

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
CONVENIO UCLA - LUZ**

**ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL BANCO CENTRAL DE
VENEZUELA, SUBSEDE MARACAIBO**

B i b l i o t e c a



Administración

Lic. Desirée Chiquinquirá Rosendo Solarte

Maracaibo, 2005

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
CONVENIO UCLA - LUZ**

**ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA, SUBSEDE
MARACAIBO**

Trabajo presentado para optar al grado de Especialista en Contaduría
Mención: Auditoría



Por: Lic. Desirée Chiquinquirá Rosendo Solarte
C.I: 13.932.118

Maracaibo, 2005

**ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL BANCO CENTRAL DE
VENEZUELA, SUBSEDE MARACAIBO**

Por: Lic. Desirée Ch. Rosendo S.

Trabajo de grado aprobado

B i b l i o t e c a

Lic. Gladys Chaparro
Tutor

Lic. Anibal Mujica

Lic. Alexis Colmenarez

A d m i n i s t r a c i o n
y C o n t a d u r i a

Maracaibo, 11 de marzo de 2005

III.

DEDICATORIA

A **DIOS**, por sobre todas las cosas porque con el Todo es posible.

A mis **PADRES Luz y Agustín**, quienes me han estimulado a lo largo de toda mi vida, para el logro de mis objetivos.

A mi **HERMANA Liainirée**, quién es la luz y mi fuente de inspiración, en todo lo que emprendo.

A mi **NOVIO Miguel Angel**, quién ha estado a mi lado dándome apoyo y ánimo para culminar esta meta.

A mi **FAMILIA**, quién me ha apoyado para alcanzar este objetivo.

B i b l i o t e c a



Administracion
y Contaduria

AGRADECIMIENTO

A **DIOS**, por darme la oportunidad de alcanzar esta meta y por todo lo que me ha brindado.

A mis **PADRES Luz y Agustín**, por haber sembrado en mí la disciplina y la constancia para alcanzar todas las metas propuestas.

A mi **HERMANA Liainirée**, por darme fortaleza y a quién le dejo esto como ejemplo para su vida.

A mi **NOVIO Miguel Ángel**, quién además es mi amigo y fue mi compañero de postgrado, por su amor y por ofrecerme todo el apoyo moral que necesitaba para poder continuar.

A mi **FAMILIA**, por el apoyo, su afecto sincero y por los consejos recibidos.

A mi **TUTORA Gladys Chaparro**, por su asesoría, su apoyo y consecuente orientación académica.

Al **PROFESOR Adegny Leidenz**, por su asesoría, por su comprobada vocación y calidad académica.

A mis **AMIGOS y COMPAÑEROS**, por brindarme su compañía a lo largo de mi vida, los cuales han demostrado solidaridad, comprensión, cariño y amistad sincera.

Y finalmente, a todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron positivamente en el logro de este objetivo; y en general a quienes con su mano amiga y oportuna, su aprecio sincero y su calidad humana ayudaron a transitar el camino hacia esta meta.

Administración
y Contaduría

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIVISIÓN DE POSTGRADO

**ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL BANCO CENTRAL DE
VENEZUELA, SUBSEDE MARACAIBO**

Autor (a): Lic. Desirée Ch. Rosendo S.
Tutor (a): Lic. Gladys Chaparro

B i b l i o t e c a

RESUMEN

El presente estudio estuvo dirigido a elaborar un programa de auditoría de gestión en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo. La investigación se catalogó de tipo descriptiva, en virtud de haber estado orientada al acopio de datos relacionados con el estado de la Institución en un momento dado, de tipo transversal, debido a que la variable se midió en una sola oportunidad y aplicada, por la resolución de un problema en tiempo corto. La población objeto de estudio estuvo conformada por tres (3) personas, las cuales fungen como auditores internos del Departamento de Auditoría y Control de Operaciones Nacionales. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario conformado por cuarenta y siete (47) preguntas. Los datos se analizaron utilizando estadísticas descriptivas, con valores de frecuencia absoluta y relativa. Los resultados obtenidos permitieron detectar algunas debilidades, que originó la propuesta de un programa de auditoría de gestión en el área administrativa, lo cual permitirá obtener mejores resultados en las auditorías de gestión aplicadas en el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

Palabras Clave: Auditoría, Calidad, Economía, Eficacia, Eficiencia, Gestión, Impacto, Indicadores de Gestión, Programa.

VI.

INDICE GENERAL

	Pág.No.
VEREDICTO DEL JURADO	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO	
 I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Objetivos	
Generales	6
Específicos	6
Justificación	6
Delimitación	
Espacial	7
Temporal	7
 II MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación	8
Fundamentos Legales	10
Bases Teóricas	11
Sistema de Responsabilidades	11
Lineamientos Operativos	12
Funciones Operativas	12
Políticas	14
Normas	15
Procedimientos	15
Control	16
Control Interno	16
Objetivos del Control Interno	16
Auditoría Interna	17
Funciones de la Auditoría Interna	17
Responsabilidad de la Auditoría Interna	18
Auditoría de Gestión	18
Las “Es” de la Gestión y su relación con la Auditoría de Gestión	19
Relación y diferencia de la Auditoría de Gestión con otras Auditorías	21
Principios, Normas, Técnicas y Prácticas utilizadas en una Auditoría de Gestión	22
Determinación de los objetivos y alcance	

de la Auditoria de Gestión	27
VII	
Evaluación del Control Interno en la Auditoria de Gestión	29
Aplicación del concepto de riesgo en Auditoria de Gestión	30
Aplicaciones generales de riesgo en una Auditoria de Gestión	32
Staff de auditoria necesario, equipos inter y multidisciplinarios de trabajo	33
Fases y procedimientos en la ejecución de una Auditoria de Gestión	37
Indicadores de Gestión	47
Criterios de Gestión	47
Programa de Auditoria	49
Objetivos de los Programas de Auditoria	50
Finalidad de los Programas de Auditoria	50
Ventajas y Desventajas de un Programa de Auditoria	50
Partes básicas de un Programa de Auditoria	51
Definición de Términos Básicos	52
Definición de la Variable	
Definición Conceptual	54
Definición Operacional	54
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Estudio	61
Diseño del Estudio	61
Población	62
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	62
Tratamiento estadístico de los datos	63
Tabulación de los datos	64
IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Objetivo1. Analizar los planes, objetivos y metas establecidos en el área administrativa por el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo	65
Objetivo2. Evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del control interno en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo	68
Objetivo3. Identificar los Indicadores de Gestión existentes en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo	81

