entregaron la administración de sus bienes a otras personas, que hacían que la auditoría primitiva fuera en esencia un control contra el desfalco y el incumplimiento de las normas establecidas por el propietario privado, el estado u otros.

La auditoría como elemento de análisis y control financiero, operacional surge como consecuencia del desarrollo producido por la Revolución Industrial en el siglo XIX. En sus inicios la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido.

Con el crecimiento de la utilización del crédito a largo plazo como sustituto de parte del capital del dueño, la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podían confiar los prestamistas y dueños ausentes del negocio.

A partir del año 1900 con la creación de las corporaciones surgió la necesidad de auditar sus estados financieros y sobre 1917, apareció en las leyes el establecimiento del de los mismos. Hasta aquí el desarrollo de la auditoría se circunscribía a contar con una opinión independiente que diera fe de la exactitud de la información financiera. Sin embargo este tipo de auditoría sólo permite evaluar el efecto que han tenido las operaciones en períodos anteriores, sin evidenciar las causas que originaron los efectos de estas operaciones para que la administración tomara las medidas para su oportuna prevención. Por otro lado al circunscribirse solo a los efectos sobre las partidas de los estados financieros, se obviaba la gestión de la empresa como un todo.

Ya en el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó “auditoría administrativa”, la cual, en sus palabras, consistía en “una evaluación de una



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.” Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo.

En la medida en que los cambios tecnológicos han producido transformaciones en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente. Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Cyril O'connell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.” El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar el análisis factorial, obra en cual abordan el estudio de “las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla” a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Nor Beck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindbergh y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo. En 1994, Jack Fleischmanns incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

### 1.2 Clasificación de las auditorías: Tipos de auditoría

Teniendo en cuenta su naturaleza las auditorías se clasifican en:

- a) Auditoría externa.
- b) Auditoría interna.

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



**Auditoría externa:** Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización que se audita. La auditoría externa es la que realizan:

### 1.2.1 Tipos de Auditoría

Sobre la base de la clasificación anterior se puede tipificar la auditoría como sigue:

- a) **Auditoría Financiera o de Estados Financieros:** Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.
  
- b) **Auditoría Forense:** Consiste en la investigación y verificación de información, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa.
  
- c) **Auditoría de Cumplimiento:** Es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma en relación con los objetivos y metas de la entidad.
  
- d) **Auditoría Fiscal:** Consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

### 1.2.2 La Auditoria de Gestión

Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización.

La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

La auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

Es importante precisar el concepto de **gestión** bajo dos ópticas fundamentales de información al alcance. Así, en el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, la palabra gestión significa “acción y efecto de administrar: encárguese de la gestión de una empresa”; el otro concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización, dirección y administración de empresas o instituciones. Por ejemplo, Eric L. Koler en su obra Diccionario para contadores, en relación a



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



la gerencia, nos dice: “**gerencia (o administración)**)- management: autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y el subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad”.

Como podemos observar, ambos conceptos son enfoques tradicionales de la gerencia. En el primero nos habla de “administrar”, el segundo también indica “administración” y nos precisa que “no delega responsabilidad”. Entonces, el enfoque moderno de la gerencia implica que la **gestión** comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinaciones y acuerdos, trabajos en equipos, establecimientos de círculo de calidad y aplicación de la filosofía de la organización horizontales las empresas o instituciones. Es por ello que la auditoría de gestión cumplirá su cometido imprimiendo y aplicación los nuevos enfoques de gestión en las organización, en armonía con los tiempos cambiantes del presente siglo.

Para De Armas García Raúl, en su libro Auditoría de Gestión define a la auditoría como: El examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución como servicio a los órganos de gobierno que responden a la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición y a los propietarios de las entidades privadas.

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 su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público y privado”.

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



La base de la auditoría de gestión se enmarca, principalmente, en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía aunque también se extiende su aplicación a cuestiones relacionadas con la ecología y la equidad.

### 1.2.2.1 Objetivos y alcance de la Auditoría de Gestión

Como bien enuncia el concepto de auditoría de gestión, la misma busca medir y cuantificar el incumplimiento en la gestión administrativa por lo que sus propósitos fundamentales son:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas establecidas.
- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- ✓ Comprobar si la universidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

### Principales objetivos

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.

### Alcance de la auditoría de gestión.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la universidad.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

### 1.2.2.2 Control de la Auditoría de Gestión

Este tipo de auditorías tienen un enfoque integral, por tanto se concibe como una auditoría de economía, eficiencia y eficacia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto. ( **Ver anexo 2**)

Los conceptos de economía, eficiencia y eficacia como se ha dicho con anterioridad la auditoría de gestión se ocupa básicamente de examinar la economía, la eficiencia y la eficacia. De conformidad con las Normas de Auditoría (NA 40), una auditoría de gestión individual puede tener como objetivo el examinar uno o más de uno de estos tres aspectos.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



### **Economía**

Juzgar la economía en sí misma implica formarse una opinión sobre los recursos asignados (humanos, financieros y materiales). El interrogante central es saber si -dentro del contexto político y social específico- los recursos han sido adquiridos, mantenidos y utilizados de un modo económico. ¿Los medios elegidos representan el uso más económico de los fondos públicos, o al menos un uso justificado de éstos? La economía sólo puede medirse si existe un criterio razonable -o argumentos adecuados- para hacerlo.

**La fiscalización de la economía abarca:** la auditoría de las actividades administrativas de conformidad con principios y prácticas administrativos correctos, y de las políticas de gestión; la auditoría acerca de si las entidades del sector público han utilizado sus recursos de manera económica y han contenido los costes.

### **Eficiencia**

La eficiencia está relacionada con la economía. También en este caso la cuestión central se refiere a los recursos utilizados. La pregunta principal es si estos recursos se han empleado de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos o similares objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del plazo de tiempo, con menos recursos. ¿Estamos consiguiendo el máximo output -en términos de cantidad y calidad- de nuestros inputs y acciones? La pregunta se refiere a la relación existente entre la calidad y cantidad de bienes y servicios suministrados, y las actividades y el coste de los recursos utilizados para producirlos, con objeto de lograr resultados.

Sin duda, una opinión sobre la eficiencia siempre suele ser relativa. Son escasas las ocasiones en que la ineficiencia se pone de manifiesto de inmediato. Puede formularse un juicio sobre la eficiencia apelando a una comparación con actividades similares, con otros períodos de tiempo o con una norma que la entidad fiscalizada haya adoptado de manera explícita. A veces la mejor práctica es aplicable como norma. Las evaluaciones de la eficiencia



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



también pueden basarse en condiciones no relacionadas con normas específicas, por ejemplo, cuando las cuestiones son tan complejas que no existen normas. En esos casos las evaluaciones tienen que basarse en los mejores argumentos e informaciones disponibles, de conformidad con el análisis realizado en la auditoría. Muchas de estas precauciones pueden considerarse como sustitutivas de la inexistencia de competencia en los asuntos públicos.

La noción de coste-eficacia está relacionada con la capacidad o el potencial de una entidad, una actividad, un programa o una operación que se fiscalicen para lograr determinados resultados a un coste razonable. Los análisis de coste-eficacia son análisis de la relación entre el coste y los resultados, expresado como coste por unidad de resultado obtenido. La relación coste-eficacia sólo es uno de los elementos en el examen completo de la eficiencia, que también podría incluir análisis del tiempo en el cual se han logrado los resultados, por ejemplo. Sin embargo, esto no siempre coincide con el tiempo óptimo que se requiere para optimizar el influjo.

La fiscalización de la eficiencia abarca aspectos como la comprobación de si:

- Se emplean de modo eficiente los recursos humanos, financieros y de otro tipo.
- Los programas, entidades y actividades del sector público se gestionan, regulan, organizan y ejecutan con eficiencia.
- La Administración pública presta sus servicios con puntualidad.
- Los objetivos de los programas del sector público se cumplen con una relación coste-eficacia adecuado.

En la práctica, sin embargo, es difícil separar entre sí los dos conceptos, eficiencia y economía. Por ejemplo, ambos pueden referirse a si la entidad fiscalizada:

- Se ajusta a prácticas correctas de aprovisionamiento.
- Adquiere el tipo, la calidad y la cantidad apropiados de recursos a un coste adecuado.
- Mantiene adecuadamente sus recursos.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- Utiliza la cantidad óptima de recursos (personal, equipo e instalaciones) en la producción o prestación de la cantidad y calidad adecuadas de bienes o servicios, con puntualidad.
- Cumple los requisitos de las leyes y reglamentaciones que rigen o afectan la compra, el mantenimiento y el uso de los recursos de la entidad.

La auditoría financiera también se dedica a estas cuestiones, por ejemplo cuando se fiscalizan las prácticas de compras. En la auditoría financiera empero, el ámbito es más limitado. En comparación con la auditoría de gestión, el objetivo no consiste en "producir" evaluaciones sobre la economía o la eficiencia en las actividades del sector público.