V	CONCLUSIONES	84
----------	---------------------	-----------

VI	RECOMENDACIONES	89
-----------	------------------------	-----------

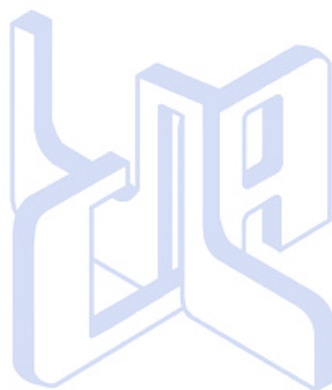
VII	PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN	90
------------	---	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

A.	Indicadores	103
B.	Instrumento de Recolección de Datos	107
C.	Bibliografía	114

B i b l i o t e c a



**Administración
y Contaduría**

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones tienen conciencia sobre la necesidad de contar con una estructura de control interno que les permita obtener resultados sobre el funcionamiento de los procesos y la aplicación de un control, como claves del éxito para mantener su continuidad. Precisamente, para asegurar el cumplimiento de propósitos como los expuestos, se diseñan herramientas de gestión,

por cuanto en líneas generales, constituyen dentro del campo contable y/o financiero medios de orientación, información y apoyo en relación con la conducción y desempeño de las auditorías.

Entre los diferentes tipos de instrumentos utilizados en las auditorías para la consecución de los objetivos propuestos del área y de acuerdo con la finalidad establecida por los gerentes al momento de establecer un control en el desarrollo de sus necesidades, se distinguen los programas de auditorías elaborados para la ejecución de las mismas.

En este sentido, la elaboración de un programa de auditoría constituye una herramienta para minimizar el riesgo de control, cuando se requiere evaluar, controlar y disponer de información objetiva relacionada con el rendimiento de las actividades y las condiciones sobre las cuales se deberán tomar las decisiones que realmente se correspondan con el curso descrito para establecer un control interno óptimo.

La investigación que se realizará contempla la elaboración de un programa de auditoría, ya que representa la versión escrita de un plan a seguir, que será una guía para la eficaz realización del trabajo de verificación, en el entendido que en ningún caso se debe pretender limitar la creatividad del profesional responsable de su ejecución. Esta investigación, consta de siete capítulos:

CAPÍTULO I: Este incluye todos los aspectos relacionados con el Planteamiento del Problema, Objetivos, Justificación y Delimitación de la Investigación.

CAPÍTULO II: Se refiere al marco teórico, contiene los antecedentes teóricos y empíricos relacionados con la investigación, los fundamentos teóricos respectivos, la definición de términos básicos y operacionabilidad de la variable.

CAPÍTULO III: Comprende el marco metodológico, que incluye el tipo de estudio, el diseño de la investigación, la población, asimismo se presenta el instrumento y las técnicas aplicadas para la recolección e interpretación de los datos, en fin se detalla el procedimiento general bajo el cual se desarrolla el trabajo de análisis.

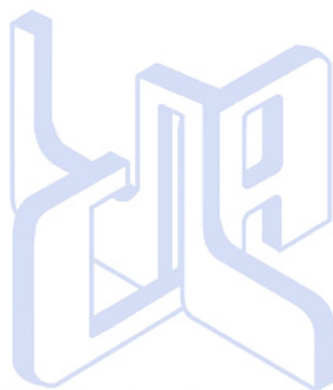
CAPÍTULO IV: En este se exponen los resultados analíticos discutidos, lográndose cubrir los objetivos planteados en el estudio.

CAPÍTULO V: Este incluye las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO VI: Este incluye las recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO VII: Consta del contenido de una propuesta de Programa de Auditoria de Gestión en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Contraloría General de la República, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control, tal como lo establece el Artículo 2 aparte segundo de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

El Banco Central de Venezuela es un organismo público autónomo, que no escapa del control y fiscalización por parte de la Contraloría General de la República, más aún cuando la Vicepresidencia de Auditoría Interna del Banco Central de Venezuela, es un apéndice de dicha Contraloría.

El control como proceso administrativo, es una de las más importantes herramientas que permite identificar hasta que punto las metas de una empresa se están logrando de acuerdo con lo planificado, en que tiempo se han cumplido, quienes han sido los responsables y con cuanto gasto de recurso financiero y humano se ha alcanzado.

Yanel Blanco Luna, en su libro sobre Normas y Procedimientos de Auditoría Integral, expone lo siguiente: “La auditoría que ha caracterizado los servicios del Contador Público es la financiera cuyo objetivo es la revisión o examen de los estados financieros con la finalidad de emitir una opinión o dictamen acerca de si los mismos están preparados de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros. Este trabajo se desarrolla de acuerdo con normas de auditoría de general aceptación y empleo por la profesión contable y se basa en los principios de contabilidad generalmente aceptados en el país.

Ante las crecientes necesidades de las empresas, en las últimas décadas se han incorporado al campo de la auditoría, las auditorías no financieras practicadas por contadores públicos independientes o dependientes, o por profesionales distintos de los contadores públicos.

Entre las auditorías no financieras se encuentra la auditoría de gestión la cual tiene como objetivo principal examinar las prácticas de gestión de una organización, así como evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la entidad y el grado de eficiencia y eficacia con el que se han manejado los recursos disponibles”.

De esta manera se puede plantear que la Auditoría de Gestión, proporciona una evaluación exhaustiva de la eficacia y eficiencia de cada una de las funciones de la organización, indicando el grado de efectividad con el que operan cada una de las unidades administrativas que la componen.

Para la realización de una Auditoría que cumpla con los objetivos propuestos, uno de los sistemas o mecanismos de control que se pudiera implementar en las empresas del Estado de acuerdo con la Contraloría General, es un programa de auditoría, con miras a obtener una mejor acción de la gestión. Este programa, se define

como un instrumento metodológico, con el cual, de acuerdo al II Encuentro Nacional de Contralores (1998) se examina y evalúa, la gestión empleada en un sector o entidad, para determinar dentro de un marco legal o normativa, el grado de eficiencia y calidad.

En el sector público la Auditoría de Gestión, desempeña un papel muy importante, porque le permite obtener información valiosa respecto a la economía, eficiencia y efectividad de las operaciones del gobierno, contribuyendo a tomar decisiones adecuadas en cualquier reforma del Estado.

La Auditoría de Gestión ofrece los siguientes beneficios:

- Promueve la medición de la gestión, tanto en organismos que no poseen un control de gestión, como en las que lo tienen en forma incipiente.
- Mejora los sistemas de medición, ya que mediante las recomendaciones y su seguimiento, estos sistemas se van perfeccionando.
- Contribuye a la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa, ya que promueve el uso de las mediciones que conducen al logro de los objetivos planteados, con un mejor uso de los recursos.
- Contribuye al logro de mejores usos de las herramientas modernas.
- Promueve la formación de auditores en áreas no tradicionales de la función de auditoría.

Las unidades de auditoría interna en el ámbito de sus competencias podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión según el Artículo 41 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

La finalidad de la moderna auditoría gubernamental, es ayudar al sector público a mejorar sus operaciones y actividades, con base al desarrollo de hallazgos, formulación de conclusiones y presentación de recomendaciones, dando énfasis a las acciones correctivas que posibiliten el aumento de la eficiencia, efectividad y economía en las operaciones, mejorando el empleo de recursos.

Ciertamente, para alcanzar los objetivos de la auditoria se debe seguir un proceso, una planificación, a fin de asegurar que los datos reunidos sean suficientes y transparentes. Cuando se recopila esta información, se emplean varias técnicas y procedimientos, entre otras se utilizan los Programas de Auditoria, los cuales van a establecer la línea de acción a seguir, han de ser primordialmente, una orientación para el auditor y una guía para la más eficiente realización de su trabajo. La elaboración de un programa de auditoría no puede hacerse en abstracto, cada trabajo tiene características y peculiaridades propias que exigen que los procedimientos de auditoría sean adaptados a las condiciones específicas de cada situación.

Por consiguiente los programas de auditorias, deben adaptarse en función de los cambios producidos en las leyes, reglamentos, decretos y demás disposiciones que rijan el funcionamiento de la institución.

Los programas de auditoría son una necesidad para evaluar y verificar el proceso de gestión, para así conocer el grado de cumplimiento de las tareas en las empresas públicas y que las mismas, se alcancen con eficiencia y eficacia.

Según Sánchez (1997) “Es conveniente formular programas para uso y guías de los contadores públicos, que practiquen auditorías”, para que sirvan de ayuda y también como salvaguarda de que no se omitirá algún detalle importante en el trabajo.

Los avances tecnológicos, así como la variación producida por el ambiente económico, están influyendo en la generación de diversas informaciones estructurales y funcionales en las empresas con el propósito de adaptarse a las exigencias del entorno. A las instituciones, les es de importancia el conocimiento y el cumplimiento de sus políticas, normas y procedimientos, para su efectividad.

El Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo, no escapa a la necesidad de establecer nuevos controles aún más en la actualidad debido a la reestructuración a la que ha sido sometida esta Institución. Esta, va en busca de lograr aumentar sus índices de efectividad, al llegar a cumplir a cabalidad sus funciones, esto a su vez le permitirá al Departamento de Auditoria y Control de Operaciones Nacionales evaluar de una manera más clara y oportuna el cumplimiento de cada uno de los procesos ejecutados en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

Por lo antes expuesto, durante el período evaluado se efectuará la Elaboración de un Programa de Auditoría de Gestión en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

2. OBJETIVOS

La investigación se fundamenta en un objetivo general y varios específicos que permiten la sistematización del problema.

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un programa de auditoría de gestión en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los planes, objetivos y metas establecidos en el área administrativa por el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del control interno en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.
- Identificar los Indicadores de Gestión existentes en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.
- Establecer los objetivos, normas y procedimientos del programa de auditoría para la evaluación de la gestión administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.
- Elaborar el programa de auditoría de gestión en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación esta orientada a elaborar un programa de auditoría de gestión en el área administrativa con el propósito de ofrecerle al Departamento de Auditoría y Control de Operaciones Nacionales del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo, una herramienta técnica, que le permita el ordenamiento de los procedimientos de auditoría que deben realizarse durante la fase de trabajo de campo, los cuales deben ser lo suficientemente integrales para verificar de que los objetivos propuestos se satisfagan. En este sentido, el estudio se justifica desde la perspectiva práctica y teórica.

El aporte práctico de la investigación, esta centrado en que en la actualidad las organizaciones y las empresas del Estado, deben moverse, con base a una serie de sucesos, circunstancias, percepciones definibles y observables, que hacen requerir de un examen o estudio permanente, que sirva como parámetro para mejorar los procesos internos, que puedan establecer bases sólidas, para garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas.