### **Eficacia**

La eficacia constituye esencialmente un concepto de logro de objetivos. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos. ¿Se están cumpliendo los objetivos de la política de acuerdo con los medios empleados, los productos aportados y los resultados observados? ¿Los medios empleados y los resultados logrados son coherentes con los objetivos de la política aplicada y - quizás lo más difícil de todo- los efectos constatados son realmente consecuencia de la política en cuestión, y no de otras circunstancias?

La eficacia consta en realidad de dos partes: la cuestión sobre si se han logrado los objetivos de la política, y la cuestión sobre si los acontecimientos deseados, que efectivamente han ocurrido, pueden atribuirse a la política que se deseaba aplicar. Con objeto de juzgar en qué medida se han logrado los objetivos, es necesario que éstos se formulen de un modo que haga posible una evaluación de este tipo. Tal cosa no puede conseguirse con objetivos vagos o abstractos. Para juzgar en qué medida los acontecimientos observados corresponden de hecho a la política se requiere efectuar una comparación. Lo ideal sería realizar una medición antes y después de la



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



aplicación de la política, y una medición sobre un grupo de control, que no se haya sometido a esa política.

En la práctica tales comparaciones suelen ser difíciles de realizar, en parte porque a menudo se carece de material de comparación. En estos casos existe la alternativa de evaluar la plausibilidad de los supuestos en los que se basa la política (la "teoría de la política"). Con frecuencia habrá que elegir un objetivo de fiscalización menos ambicioso, por ejemplo evaluar en qué medida se han logrado los objetivos, se ha llegado a los grupos destinatarios o el nivel de rendimiento.

El auditor podría tratar de evaluar o medir la eficacia comparando los productos -o el "impacto", o el "estado de cosas"- con las metas establecidas en los objetivos de la política. Este enfoque a menudo se describe como análisis del "logro de objetivos". Sin embargo, al fiscalizar la eficacia generalmente también hay que tratar de determinar en los Indicadores de control de gestión. Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

### **1.3 El control interno como elemento clave de la Auditoría de gestión.**

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de las instituciones Fiscalizadoras Superiores "El Control Interno es un plan de organización y el conjunto de métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientadas a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones económicas, así



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



como productos y servicios de calidad esperadas para preservar el patrimonio de perdida, abusos, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades. ”

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica: “Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoria y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sobre Control Interno, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición: “El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, 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 objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión.

Los sistemas de control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

### **Evaluación de los riesgos**

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

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

**Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:**

- ✓ Identificación de los objetivos del control interno.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos.
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- ✓ Evaluación del medio ambiente y externo.
- ✓ Identificación de los objetivos del control interno.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

**Externos:** Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.

**Internos:** Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

### MÉTODOS DE EVALUACIÓN

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

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

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

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

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, además permite ver el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

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

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

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

### 1.4 El Programa de auditoría

Muchas veces los Auditores por las experiencias adquiridas, coinciden en determinadas etapas o pasos a seguir al realizarlas, sin embargo para llevar a cabo una Auditoría de Gestión es necesarios e imprescindible que el equipo multidisciplinario que participe en la misma, elabore un programa previo, que lleve implícito cada uno de los pasos a ejecutar. Por tanto, podemos decir que un programa no es más que un complejo de políticas, procedimiento, reglas o normas, asignación de funciones y otros elementos necesarios para llevar a cabo una determinada línea de acción.

Las finalidades de un programa de Auditoría son:

- Conducir la Auditoría de forma adecuada y correcta.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- Asegurar que el trabajo sea desarrollado en forma y con la extensión proyectada.

### **Importancia**

Es extraordinaria porque sin un buen programa resulta muy difícil realizar una buena auditoría; en muchas ocasiones las deficiencias detectadas en la supervisión de una auditoría determinada, se debe a la aplicación de un programa deficiente o la ausencia del mismo.

### **Ventajas de utilizar el programa de Auditoría.**

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

### **Clasificación de los programas de Auditoría.**

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

#### **Flexible:**

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

#### **Rígida:**



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

### **Estándar o modelo:**

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

### **Mixta:**

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

### **1.5 Metodologías sobre auditoría de Gestión**

Después de realizar el análisis de las concepciones de la auditoría de gestión que plantea los diferentes autores como (Velázquez, 1996), Pavón 1998, Hernández 2002, y la INTOSAI.

Es válido hacer una valoración sobre los diferentes enfoques metodológicos manejados por estos autores.

Velázquez y Pavón plantean realizar las auditorías de gestión en 5 etapas (etapa de diagnóstico, etapa de planeación, etapa de ejecución, etapa de informe y etapa de seguimiento).

En el caso de Hernández el plantea la elaboración de un procedimiento a seguir para realizar el programa flexible para la realización de auditoría de gestión, este consta de 6 etapas (I Etapa Exploración previa y estudios preliminares, II Etapa Planeación de la auditoría, III Etapa Ejecución de la auditoría, IV Etapa de Informe, V Etapa de Seguimiento).

Estas metodologías han sido aplicadas a las auditorías de gestión de recursos humanos en las cuales se ha podido obtener una evaluación integral de la calidad en la gestión de los diferentes subsistemas que componen el proceso de recursos humanos.



## **UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN**



---

Los procedimientos y las técnicas utilizadas han estado en correspondencia con los objetivos y propósitos de la auditoría de gestión.

Todos estos elementos se tuvieron en cuenta para elaborar el modelo para la auditoría de gestión a los procesos universitarios.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



### CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS.

#### 2.1 Caracterización de La Universidad de Granma.

La Universidad de Granma, fue fundada el 10 de Diciembre de 1976, bajo la denominación de Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCAB) por medio de la Ley No. 1307 de fecha 30 de julio de 1976, cuando se crea la nueva red de Centros de Educación Superior de Cuba. El 8 de agosto de 1997, por el Acuerdo No. 3186 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, cambia su nomenclatura por el de Universidad de Granma (UDG) al ampliar la formación de profesionales no sólo para las ciencias agropecuarias, sino también económicas, técnicas, sociales y humanísticas, manteniendo el liderazgo de las Ciencias Agropecuarias para el Oriente cubano. La institución se ubica en el kilómetro 17.5 de la carretera Bayamo-Manzanillo, en la ciudad de Bayamo, provincia Granma.

Cuenta con una plantilla aprobada de **1234** trabajadores, cubierta **1133** de ellos dirigentes **144**, técnicos 686, operarios **92**, administrativos **21** y servicios **190**.

Existen cinco facultades: Ciencias Agrícolas, Medicina Veterinaria, Ciencias Económicas y Empresariales, Ciencias Técnicas y Ciencias Sociales y Humanísticas.

Se desarrollan los procesos universitarios de Formación, Extensión Universitaria, Ciencias e Innovación, soportados o apoyados en el proceso de aseguramiento material y financiero, los que constituyen la razón de ser de la universidad

#### **Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de Universidad representa el marco referencial para lograr las metas y objetivos propuestos. La máxima dirección se rige en la persona del rector asistido del concejo de dirección y de la comisión de cuadros como órganos colegiados de dirección, quienes serán los encargados de



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

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

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

### 2.2 Planeación estratégica de la Universidad de Granma.

#### MISIÓN

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

#### VISIÓN

- Se alcanzan resultados cualitativamente superiores en la formación de una cultura general integral, haciendo énfasis en la labor político ideológico, la formación de valores y en la preparación para la defensa de los estudiantes,



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- profesores y trabajadores de la Sede Central y de los CUM y su influencia en la sociedad.
- Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de cursos, comprobables a través del sistema de evaluación y acreditación de las carreras.
  - Se perfecciona la integración con los organismos, organizaciones e instituciones en cada territorio.
  - Se satisfacen las necesidades de infraestructura de las FUM, las que cuentan con un claustro preparado y una cultura organizacional que se refleja en la calidad de la formación.
  - Se incrementa gradualmente el por ciento de Doctores en Ciencias en el claustro.
  - La Educación de Posgrado, satisface las necesidades de formación continua y especializada de los profesionales agropecuarios de las provincias orientales, de las ciencias económicas, técnicas y humanísticas de los profesionales del territorio.
  - Se ha potenciado cuantitativa y cualitativamente la labor de capacitación de los directivos del territorio y sus reservas, así como el trabajo de asesoría y control al cumplimiento de la estrategia nacional aprobada a esos fines y a la introducción de las técnicas avanzadas de dirección en los órganos de gobierno, organismo y entidades de la provincia haciendo uso de las tecnologías de las comunicaciones lo que ha contribuido a elevar el prestigio de la UDG por el impacto de estas tareas en el desarrollo del territorio.
  - Se reconoce el papel de la Universidad en el incremento de la cultura general integral de la sociedad a través de proyectos que aseguran la formación sociocultural, la calidad de vida y que prevengan los flagelos de la corrupción, las drogas y las ilegalidades, enfrentando con conocimiento de causa la subversión ideológica.
  - Se generan y transfieren resultados de la Ciencia y la Técnica vinculados a las prioridades locales, regionales y del país, con superior impacto económico, social y ambiental en el desarrollo del territorio.
  - La gestión de la Ciencia permite su visualización internacional con elevada cultura de la propiedad intelectual y alto nivel de integración.
  - El nivel de liderazgo caracteriza el estilo de dirección de los cuadros.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- Se brindan servicios de calidad sustentados en la cultura del detalle con una sólida gestión económica – financiera y su eficiente uso y control.
- Se logra la Condición de Vanguardia Nacional como resultado de la efectividad de la labor educativa y político-ideológica en todas las esferas de trabajo de la Universidad.
- Se logra la dimensión internacional y su integración a las funciones sustantivas de la educación superior y la cooperación internacional orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, a la integración con América Latina y el Caribe, a promover las relaciones de solidaridad hacia Cuba y la visibilidad y reconocimiento de la educación superior cubana.
- Se logra una infraestructura que garantiza que todos los campus universitarios estén conectados a la sede central y entre sí, lográndose el acceso a todos los servicios que ofrece la red universitaria a una velocidad no inferior a la mínima establecida.
- Se transforman los procesos sustantivos mediante la virtualización, el trabajo colaborativo en red y la aplicación intensiva de las Tecnologías de la Informatización y las Comunicaciones en la formación de los recursos humanos.
- Se logra el perfeccionamiento continuo de la organización y el funcionamiento integrado interno y externo, potenciando el trabajo en redes.
- Se visualiza el conocimiento y reconocimiento social sobre la obra de la revolución en materia de educación superior, a través del desempeño de la labor de la UDG, proyectando una imagen renovada de la Universidad mediante la consolidación de rasgos de identidad.