El artículo 2 aparte segundo de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, establece que “ La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de gestión de los organismos y entidades sujetos a su control”.

El artículo 61 de la misma Ley, reza “Los Órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e

investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control para evaluar”.

Es por esto, que se considera, que la aplicación de un programa de auditoría pudiese contribuir a mejorar técnicamente, las operaciones del proceso de gestión administrativa, que ejecuta el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

Por tal razón, se hace necesario contar con herramientas de evaluación y control que identifiquen claramente todos los procesos que se deben aplicar en el campo de la auditoría, que sirva como guía para orientar el análisis o interpretación de los resultados.

La investigación brindará información significativa acerca de las fortalezas y debilidades de los programas de auditorías instrumentados, evaluando la eficacia y eficiencia de los mismos, lo cual permitirá a la organización estudiada aplicar las acciones correctivas que sean necesarias para apoyar el cumplimiento de sus objetivos y metas.

B i b l i o t e c a

4. DELIMITACIÓN

4.1 ESPACIAL

El tema objeto de investigación esta delimitado al Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

4.2 TEMPORAL

La investigación se desarrollará en el primer trimestre del año 2004.

A d m i n i s t r a c i ó n y C o n t a d u r í a

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión y análisis de estudios relacionados con la investigación permiten establecer algunos puntos de alcance vinculados al problema objeto de estudio. A continuación se hace referencia a algunos trabajos de investigación con sus resultados, en función de la variable objeto de estudio.

Luna, C (1995); investigó el "Diseño de un programa de Auditoría", para la Universidad del Zulia, y el objeto de estudio se llevó a cabo en la División de Inversiones Inmobiliaria adscrita a la presidencia del CRU, C.A, con la finalidad de

fiscalizar todas las operaciones del proyecto hasta donde lleve avance la obra. El trabajo se desarrolló a través de entrevistas, revisión de documentos consultas y otros elementos que contribuyeron al logro de los objetivos trazados. El programa de auditoría se basa en el proyecto CRUSA - INASA, pero se puede adaptar a otro tipo de proyectos, pero hay que aclarar que el programa solo se puede ajustar a operaciones en donde la obra se encuentre en proceso. La investigación tuvo como finalidad la fiscalización de las operaciones del proyecto CRUSA - INASA, la División de Inversiones Inmobiliaria adscrita a la presidencia del CRU, C.A, esta estructurada como una oficina de contraloría que lo que trata de fiscalizar es la parte operativa y financiera de las operaciones que realiza el proyecto CRUSA- INASA.

Pineda (1996), realizó un trabajo titulado "Diseño de un plan de Auditoría Operativa para el área de gastos a ser utilizado para la Contraloría Interna de la Gobernación del Estado Zulia", cuyo propósito fue el diseño de un plan de auditoría operativa para el área de gastos aplicado a los fondos de avance, debido a que la unidad no contaba con un plan definido para desarrollar los trabajos de auditoría, lo que originaba que los auditores no tuvieran uniformidad de criterios al momento de desarrollar las labores, se demoraban más tiempo del previsto en emitir su informe y que en ocasiones estos carecen de consistencia, situación que se espera sea solventada con la puesta en práctica de este plan de auditoría. Al respecto el método empleado para la recolección de datos fue la observación, análisis y síntesis que permitieron alcanzar de esta forma los objetivos planteados en el plan de trabajo. El plan esta conformado por cuestionarios de control interno y programas de auditoría diseñados para evaluar los desembolsos realizados en la utilización de los fondos en avance, los cuales son recursos otorgados para el Ejecutivo Regional a las diferentes Secretarías y Dependencias, por otra parte se incluyen modelos de papeles de trabajo para llevar a cabo los pasos del programa diseñado. De los resultados obtenidos se determinó que el plan de auditoría propuesto en la investigación facilita y agiliza las revisiones de los fondos, aumentando de esta forma su eficiencia. De igual forma sirve de lista comprobante de las fases sucesivas de la auditoría a fin de no pasar por alto ninguna verificación o ningún procedimiento.

Laguna (1996), realizó una investigación titulada "Actualización de los Programas de Auditoría aplicados en la Firma de Contadores Públicos Independientes Carmona & Asociados", su objetivo fundamental fue el de actualizar los programas de la división, con respecto al marco legal vigente. Es menester que el auditor sea diligente y cuidadoso en sus labores, para que pueda emitir una opinión razonable de las cantidades presentadas en los Estados Financieros de una empresa. Respecto al tipo de estudio empleado fue descriptivo ya que busca definir los aspectos básicos y de mayor relevancia de los programas de trabajo del área de auditoría, y buscará establecer un programa de trabajo bien estructurado. La metodología utilizada fue inductiva, debido a que parte de una situación particular, para posteriormente proponer los correctivos necesarios que redunden en el desempeño del trabajo de auditoría de manera más eficiente. De los resultados obtenidos se determinó que los programas de trabajo son de importancia para el desarrollo de una auditoría de los Estados Financieros, debido a que permiten asignar responsabilidad y verificar el cumplimiento de las normas de auditoría y principios de contabilidad generalmente aceptados, así como evitar omisión de los pasos a seguir.