### 2.2.1 Análisis matriz DAFO

A continuación se realiza un análisis a partir de la planificación estratégica de la Universidad de Granma (UDG) de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente tiene esta institución y que caracteriza integralmente a sus trabajadores y directivos.

#### **FORTALEZAS:**

- F.1. Alta preparación político-ideológica de los recursos humanos y su compromiso con la Revolución.
- F.2. Integración de la universidad con el entorno.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- F.3. Estar Listos para la Defensa.
- F.4. Existencia de un claustro impulsor de los procesos de La Nueva Universidad.
- F.5. Incondicionalidad del estudiantado para dar respuestas a las misiones que se les asignan.
- F.6. Carácter multidisciplinario de los saberes del claustro.

### **DEBILIDADES:**

- D.1. Insuficiente número de doctores en el claustro.
- D.2. Insuficiente financiamiento en CUC para todos los procesos sustantivos.
- D.3. Insuficiente infraestructura en las FUM para el desarrollo de todos los procesos sustantivos.
- D.4. La existencia de estructuras y plantillas tradicionales en las áreas de servicios, que obstaculizan el desarrollo de la nueva universidad.
- D.5. Insuficiente preparación para enfrentar los retos de la nueva universidad.
- D.6. Alto grado de deterioro de la base material con énfasis en el parque de transporte y maquinaria agrícola.

### **OPORTUNIDADES:**

- O.2. Universalización de la educación superior.
- O.3. Reconocimiento de la universidad en el territorio.
- O.4. Necesidad de capacitación y/o superación de los recursos humanos del territorio.
- O.5. Desarrollo socioeconómico alcanzado por la provincia de Granma.
- O.6. Informatización de la sociedad.

### **AMENAZAS:**

- A.1. Manifestaciones de corrupción, ilegalidades e indisciplina social.
- A.2. Recrudescimiento del bloqueo, lucha ideológica y crisis económica internacional.
- A.3. Insuficiente capacidad de respuesta de organismos y entidades del territorio.
- A.4. Ofertas más atractivas de empleo en otros sectores para los profesores.



**UNIVERSIDAD DE GRANMA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



A.5. Incremento de las oportunidades de contratación de los profesionales.

**MATRIZ DAFO**

MATRIZ DAFO	OPORTUNIDADES						AMENAZAS					TOTAL	
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5		
<b>FORTALEZAS</b>	F1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	F2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	F3	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	8X
	F4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	F5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	9X
	F6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
<b>DEBILIDADES</b>	D1	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	10X
	D2	X	X	X	X		X	X	X	X	X	-	9X
	D3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	D4	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	6X
	D5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	D6	X	X	-	X	-	X	-	X	X	X	X	8X
	<b>TOTA</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>9X</b>	<b>11</b>	<b>9X</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9X</b>	
<b>L</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			

**2.2.2 Objetivos por áreas de resultados claves.**

**ARC 1. Perfeccionamiento de la labor Educativa y Político Ideológica.**

**Objetivo**

Alcanzar niveles superiores en labor educativa y el trabajo político e ideológico conducente a un mayor compromiso con la revolución, participación consecuente y cabal cumplimiento de las misiones de la comunidad universitaria.

**ARC 2. Elevación de la calidad de la Educación Superior.**

**Objetivo**



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

### ARC 3. Perfeccionamiento de la Gestión Económica y Financiera.

#### Objetivo

Asegurar, con la calidad y racionalidad económica financiera requeridas, los procesos sustantivos, según lo aprobado con el plan de economía y el presupuesto, en correspondencia con la proyección económica 2011\_ 2015.

#### 2.2.3 Comportamiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves.

ARC 1. Perfeccionamiento de la labor Educativa y Político Ideológica.

1. Resultados alcanzados en el proceso de formación. Principales problemas confrontados en el periodo analizado y valoración cualitativa de cada uno de ellos.

1.1 Resultados docentes alcanzados en los diferentes tipos de curso.  
(Información estadística).

Tipos de Curso	Matrícula Inicial	Matrícula Final	Dif.	Limpios	Con n 1	Con 2	Con 3 y 4	Curso 2009/2010	I Semestre 2010/2011	Dif.
								% Aprobados Limpios	% Aprobados Limpios	
Curso Diurno	1563	1367	-196	787	244	133	203	48,10	50,35	2,25
CPT	894	875	-19	672	122	34	47	67,79	75,17	7,38



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Continuidad de Estudios	Matrícula Inicial	Matrícula Final	Dif. MI/MF Cant.	Dif. MI/MF %	Matrícula Resp.	Índice de Progreso	Índice de Éxito	Índice de Asig. Matric.	%
<b>Curso 2009/2010</b>	12863	11302	-1561	-12,14	70,17	77.23	3,53	5,7	61,93
<b>I Semestre 2010-2011</b>	9085	6857	-2228	-24,50	74,67	84,92	2,60	3,10	84,0

En el curso diurno se obtuvo un 50,35 % de aprobados limpios, superior en 2,25 % a lo obtenido en el cierre del pasado curso, lo cual indica que se puede aspirar a un resultado mejor.

En estos momentos hay más estudiantes en la Universidad que en el curso anterior.

Y se diseñó una estrategia de trabajo para incrementar los aprobados limpios: se trabaja intencionadamente con los estudiantes que tienen una o dos asignaturas desaprobadas en el 1er semestre para incrementar la promoción, con lo que se podría alcanzar por lo menos un 85 % de aprobados limpios. Las bajas son significativamente inferiores, representando el 52 % respecto al curso anterior.

En el curso para trabajadores y la continuidad de estudio, los resultados son superiores, por lo que se esperan promociones superiores a las del pasado curso.

Mantienen resultados no favorables las siguientes carreras: Medicina Veterinaria, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Mecánica, Contabilidad y Finanzas, ESC y Derecho.

El 3er año tiene el resultado más bajo. En el mismo existen 52 alumnos con arrastre, que constituyen el 25 % de la matrícula inicial. En estos estudiantes se manifiesta una pobre trayectoria, problemas de formación general precedente, carencia de habilidades para el estudio.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- ✓ Persisten los problemas ortográficos en los estudiantes.
- ✓ Es bajo el porcentaje de estudiantes que aprobaron el arrastre en la asignatura del año (147 con arrastres de los cuales solo aprobaron 41 que representa el 27.89%).
- ✓ En las carreras de Psicología, Comunicación Social y Forestal se incrementa la cantidad de estudiantes desaprobados.
- ✓ Es insuficiente el tránsito a categoría docente principal de los profesores.
- ✓ La capacidad de máquina no es suficiente para ejecutar algún software necesario en algunas de las carreras, además de ser limitado el número de ellas.
- ✓ No se han logrado incrementos significativos en la dedicación al estudio de los estudiantes.

### **ARC 2: ELEVACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.**

Las comisiones creadas en los municipios y el departamento de idiomas en la sede central evalúan las deficiencias ortográficas de alumnos y profesores. El departamento de idiomas oferta cursos para profesores y estudiantes sobre la lengua materna y tiene designados profesores para atender a diferentes facultades.

Se establecen las normas de asistencia a las prácticas laborales.

Se verifica en los controles a clases y colectivos de años la aplicación de esta instrucción.

Se realizan evaluaciones frecuentes en las distintas tipologías de clases de forma escrita para todos los alumnos o de forma oral para una parte de ellos, observándose sistematicidad en las mismas.

Se orienta adecuadamente las actividades prácticas y se exige la preparación de los estudiantes para las mismas.

En los colectivos de años se verifica la revisión del trabajo independiente por parte de los profesores.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Se observan aspectos educativos en las evaluaciones, comprobándose en los controles a clases. Se trabaja en el diseño de sistemas de evaluaciones parciales más exigentes.

En los colectivos de años se analizan mensualmente la situación docente, asistencia y evaluación de los estudiantes.

- ✓ **Persisten los problemas ortográficos en los estudiantes.**
- ✓ **No todos los profesores aplican correctamente la Instrucción 1.**

### **Fortalecimiento de los Departamentos Docentes**

El 86% de los Jefes de Departamentos tienen grado científico (21 de 23). Se observan avances en las categorías docentes de los Jefes de Departamentos. El 50% de ellos tienen categoría superior de Titular y Auxiliar y el resto con categoría de Asistente. Los avances logrados en la superación política, técnica, cultural, académica y científica, posibilitan una mejor gestión institucional.

### **Formación de posgrado.**

La superación profesional se ha mantenido estable. En el período se logra la superación de 5 mil cuadros y profesionales, indicador incrementado por más de 3 mil profesionales, superando la cifra del año anterior.

La actividad de mayor impacto resultó ser la capacitación en cada uno de los municipios de directivos, profesionales ligados a la producción y de los productores estatales y privados de la agricultura en la producción animal y la producción de hortalizas. Más de 2000 participantes y de 50 profesores intervinieron en esta masiva actividad de alta aceptación. La mayoría de estos cursos fueron impartidos por los profesores a tiempo parcial y a tiempo completo de las FUM, expresando así uno de sus impactos en los territorios.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Año	Total de actividades	En las filiales Municipales	Total de participantes	En las filiales municipales
2009	375	242	7120	1142
2010	412	286	8396	3678

### **Pertinencia de la educación de posgrado.**

Concluidas las instalaciones en el 2010 del laboratorio del Centro de Estudios de la Educación Superior y la Sala Especializada de Educación a Distancia la universidad se presta a desarrollar esta actividad en toda su intensidad. El inicio ocurrió en el año que termina con dos cursos internos sobre educación a distancia utilizando las nuevas tecnologías.

Se impartieron además 7 cursos y un diplomado con las temáticas de Epizootiología, Redacción científica, con la participación de instituciones como; UNAH, IPK, MINAGRI, ONAT, FINLAY, Bioquímica Molecular, UCLV; ULT, Defensa Nacional y el CENSA, con esta última institución se integra un proyecto de Educación a Distancia para la impartición de posgrado. Los participantes suman 311.

Preparación del Grupo líder para asumir los retos del laboratorio de Tecnología Educativa.

Existencia y funcionamiento de la infraestructura tecnológica para el posgrado a distancia.

- ✓ **No están a los niveles deseados la generalización de los resultados alcanzados.**
- ✓ **Problemas en la planificación del proceso de doctorado por algunos aspirantes.**



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



### **Indicadores que miden la labor científica y técnica son cumplidos.**

Se sobre cumple el plan de premios CITMA (20), premios nacionales (14), premios provinciales (22) y premios del fórum de Ciencia y Técnica municipal (138). Las 12 FUM logran la condición de destacado en el FCT municipal.

Se sobre cumplen las cifras planificadas de publicaciones en bases de datos referenciadas (135). Se sobre cumplen las cifras planificadas de libros (11) y monografías (27).

Se sobre cumple la estructura de proyectos en programas científico-técnicos.

Se sobre cumple el financiamiento de proyectos de fuentes nacionales y extranjeras.

Se sobre cumplen los resultados en planes de generalización territoriales y empresariales

Se logran impactos de la actividad de ciencia y técnica en las prioridades: Producción de alimentos, sustitución de importaciones, eficiencia económica y medio ambiente, las cuales se expresan a continuación:

Se logran impactos en las prioridades Producción de Alimentos y sustitución de importaciones relacionadas con la producción de alimentos a base de subproductos de la industria azucarera y residuos de la industria pesquera, la aplicación de vicio estimulantes y la siembra de frijol y girasol.

Se logra impacto en la prioridad medioambiental a través del empleo de la implementación de cocinas eficientes y la reforestación con plantas melíferas y frutales en comunidades montañosas.

Se logran impactos en las prioridades de desarrollo económico y elevación de la eficiencia económica a través del perfeccionamiento de los sistemas de costos, presupuestos y gestión económica en empresas azucareras, pecuarias, arroceras, así como en otras empresas de la provincia.

- ✓ **No se cumplen las cifras planificadas de publicaciones del grupo I.**
- ✓ **No se cumplen los registros informáticos, patentes solicitadas y concedidas.**



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



### **La gestión del conocimiento y la innovación logran impactos en el desarrollo local.**

Se logran contribuciones en las ramas de alimentación y energía en los municipios pilotos (Jiguaní y Río Cauto)

Se logran resultados en el trabajo conjunto sede central-CUM en el pilotaje del desarrollo local.

Se contribuye positivamente a la proyección estratégica del CAM para el desarrollo local.

Se participa en proyectos pertinentes relacionados con: Energía, Medio Ambiente, y Problemas Socio- comunitarios para el desarrollo local.

- ✓ **Necesidad de capacitación en Infotecnología del personal bibliotecario.**
- ✓ **Limitada infraestructura material y de recursos humanos para la revista.**

### **ARC 3. PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.**

#### **Modelo de Gestión Económico Financiera.**

Se realizan en el periodo tres auditorias externas, llevadas a cabo por la Contraloría, la Dirección Provincial de Finanzas y el MES, alcanzando resultados favorables, en los procedimientos de control contable y administrativo, así como en el adecuado uso de los recursos materiales y financieros asignados.

Se aseguró a estudiantes y trabajadores los materiales docentes y la bibliografía necesaria para el inicio y desarrollo del curso escolar.

Se entregó a los profesores el módulo docente y se aseguran los materiales necesarios para la continuidad del proceso docente.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Mejoramiento de la cuarta planta del Edificio "C" de la Residencia Estudiantil.  
Estabilidad en el abastecimiento de agua y mejoras en la red de distribución hacia los dormitorios.

Se estabilizó el transporte de los trabajadores a partir de gestiones realizadas con la Empresa de Ómnibus Escolares.

Se aseguró el transporte para las prácticas docentes, solicitadas con prioridad en el primer año.

La gestión de los recursos financieros propios permite asumir el pago de las PC asignadas.

### **Los proyectos de plan y presupuesto 2011.**

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

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

### **No se logra que las áreas tengan y conozcan el presupuesto asignado**

Se mantiene una adecuada política de pagos dentro de los términos legales establecidos, aunque los resultados han estado afectados por la falta de financiamiento para asumir el pago de las asignaciones centralizadas de equipos y otros que constituyen inversiones.

Se cumple al 100 % las tareas del control del Plan y se informa oportunamente al MES.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



La ejecución de las asignaciones financieras ha estado por encima del 85 % del monto total, sin embargo esta actividad ha estado afectada por la falta de suministros en el mercado, que ha provocado una elevación de los costos por concepto de transportación.

### **La gestión eficiente del plan de la economía para la defensa.**

Se actualizaron las demandas para tiempo de guerra y se obtienen buenos resultados al control de las reservas movilizables.

Como resumen de los actuales resultados se logra una significativa disminución de las insuficiencias señaladas por el MES en el curso anterior y las que aún faltan por eliminar, se hallan en avance y en espera del balance general del organismo. No obstante, aunque se detiene el descenso en la eficiencia del ciclo y se reporta un discreto incremento, este es aún insuficiente para dar respuesta a las necesidades de la provincia y de la región oriental.

Las debilidades que se presentan en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Universidad constituyen los síntomas indicativos de que es necesario realizar una auditoría de gestión a los procesos universitarios para determinar las causas que afectan la calidad de la gestión, por lo que se considera comenzar por la auditoría al presupuesto para conocer los recursos asignados para dar cumplimiento a las metas propuestas.