Pacheco (2000), desarrolló un proyecto denominado "Diseño de un programa de auditoría interna para el área de capacitación del público en el BOD, S.A de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la URBE. El objetivo del proyecto se oriento a diseñar un programa de auditoría interna para el área de capacitación del público en el BOD, S.A, a estos fines se optó por una investigación de tipo aplicada, prospectiva, descriptiva y observacional, sirviendo como base para el proceso de la investigación, considerando como muestra a siete (7) sujetos que laboran en el banco relacionados, directamente con el problema, utilizando una encuesta estructurado con dieciséis ítems con una combinación de respuesta cerradas y abiertas. Dando como resultado que la institución financiera no contaba con un programa de auditoría interna actualizado que estableciera las normas y procedimientos a seguir para garantizar que la captación del público sea realizada dentro de un marco de control y seguridad, por ello se recomendó la aplicación de un diseño de programa de auditoría interna para poder alcanzar los objetivos de la institución y poder cumplir con las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos. Este proyecto fundamentó su aporte en cuanto al manejo de documentos organizacionales referidos a las normas y procedimientos para las operaciones, es decir, sugiere su diseño y aplicación.

Sánchez David y Urdaneta Alvaro (2001) desarrollaron una Investigación titulada: "Control de Gestión de los servicios públicos en la alcaldía del Municipio San Francisco Edo. Zulia". La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, documental y de campo, los resultados señalan que la gerencia de servicios públicos de la Alcaldía del Municipio San Francisco esta enmarcada y dirigida al cumplimiento de la misión que institucionalmente tiene encomendada como mejorar las condiciones sociales del Municipio para fortalecer la participación de los sectores empresariales y sociales de gestión local, el control de gestión presenta restricciones relacionadas a la realidad económica y con esta la política, técnica, administrativa y financiera, las cuales no garantizan la efectividad de las intervenciones realizadas, lo que se ha traducido en deficiencia de los mismos, generándose de esta manera insatisfacción de las demandas públicas de la comunidad.

2. FUNDAMENTOS LEGALES

A continuación se hace referencia a la normativa y fundamentos legales aplicables a la variable objeto de estudio.

El Artículo 287 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que "La Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa y orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control.

Según el artículo 289 de la Constitución una de sus principales atribuciones es la de "Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las

decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes.

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, regula todos los aspectos relacionados con el Control de Gestión aplicable a todas las instituciones y empresas del Estado, en este sentido tenemos:

Esta Ley vigente desde el 01 de Enero de 2002 (Gaceta Oficial N°37.347 del 17 de diciembre de 2002), en la cual se encuentra un capítulo especial (el V del Título II), denominado DEL CONTROL DE GESTIÓN, cuyos artículos 61, 62 y 63, recogen en esencia la descripción y basamentos conceptuales del CONTROL DE GESTIÓN:

Artículo 61: “Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios o investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guarden relación con los ingresos, gastos y bienes públicos.”

Artículo 62: “Los órganos de control fiscal podrán, de conformidad con el artículo anterior, efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control”.

Artículo 63: “Los resultados y conclusiones de las actuaciones que practiquen los órganos de control fiscal serán comunicados a las entidades objetos de dichas actuaciones y a las demás autoridades a quienes legalmente esté atribuida la posibilidad de analizar tales conclusiones y adoptar las medidas correctivas necesarias”.

Por su parte, en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, adicional a la posibilidad de formular recomendaciones, está consagrado como causal generadora de responsabilidad administrativa (artículo 91, numerales 10 y 26), la falta de planificación, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos, así como el incumplimiento de las finalidades previstas en las leyes o en la normativa de que se trate, responsabilidad cuya persecución incumbe a la Contraloría General de la República y a los organismos controlados, éstos a través de sus órganos de control interno:

Artículo 91: “Sin perjuicio de la responsabilidad administrativa civil o penal y de lo que dispongan las otras leyes, constituyen supuestos generadores de responsabilidad administrativa los actos, hechos u omisiones que se mencionan a continuación:

(Omissis)

10. La falta de planificación, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos.

26. Quienes incumplan las normas e instrucciones de control dictadas por la Contraloría General de la República...”

3. BASES TEÓRICAS

La fundamentación teórica se basó en un análisis crítico de algunas tendencias y enfoques sobre el contexto teórico de la variable objeto de esta investigación, en relación con la auditoría de gestión. A continuación se destaca el análisis teórico, que pretende dar una visión conceptualizada sobre la variable de estudio.

3.1. SISTEMA DE RESPONSABILIDADES

Toda organización emite un conjunto de deberes y obligaciones para ser cumplidos por sus empleados.

Según Perdomo (1997, Pág.385) el sistema de responsabilidades es un conjunto ordenado de normas, deberes y obligaciones que tiene que cumplir toda persona perteneciente a una empresa.

3.2. LINEAMIENTOS OPERATIVOS

Según Lazatti (1991, Pág. 51) los lineamientos son guías que se encuentran estructural y jerárquicamente bajo el mando y responsabilidad de un determinado gerente de línea.

La acción directa del guía gerencial no sólo se limita a la supervisión funcional de las actividades realizadas por sus subordinados, así mismo contempla la constante medición de los resultados operativos desarrollados por su grupo, con la finalidad de determinar la productividad del esfuerzo laboral en función de los resultados y satisfacción de los objetivos trazados.

Por otra parte Cortés (1996, Pág.309) considera que los lineamientos son todas las guías básicas informativas para la resolución de los problemas.

3.3. FUNCIONES OPERATIVAS

Las funciones operativas son la acción, característica, rango de un trabajador dentro de la entidad. Según De la porte (1984, Pág.3) las funciones operativas son los medios que permiten al banco funcionar.

De tal forma, resulta especial el caso de los Bancos Centrales Latinoamericanos, entidades que controlan el sistema bancario y monetario en Latinoamérica, ya que, producto de la aventurada historia económica de los países de la zona sus bancos centrales son todos de muy reciente creación e incluso en ocasiones poseen particularidades específicas que los diferencian con radicalidad de la estructura, organización, así mismo, competencias de los bancos centrales de los países occidentales capitalistas; razón por la cual es aún más difícil alcanzar los estándares de calidad e innovación exigidos actualmente.