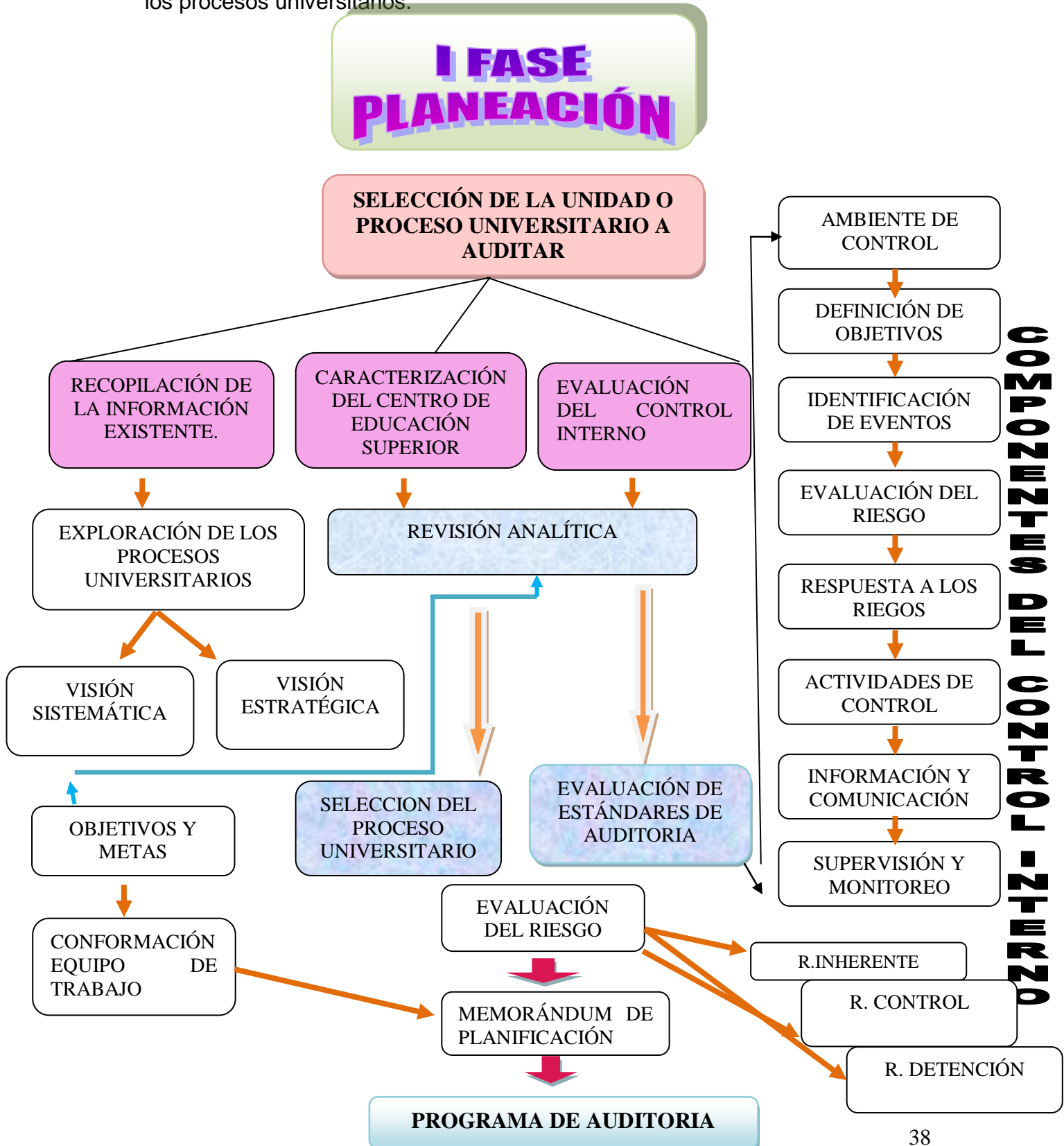


# UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN

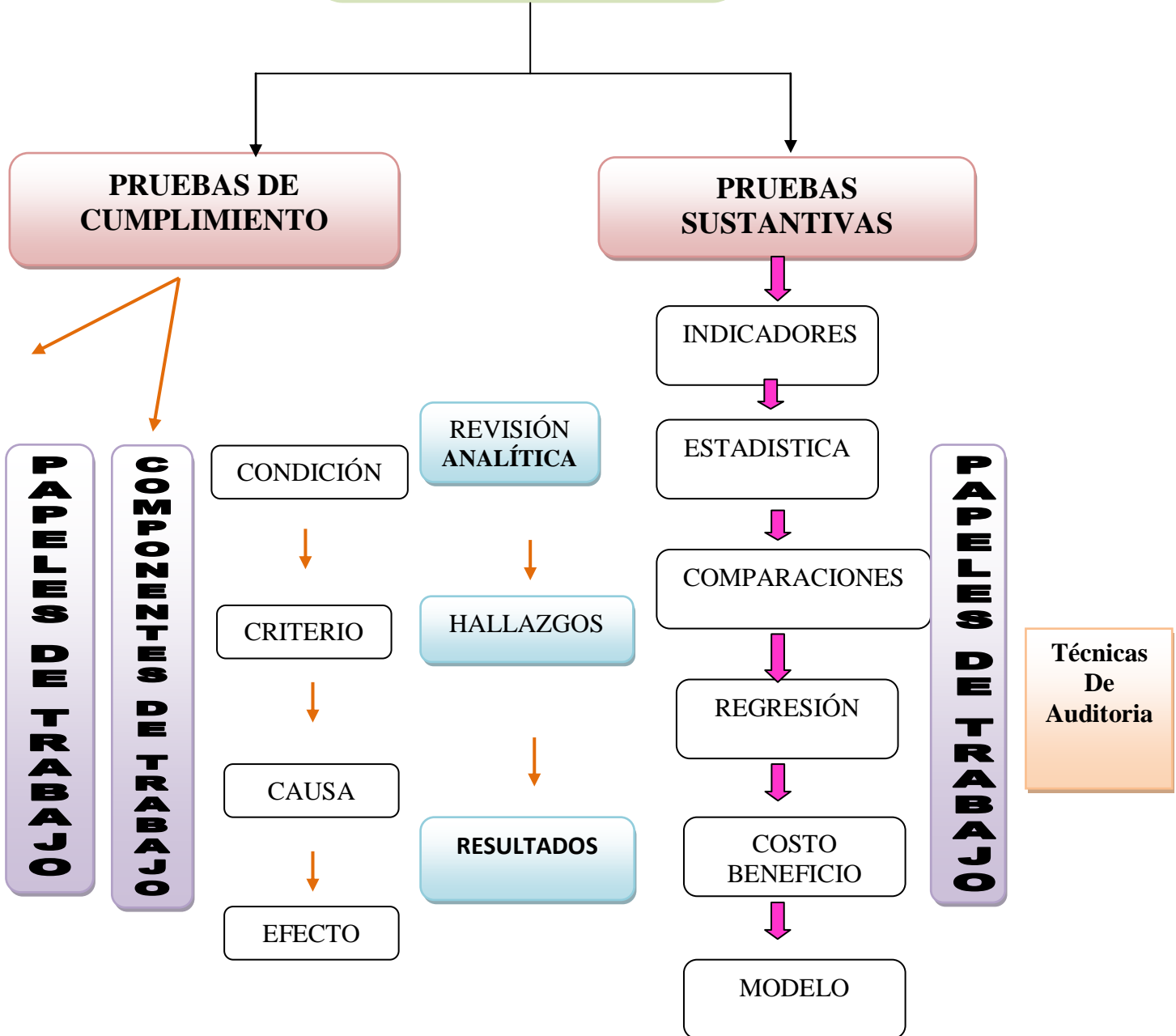


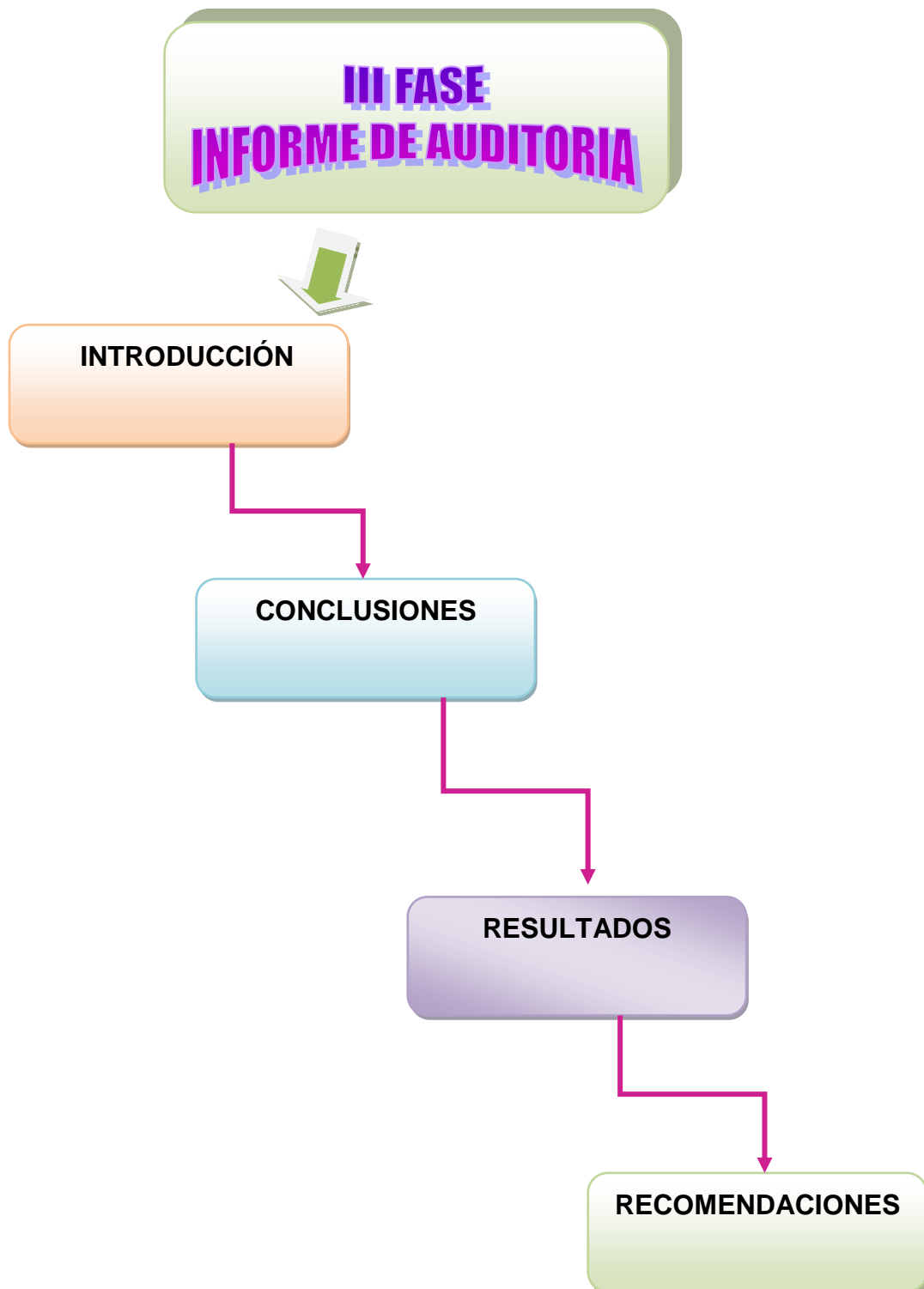
## CAPITULO III MODELO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE GESTIÓN A LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS.

### 3.1 Esquematación del modelo para la realización de auditorías de gestión a los procesos universitarios.

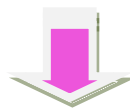


## II FASE EJECUCIÓN





## IV FASE FISCALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO



FECHA DE INICIO Y FINALIZACIÓN DE LA ACCIÓN CORRECTIVA.



LOS RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO TAL O CUAL ACTIVIDAD.



FECHA DE VENCIMIENTO DE LAS RESPUESTAS A LAS ACCIONES CORRECTIVAS Y ESTADO DE AVANCE.



LOS RECURSOS QUE SE REQUIEREN PARA DICHAS ACCIONES CORRECTIVAS.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



### 3.2 Explicación del modelo para la realización de auditorías de Gestión a los Procesos Universitarios.

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

Está diseñado para realizar la auditoría de gestión a los procesos universitarios, tiene en cuenta las disposiciones legales y normativas del proceso de auditoría de gestión y la articulación de técnicas y procedimientos de auditoría. Consta de cuatro fases fundamentales: fase de planeación, ejecución, fase de informe y por último fase de fiscalización.

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

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

La fase de ejecución detalla cómo proceder para lograr el desarrollo y ejecución de un programa de fiscalización, en ella se proponen técnicas para la recopilación de suficientes pruebas pertinentes y fiables, incluido su



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

La última fase, fiscalización y seguimiento, pretende brindar los elementos de monitoreo y control para fiscalizar el cumplimiento de las recomendaciones. Dada la articulación de todas estas fases se hace necesaria la explicación detallada de todos los elementos metodológicos a tener en cuenta en cada una de ellas.

### **3.3 Elementos metodológicos que fundamentan las fases del modelo propuesto.**

#### **3.3.1 FASE DE PLANEACIÓN**

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

Para lo cual se propone:

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

##### a) Propósitos de la auditoría

¿Qué se hará?

¿Dónde se hará

¿Cómo se hará?

¿Quiénes lo harán?

#### **2. Visita exploratoria**

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

#### **Visión Sistémica**

Es conocer a la entidad en una forma global y todo su entorno, analizando los factores interno y externos mediante la búsqueda de información relevante



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



sobre la universidad de Granma a través de la aplicación de técnicas de auditoría, el cual va de la mano con la evaluación y comprensión del control interno, culminando con la determinación de los componentes o áreas que serán objeto de examen durante la auditoría.

### **Visión Estratégica**

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

### **Revisión Analítica**

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

### **Evaluación del Control Interno**

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

Se debe controlar lo siguiente:

Eficiencia y eficacia de las operaciones.

Confiabilidad de la información financiera.

Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.

## **COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

### **Ambiente de Control**

El ambiente de control lo constituyen todos los componentes referidos a crear un clima laboral de auditoría y supervisión de los procesos objeto de inspección.

Para ello se define lo siguiente:

- ¿Cómo está estructurada la entidad? Obtener el organigrama



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- ¿Cómo se agrupa la entidad a efectos de administración (por ejemplo por productos, procesos, ubicaciones, funciones o centros de costo/beneficio)?
- ¿Disponen dichas unidades de administración de sus propios estados financieros?
- ¿Cuáles son los procesos de negocios de la entidad?
- ¿Cuáles son los procesos de negocios relevantes para las diferentes unidades de administración?
- ¿Los procesos de negocio están centralizados o se gestionan por separado dentro de las unidades de administración?

### **Evaluación de Riesgos**

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

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

### **Actividades de control**

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

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

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

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

### **Información y comunicación**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

### **Supervisión o Monitoreo**

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

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

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

Algunos de los aspectos a tener en cuenta son:



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

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

### **Tareas**

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

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

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

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

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

- 3. Datos generales de la entidad.**



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- a) aspectos jurídicos
- b) Estructura organizativa y funcional, área, actividad o función organigrama.
- c) Diagrama de flujo del proceso y sus características
- d) Consultar diagnósticos realizados en la universidad sobre procesos universitarios y trabajos realizados

Solicitar manual de normas y procedimientos válido.

4. Recopilar información detallada sobre el expediente único de auditoría, controles, inspecciones; que permita conocer las deficiencias detectadas anteriormente y las medidas adoptadas en la Universidad.
5. Comportamiento de los indicadores de eficiencia, eficacia y economía que se refieren a los procesos, así como índices por políticas.

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

6. Recorrer las áreas de la Universidad: vicerrectorías, facultades, departamentos.(utilizar la técnica de observación)
7. Verificar fuentes externas a la universidad si se considera necesario.

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

### **3. Selección del área a evaluar.**

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



organización y la que refleje mayores hallazgos que impliquen un proceso de auditoría de gestión.

#### 4. Evaluación de los estándares de auditoría.

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

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

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

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

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

#### 5.- Determinación de los objetivos y metas de la auditoría.

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

- g) Verificar el logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la universidad.
- h) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- i) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- j) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- k) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

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

### **6.- Conformación del equipo de trabajo.**

Para la ejecución de las auditorías de gestión es conveniente la creación de equipos multidisciplinarios que satisfagan las exigencias de las especificidades de cada rama, así como las expectativas del auditado que le permitan la corrección de los factores objetivos y subjetivos que entorpecen la buena marcha de la actividad, provocando la ineficiencia en su gestión.

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

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

### **7.- Cronograma de actividades.**

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

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

### **8. Memorándum de auditoría.**

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

- 1.-Título.- Consta del nombre del documento, nombre de la organización auditada, tipo de auditoría y el período a ser auditado.
- 2.-Objetivos de la Auditoría.- Se dará a conocer los objetivos que se pretende alcanzar con la auditoría
- 3.- Información general de la organización: Contendrá información como: base legal, misión, visión, actividades a las que se dedica, organigrama estructural y funcional, las escrituras públicas, políticas y estrategias internas.
- 4.-Puntos de interés para la auditoría: Se describirán los aspectos que a juicio del auditor requiere un mayor énfasis o interés para su examen.
- 5.-Determinación del Riesgo Preliminar: Se resumirá los componentes a ser analizados, los riesgos de cada uno con su correspondiente calificación, el enfoque de auditoría y las instrucciones para el desarrollo de la planificación específica.
- 6.-Recursos: Se detallan los recursos a utilizar para la ejecución de la auditoría: recurso humano, recurso material, recurso financiero y apoyo técnico.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

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

### 9.- Confección del Programa de Auditoría.

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

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

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

a) Procesos a comprobar

Los procesos objetos de comprobación son:

- Proceso de formación
- Proceso de extensión universitaria
- Proceso de ciencia e innovación
- Proceso de aseguramiento material y financiero y sus actividades



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



- b) Tipo de análisis de errores e irregularidades y violaciones que se detectan
- c) Definir la técnica, procedimiento y herramientas utilizar, cuidando de acopiar la evidencia suficiente competente y relevante, caracterizándolas cualitativa y cuantitativamente.

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

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

### 3.3.2 FASE DE EJECUCIÓN

En esta fase el auditor desempeña la estrategia planificada en la fase anterior y que se concreta en el plan y los programas de auditoría, de lo cual se recopila evidencia necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Se materializa la realización de la auditoría, es aquí donde se verifica la información lograda y la que se desea lograr para lo cual hay que tener en cuenta:

1. Verificar toda la información obtenida verbalmente, a través de la aplicación de los cuestionarios realizados en la fase de planeación.
2. Evidencias suficientes, competentes y relevantes o certeza razonable por la implicación que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas.
3. Debe tenerse en cuenta que los hallazgos determinan las causas y condiciones que se originan



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



4. Las pruebas pueden ser externas
5. Prestar atención para que la auditoría resulte eficiente y eficaz y sirva de instrumento para la toma de decisiones inteligentes.