La principal institución de este tipo que existe en el país es el Banco Central de Venezuela, cuyos principales objetivos son procurar la estabilidad de precios así como preservar el valor interno y externo de la unidad monetaria venezolana; es una persona jurídica de derecho público, que goza de autonomía para formular, igualmente ejercer las políticas de su competencia, de manera coordinada con la política económica general, tendentes a alcanzar los objetivos superiores del Estado.

Sus funciones son formular, de igual manera ejecutar la política monetaria; participar en el diseño de la política cambiaria con el objeto de cumplirla; regular la moneda, el crédito, las tasas de interés; también administrar las reservas internacionales. Junto con el ministerio responsable de las finanzas, debe contribuir a la armonización de la política fiscal con la política monetaria, facilitando la consecución de los objetivos macroeconómicos.

El Banco Central de Venezuela fue fundado en virtud de la Ley del Banco Central de Venezuela del 8 de septiembre de 1939, el antecedente más inmediato a su creación había sido el Banco de Venezuela, establecido en 1890, posteriormente sus funciones al mismo tiempo que su estructura orgánica fueron reorganizadas, por último reformadas en 1960, 1974, 1983 y 1987; finalmente el 4 de diciembre de 1992 fue promulgada la actual Ley del Banco Central de Venezuela, por la que pasó a regirse.

A partir de 1960 se inicia en el estado Zulia un proceso de diversificación de las actividades productivas. La descentralización progresiva de las industrias aunado al incremento del comercio en la zona occidental del país, fueron creando verdaderos complejos económicos con cierta autonomía, tanto económica como financiera. Maracaibo, Cabimas, Ciudad Ojeda y Lagunillas se transformaron e importantes núcleos industriales, así como comerciales de la región.

El crecimiento de las operaciones financieras, la necesidad de mejorar la Cámara de Compensación, el elevado volumen de recaudaciones fiscales y pagos gubernamentales, así como la necesidad de mejorar el proceso de canje, al mismo tiempo la recolección de billetes usados fueron los factores que determinaron la necesidad de una mayor presencia del Banco Central en este polo de desarrollo económico de la región occidental del país, incluyendo los estados Táchira, Mérida, Trujillo, Lara y Falcón.

Así, las autoridades del Banco Central de Venezuela, convencidos de que una dependencia de tal naturaleza ciertamente podría cumplir importantes funciones,

partiendo de los supuestos anteriores, dejando expresa constancia de que el Zulia representaba una situación especial en cuanto al desarrollo de sus indicadores económicos y financieros, decidieron la creación de la misma el 18 de junio de 1968, con lo cual se cumplían las expectativas que se habían venido formando en ese sentido.

La máxima autoridad dentro de la estructura organizacional de la Subsede de Maracaibo, es el Gerente, con rango de vicepresidente, quién depende de la Primera Vicepresidencia de la Oficina Principal en Caracas. El Gerente de la Subsede es el responsable de supervisar directamente a las áreas de Planificación, Presupuesto e Informática, así como a las unidades de Investigaciones Económicas, Relaciones Institucionales, Recursos Humanos, por último los Departamento de Administración, Operaciones y Seguridad. Su propósito es procurar la consecución cabal, oportuna, segura, también eficiente de los objetivos institucionales en el área de influencia de la Subsede (Banco Central de Venezuela 25/09/2003). Sus reglamentos, sus normativas fueron creados ajustados a los principios establecidos por la sede principal; al igual que los procedimientos fueron inicialmente llevados a cabo según eran ejecutados en Caracas hasta que paulatinamente fueron adaptados a las actividades que efectivamente se realizaban en la subsede.

3.4. POLÍTICAS

Según Stoner (1994, Pág.244) las políticas son guías para la toma de decisiones, la cual establece límites y canaliza el pensamiento de los empleados para que sea compatible con los objetivos de la empresa.

La dirección por medio de políticas no es de por si, un sistema complejo. En efecto, la primera exigencia de este sistema es la de simplificar y dar sentido a abrumadoras cantidades de información. Las principales premisas de la dirección por políticas pueden establecerse de este modo:

- La dirección de empresas se efectúa en un sistema económico que proporciona una situación circunstancial a la firma particular. Esta circunstancia, que ha cambiado radicalmente en los últimos 30 años, impone nuevas exigencias a las empresas y particularmente a los directores.
- La dirección por objetivos es una forma de dirigir que aspira a enfrentarse con estas nuevas exigencias. Supone que el primer paso de la dirección identifica por el medio que sea, las metas de la organización.

Una de las políticas establecidas por la institución es regular todos los procesos y procedimientos ejecutados en la institución, con el propósito de controlar el cumplimiento de normas como de reglamentos, tanto de carácter interno como externo; ésta política es de aplicación general, es decir, en ambas sedes debe ser llevada a cabo estrictamente.

Atendiendo a tales requerimientos de inspección también revisión de las actividades de acuerdo a los procedimientos de la banca, sobre la validez de la

importancia que el correcto desempeño de tales funciones posee para la nación, Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo, se ha planteado la necesidad de creación e implantación de un Sistema de Control de Gestión.

Los demás métodos y subsistemas directivos vienen después de ese primer paso.

Una vez que han sido identificados los objetivos de la organización el metódico procedimiento para la distribución de responsabilidades entre los directores se establece de tal modo que el esfuerzo unido de estos se orienta hacia aquellas metas.

La dirección por políticas supone que la conducta directa es más importante que la responsabilidad del director, y que esta conducta debe definirse en forma de resultados evaluados según las metas establecidas, mejor que en forma de objetivos comunes a todos los directores o de sistemas corrientes de administración.