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

### **Pruebas de cumplimiento**

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

### **Pruebas sustantivas**

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

La siguiente técnica se aplica como pruebas sustantivas:

Comparación

Cálculo

Confirmación

Inspección

### **Papeles de Trabajo**

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

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

### **Hallazgo de Auditoría**

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

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

- Aplicación Pruebas de Cumplimiento
- Aplicación de Pruebas Analíticas
- Aplicación Pruebas Sustantivas
- Evaluación resultados y conclusiones

Por ser esta una auditoría de calidad hace que el profesional sea muy cuidadoso en la aplicación de los procedimientos de auditoría, es así que se propone la aplicación de indicadores de sistema de gestión de la calidad.

### **3.3.3 FASE III INFORME**

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

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

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

### **Contenido del Informe de Auditoría.**



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

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

### 1. Introducción.

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

### 2. Conclusiones.

- a) Tendrá en cuenta que lo que se consigne en las conclusiones aparezca en el informe.

### 3. Resultados.

- a) Se expondrán los resultados en forma clara y sintética mostrando valoración de la eficiencia, eficacia y economía.

### **3.3.4 IV FASE FISCALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO**

El auditor debe verificar que habido respuesta a cada una de las solicitudes de acciones correctivas, que se encuentren implantadas y adecuadas con su finalidad y sean cumplidas. El auditor debe quedar satisfecho de que las acciones correctivas tomadas, solucionan el problema y con esto se evita su recurrencia.

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



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

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

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



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



### Conclusiones:

- La auditoría de gestión constituye una herramienta básica para poner al descubierto las causas que provoca prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces.
- El diagnóstico realizado demuestra que en los procesos universitarios existen insuficiencias en los resultados de la promoción, la formación de doctores, las publicaciones lo que afectan los procesos y por tanto constituyen un indicativo de que es necesario realizar una auditoría de gestión.
- El modelo propuesto proporciona elementos necesarios para ejecutar una auditoría de gestión y poner al descubierto las prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces que se dan en los procesos universitarios.
- El presente modelo es aplicable a otras universidades y entidades que desee realizar la auditoría de gestión a través de la articulación y contextualización de las técnicas los procedimientos y la base normativa legal.



## UNIVERSIDAD DE GRANMA AUDITORÍA DE GESTIÓN



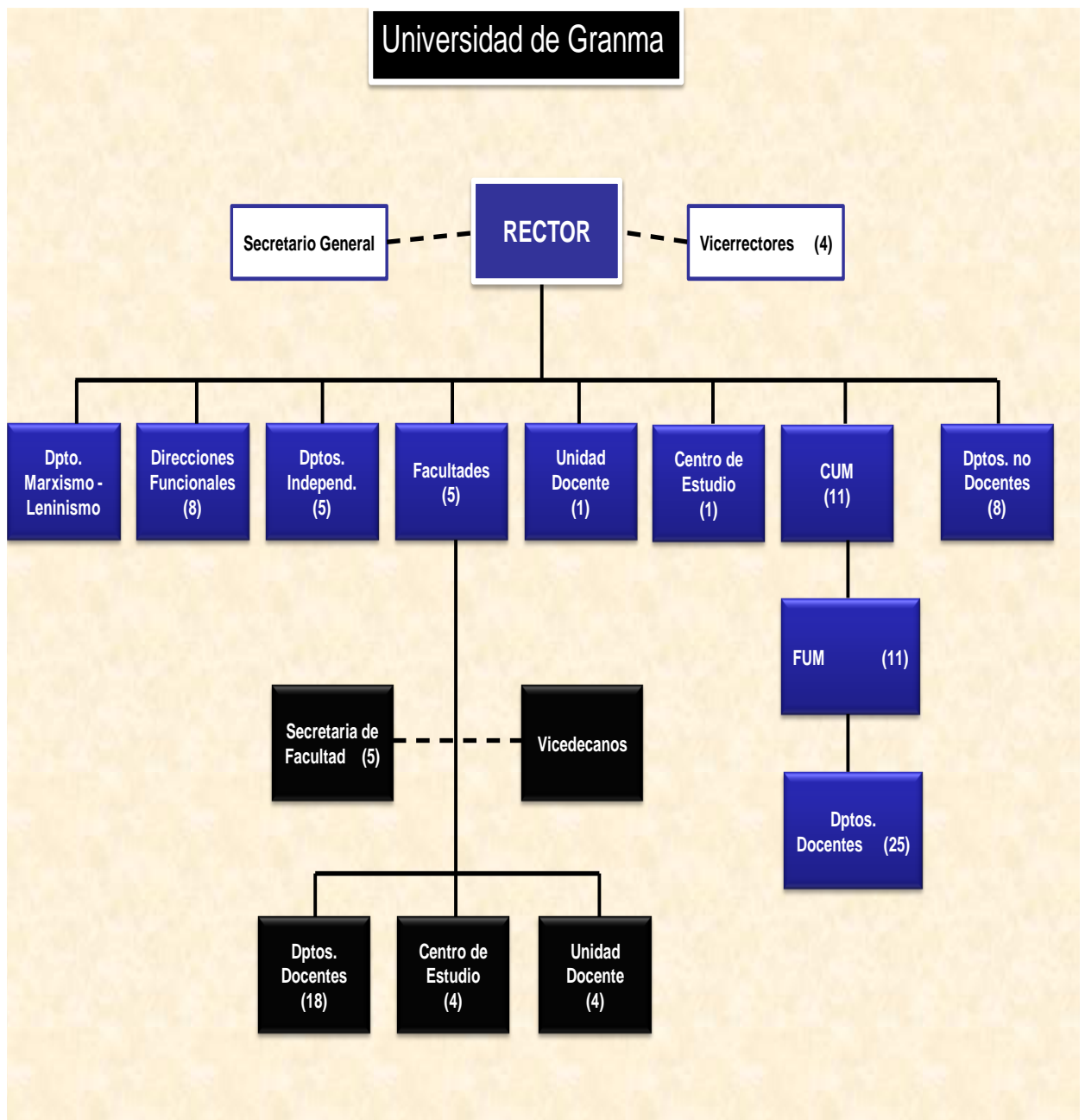
### Recomendaciones:

- Sugerir a la universidad de Granma que se tomen las medidas para la aplicación sistemática de auditorías de gestión a los procesos de formación para evaluar su gestión.
- Recomendar al departamento de auditoría de la universidad o incluir dentro del programa de auditoría la realización de la auditoría de gestión.
- Aplicar la propuesta de modelo para la realización de auditoría de gestión.

# ANEXOS

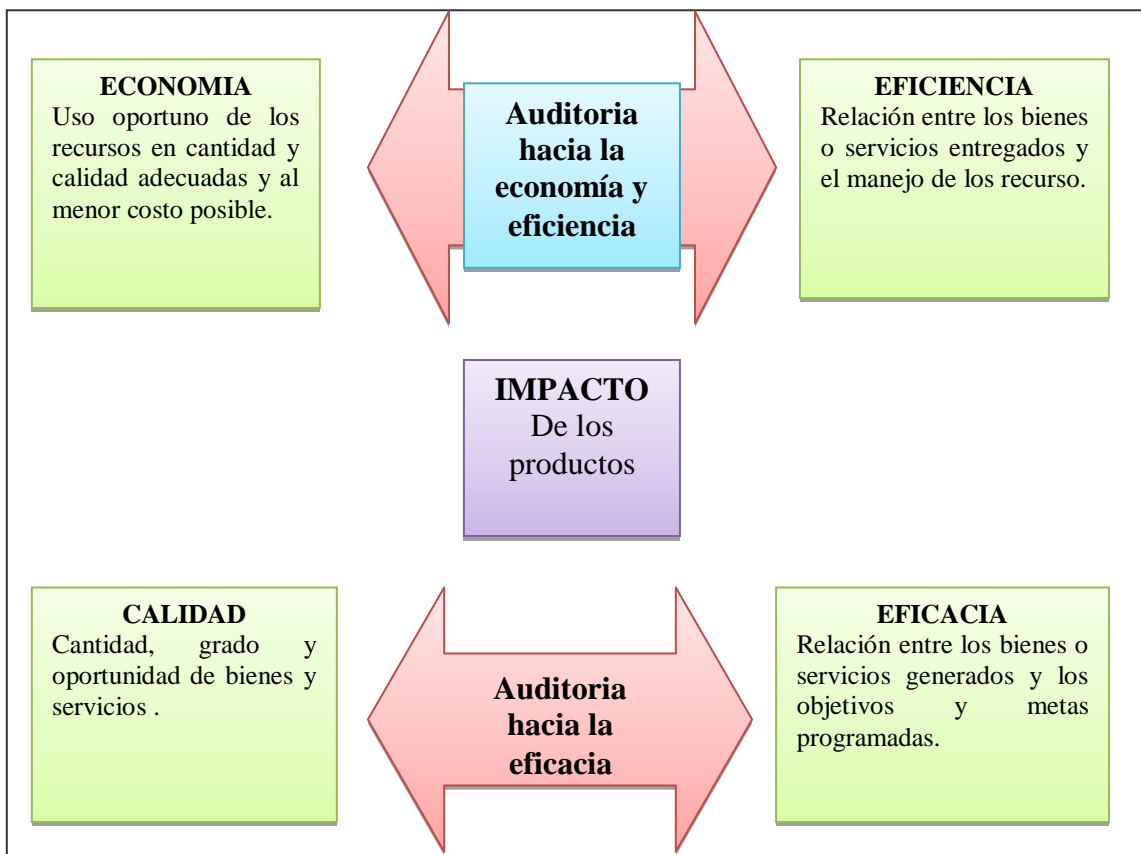
## Anexo # 1

### Organigrama de la Universidad de Granma.



## Anexo # 2

### GRÁFICO



### Anexo # 3

#### CUESTIONARIO ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA MISIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Hacer un breve comentario breve sobre cada respuesta contestada en el sentido negativo "NO" explicar ¿Por qué?