En este sentido, las políticas administrativas se instituirán en la organización obedeciendo un sistema de normas y procedimientos los cuales proporcionan el logro de los resultados.

3.5. NORMAS

Tawfik y Chauvel (1992, Pág.397) “Sostienen que las normas son datos de referencia resultante de una elección colectiva, razonada a fin de servir como base de comprensión para la solución de problemas repetitivos”.

Las normas son instrumentos universales y formales para cada unidad para la cual fueron diseñadas estas son necesarias para la efectiva realización de las actividades.

Las normas persiguen reglamentar las acciones y a las personas que las ejecutan, permitiendo establecer comparaciones entre tipos similares, se puede decir entonces, que las normas de control interno son reglamentos que permitan garantizar que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas.

Así mismo Gómez (1993, Pág.313) define las normas como una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.

3.6. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos presentan características que reflejan como deben ser los mismos, considerando los elementos materiales y humanos para alcanzar los

objetivos, y lo más importante que tenga una secuencia que permita visualizar cualquier contingencia. A continuación se explican las características:

- Estables: Firmeza del curso establecido, que no cambia a menudo, sino por emergencias.
- Flexibles: Que permite resolver emergencias sin romper la estructura y que restablezca el procedimiento al cesar la emergencia.
- Continuidad: Tiende a perpetuarse una vez establecidas y las modificaciones solo se agregaran a las ya establecidas.

Ahora, la naturaleza y clases de procedimientos son la clave, y por las que se deben regir para el establecimiento de normas.

3.7. CONTROL

Control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir, comprobación, intervención o inspección.

El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados. Cepeda (1997, Pág. 3).

Según el Diccionario de la Real Academia Española, es un galicismo (del Francés Contrôle) de cuyas acepciones nos interesa destacar las siguientes: comprobación, inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando, preponderancia. La comparación o contrastación de hechos, situaciones u omisiones contra una referencia preexistente, que puede ser una norma, principio o plan, entre otros, para establecer su conformidad o divergencia, y por otra parte, el poder, ascendiente o autoridad que se tiene sobre un asunto, gestión, negocio u organización, para asegurarse a través del ejercicio de las potestades inherentes a esas facultades de control, de que en la organización se cumplan los fines de las disposiciones normativas y los planes, objetivos y metas diseñados para alcanzarlos. Contraloría General de la República (1999, Pág.11).

3.8. CONTROL INTERNO

Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados, por una organización con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos Cepeda (1997, Pág.4).

3.9. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos se pueden resumir en: Información, Protección y Eficiencia.

- La Información debe ser completa, constante y oportuna, pues en ella descansan todas las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras. Sin un control interno apropiado no siempre es posible contar con información adecuada y oportuna, y muchas veces la misma ausencia de control interno impide asegurar su veracidad.
- El más claro objetivo del control interno es el de Protección de los intereses del negocio.
- La Eficiencia tiene que ver con el mejoramiento de la productividad de los negocios. El control interno es un medio para el descubrimiento de desperdicios de tiempo y materiales.

A estos objetivos podríamos agregarles los siguientes:

- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detecta las desviaciones que se presentan en la organización.
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación. Cepeda (1997,Pág.9)

3.10. AUDITORÍA INTERNA

Es la unidad o dependencia que tiene la función de evaluar permanente e independientemente en cada organización. Su objetivo primordial es asesorar a la alta gerencia para fortalecer los controles internos, sugerir nuevos controles, así como promover la eficiencia de los procedimientos existentes. Tiene como finalidad examinar las actividades contables, financieras, administrativas y operativas, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización, para este tipo de examen se necesita de un personal altamente calificado. (Cepeda, 1997:58).

Según Ch. A. Bacon la auditoría interna es, fundamentalmente, un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente dentro de la organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección.

Según E.L. Kohler, Diccionario para Contadores, la auditoría interna es una función de asistencia y asesoramiento de alto nivel y constituye un importante elemento del control interno. La aplicación más satisfactoria de la auditoría interna se encuentra allí donde su nivel jerárquico es el más alto y sus funciones delegadas las más amplias.

3.11. FUNCIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA

Las funciones básicas de la auditoría interna son las siguientes:

- Diseñar y ejecutar un plan de auditoría que comprende la revisión y evaluación de las áreas y operaciones de la organización.
- Presentar informes a la gerencia de la organización, con los resultados de gestión y en donde se establezcan las recomendaciones en materia de control interno que se deben desarrollar.
- Verificar que la administración de la organización, al desarrollar su actividad, se ajuste a las políticas y los procedimientos de gestión y resultados.
- Realizar cualquier tipo de trabajo especial relacionado con la evaluación del control interno asignado por la gerencia de la organización.
- Recomendar mejoras en los sistemas.
- Evaluar el cumplimiento de los lineamientos y políticas.
(Cepeda, 1997:59).

3.12. RESPONSABILIDAD DE LA AUDITORÍA INTERNA

Es responsabilidad de la auditoría interna garantizar que los resultados de la gestión y las recomendaciones efectuadas sean objeto de consideración y decisiones adecuadas; velar por los objetivos fundamentales de la organización y guardar reserva sobre las situaciones investigadas y la información confiada.

Le compete apoyar los fundamentos del control de la organización y la evaluación del control del clima social. El clima social es la situación creada dentro del seno de una organización como consecuencia de las relaciones de ésta con el conjunto de sus empleados.

La auditoría interna se interesa en realizar evaluaciones sobre la situación de estas relaciones, por cuanto afectan el desarrollo de las actividades y operaciones de la organización. (Cepeda, 1997:62).

3.13. AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito

de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Tiene por finalidad dar las pautas para un análisis crítico de la gestión realizada por las autoridades de la Institución, y formular en las o las conclusiones pertinentes.