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NO PROCEDE
1	¿Tiene definida la Universidad su Visión de acuerdo a las actividades que desempeña?			
2	¿Tiene definida la Universidad su Misión de acuerdo a las actividades que desempeña?			
3	¿Consideraciones del Medio Ambiente Interno y Externo?			
4	¿Tiene la Universidad una buena imagen pública?			
5	¿Enfrenta la Universidad con otros similares del sector?			
6	¿Es bien vista la Universidad en el territorio?			
7	¿Cumple y responde a las regulaciones del gobierno?			
8	¿Tiene el Ministerio, el Consejo de dirección una actitud favorable hacia la Universidad?			
9	¿Dispone de un buen equipo?			
10	¿La Universidad da respuestas a la superación?			

#### OBSERVACIONES:

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

#### Anexo # 4

### CUESTIONARIO ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA DIRECCIÓN

Hacer un breve comentario breve sobre cada respuesta contestada en el sentido negativo "NO" explicar ¿Por qué?

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NO PROCEDE
1	¿Contribuye al consenso de los objetivos?			
2	¿Alcanza los objetivos con el máximo de eficacia?			
3	¿Está debidamente calculado el número de subordinados en cada área?			
4	¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los trabajadores?			
5	¿Es igual la responsabilidad exigida a la actividad delegada?			
6	¿Responde y obedece el subordinado ante un solo superior en cuanto a mando y control?			
7	¿Son sometidas ante un nivel superior en la organización s solo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel determinado?			
8	¿Se capacita al personal nuevo hasta asegurar que conozcan sus labores?			
9	¿Se procura poner al hombre en el puesto adecuado?			
10	¿Asegura la dirección su continuidad estableciendo métodos que permitan sustituir elementos y personas sin afectar sus funciones?			
11	¿Tienen las personas que se les ha otorgado la autoridad, las necesarias facultades para ejercer está?			

#### OBSERVACIONES:

-----  
-----  
-----

## Anexo # 5

### CUESTIONARIO ADMINISTRATIVO RESPECTO A FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Hacer un breve comentario breve sobre cada respuesta contestada en el sentido negativo "NO" explicar ¿Por qué?

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NO PROCEDE
1	¿Puede usted señalar cuáles son los problemas que a su juicio, afecten la gestión empresarial de la universidad?			
2	¿Puede usted simplificar o disminuir la magnitud de los problemas, de modo tal que influyan en los empleados y los dirijan hacia los objetivos y metas propuestas por la Universidad?			
3	¿Está acorde los resultados que alcanza la universidad con su misión, visión, objetivos, políticas y programas, estrategias, estándares y otros aspectos propuestos por la Universidad?			
4	¿Es la estructura organizativa capaz de cumplir la Misión y los objetivos trazados por la Universidad?			
5	¿Hay una dirección administrativas idóneas para alcanzar las metas propuestas por la Universidad?			
6	¿Son adecuados los controles contables y administrativos para que se cumplan las metas de la Universidad?			
7	¿Es adecuado el sistema de información y funciona eficientemente para alcanzar y mostrar las metas de la Universidad?			
8	¿Conocen los dirigentes de la Universidad y de los demás trabajadores a todos los niveles de actuación los principios de control interno que son inherentes a las funciones que desempeñan?			
9	¿Verifica la dirección a todos los niveles que se cumplan los principios de control interno que les son inherentes a las funciones y cargos que desempeñan dentro de la identidad?			

#### OBSERVACIONES:

-----  
-----  
-----

## Anexo # 6

### ENCUESTA PROPUESTA DE MOTIVACIÓN.

Estamos haciendo una investigación para conocer posibles factores que puedan favorecer o perjudicar la gestión de los procesos universitarios. Necesitamos su cooperación y sinceridad para ello. Su respuesta sonará anónima. Gracias.

#### I DATOS DEL TRABAJADOR

1.-LUGAR DE NACIMIENTO:\_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

#### 2.- ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS TERMINADOS

Primaria	SI ( ) NO ( )	Bachillerato	SI ( ) NO ( )
Secundaria	SI ( ) NO ( )	Universitario	SI ( ) NO ( )
Técnico medio	SI ( ) NO ( )	Otro	SI ( ) NO ( )

3.- ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA. \_\_\_\_\_

4.- SUELDO MENSUAL \_\_\_\_\_

5.-ESTADO CIVIL: Casado ( ) Soltero ( ) Divorciado ( ) Unión Libre ( ).

6.-NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED \_\_\_\_\_

7.- NOMBRE DEL PUESTO ACTUAL DE TRABAJO. \_\_\_\_\_

#### II EXPECTATIVAS DEL TRABAJADOR.

Marque con un **10** la expectativas más importantes para usted; posteriormente con un **9** la que sigue en importancia; y así sucesivamente hasta marcar con un **1** la menos importante.

- a) Relación de trabajo con sus jefes -----
- b) Desarrollo técnico profesional -----
- c) Salario base -----
- d) Satisfacción por el trabajo que realiza. -----
- e) relación con sus compañeros de trabajo -----

- f) prestaciones (vacaciones, vivienda, comedor.) -----
- g) Reconocimiento a su esfuerzo. -----
- h) Incentivos económicos extras. -----
- i) Seguridad y estabilidad en el empleo. -----
- j) Condiciones de seguridad e higiene en la empresa. -----

III RESPONDA LAS SIGUIENTES INTERROGANTES.

- 1.- ¿Tiene la posibilidad de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo?
- 2.- ¿El contenido de su puesto de trabajo le permite variar de actividades?
- 3.- ¿Se siente motivado hacia su trabajo? SI ( ): NO ( )
- 4.- ¿Su salario está acorde con la actividad que realizan? SI ( ): NO ( )
- 5.- ¿Con este puede satisfacer sus necesidades primarias? SI ( ): NO ( )
- 6.- ¿Existe una adecuada combinación de los estímulos morales y materiales con los resultados del trabajo? SI ( ): NO ( )
- 7.- ¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la Universidad?  
SI ( ): NO ( )
- 8.- ¿cuentan con usted en la toma de decisiones respecto a su trabajo?  
SI ( ): NO ( )
- 9.- ¿a cuáles de los siguientes factores se encuentra expuesto durante el desarrollo de su labor?  
Escasa iluminación \_\_\_\_\_  
Ruido \_\_\_\_\_  
Humedad \_\_\_\_\_  
Pisos con riesgos \_\_\_\_\_
- 10.- ¿Cómo es la relación acerca de sus dirigentes?
  - Les considera calificados: SI ( ): NO ( )
  - Tiene prestigio en el colectivo: SI ( ): NO ( )
  - Tiene experiencia: SI ( ): NO ( )
  - Son exigentes: SI ( ): NO ( )
  - Aceptan criterio y recomendaciones de los trabajadores:  
SI ( ): NO ( )

## Anexo # 7

### CUESTIONARIO ADMINISTRATIVOS RESPECTO A OBJETIVOS.

Hacer un breve comentario breve sobre cada respuesta contestada en el sentido negativo "NO" explicar ¿Por qué?

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NO PROCEDE
1	¿Son los objetivos de la Universidad desarrollados por el consejo de dirección, oído el criterio de los organismos del centro?			
2	¿Son los objetivos de la Universidad, precisos medibles y viables acorde a la misión trazada? ¿Se expresan de esa manera?			
3	¿Ha comunicado el consejo de dirección de manera clara, precisa y comprensible a todos los trabajadores los objetivos?			
4	¿La dirección de la Universidad ha previsto que los objetivos estén en correspondencia con?: Planes. Estrategias. Políticas. Procedimientos. Normas.			
5	¿Se encuentran expresados por escrito los objetivos de la Universidad?			

### OBSERVACIONES:

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----