3.14. LAS “E’s” DE LA GESTIÓN Y SU RELACIÓN CON LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

(González y otros, 2001, Pág.10) señalan que la Gestión es el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y el empleo **“eficaz”** y **“eficiente”** de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Esto implica que la gestión es parte del proceso que se desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definidos por la planificación estratégica y que los criterios relevantes para enjuiciar los resultados y las acciones a tomar son la **“eficacia”** y la **“eficiencia”** por la que trae una llamada permanente a la iniciativa y a la mejora.

Tradicionalmente, el sistema de medición de las empresas ha sido financiero, lo que implica sobre una situación pasada, pero no son adecuados para guiar y evaluar el viaje de las empresas de la era de la información.

En la era actual de los negocios, cuando se navega hacia un futuro más competitivo, más tecnológico, más globalizante y más regido por la aptitud y capacidad, hay que mirar hacia el futuro, hacia adelante.

La auditoría de gestión se ocupa de evaluar los resultados obtenidos sobre los parámetros de eficiencia, eficacia y economía. Esto es válido tanto para las empresas públicas como para las empresas privadas y de acuerdo a sus resultados establece las recomendaciones necesarias en función de mejorar el proceso de toma de decisiones.

Las **“E’s”** sirven como punto de partida para determinar los indicadores a través de los cuales se puede medir la gestión, sobre todo el sector público, cuya razón de ser presenta una gran diferenciación en cuanto al beneficio que persiguen. Mientras que en el sector privado su principal objetivo es la obtención de lucro, en el sector público el beneficio viene dado por el bienestar de la población.

Igualmente se debe tomar en cuenta el principio de equidad, que supone que toda la colectividad debe tener la misma posibilidad de acceso a los bienes y servicios, que ninguna persona esté en desventaja para contar con una dotación suficiente de bienes o servicios.

En la práctica, entra en consideración la existencia de estratos de la sociedad de bajo ingreso, que le imposibilita económicamente responder el pago por estos conceptos, por lo que se impone la implementación de políticas que permitan que ese sector tenga acceso al servicio o producto.

Esto implica tomar en cuenta también como es el impacto del servicio prestado sobre esa población, es decir, la repercusión en el entorno social.

Por otro lado se debe tomar en cuenta que en el Sector Público, los gerentes manejan activos que no son propios; también el factor político, la corrupción, el desorden administrativo, el padrinazgo que conlleva a personas a ocupar cargos públicos sin la debida preparación.

La auditoría de gestión deja atrás la sola evaluación de acuerdo a índices financieros, sentando la relevancia de índices dirigidos a medir:

- Eficiencia
- Eficacia
- Economía
- Equidad
- Efectividad
- Excelencia
- Entorno
- Estrategias

La estrategia también se define para alcanzar los fines de una entidad, dependiendo del tipo de empresa de que se trate. Por ejemplo, una empresa de producción o servicios tendrá que definir sus estrategias para fijar el nivel de rentabilidad, el grado de participación en el mercado y para lograr posesionarse del mercado.

En el manejo estratégico, se requiere analizar los eventos y tendencias del entorno, crear escenarios futuros, identificar mercados, clientes y tal como la auditoría de gestión parte de lo que se tiene para crear o proyectar hacia el futuro.

En los últimos años Robert S. Kaplan, en colaboración con el Nolan Norton Institute, inicia un proyecto de investigación “La Medición del resultado en la organización del futuro”, que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: “The Balanced Scorecard” (Sistema Balanceado de edición de Gestión).

Este sistema complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros, de los factores claves que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y estrategias de la organización.

Es un enfoque gerencial que destaca la necesidad de operacionalizar/comunicar la orientación estratégica y gerenciar el negocio, en términos de una selección balanceada y coherente de objetivos e indicadores de gestión que apuntan a un desempeño superior en cuatro dimensiones:

- La gestión financiera
- La gestión operacional
- La satisfacción de clientes y socios
- La viabilidad futura del negocio

3.15. RELACIÓN Y DIFERENCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN CON OTRAS AUDITORIAS

(González y Otros, 2001, Pág.10) establecen que aún cuando existen dos tipos de auditoria, externa e interna dependiendo de la relación de trabajo entre los individuos que la ejecutan y la organización, existen otras clases de auditoria, cuya diferencia está dada por el objetivo que persigue, procedimientos y fin de la auditoria; así tenemos:

- Auditoria Financiera
- Auditoria Operativa
- Auditoria de Personal
- Auditoria Informática
- Auditoria Tributaria

Auditoria Financiera: Es la auditoria tradicional cuyo objetivo es determinar la **razonabilidad que muestran los estados financieros** elaborados por la gerencia, basado en los principios de contabilidad de aceptación general, aplicando normas de auditoria generalmente aceptadas y emitir una opinión o dictamen para informar a la gerencia y al público en general sobre la situación financiera y contable. Tiene su base legal en las leyes gubernamentales y las normas internas de la organización.

Auditoria Operativa u Operacional: Es el análisis de los procedimientos y métodos operativos o de procesos de una organización o un área funcional de ella, con el objetivo de examinar y evaluar el proceso, el uso de los recursos y los servicios o bienes resultantes, en función de la eficiencia, efectividad y economía.

El objetivo de esta auditoria es examinar sobre la ejecución del proceso mediante la aplicación de algunos procedimientos de auditoria, e informar sobre los resultados de la auditoria, en busca de mejorar el uso de los recursos. Su base legal está dada por las normas internas y alguna norma legal, como de higiene y seguridad industrial, sanitarias, otras.

Auditoria de Personal: Tiene como finalidad examinar y evaluar los recursos humanos existentes en la organización en relación a la eficiencia, eficacia y usos de esos recursos, la actividad económica y objetivos de la organización. Utiliza algunos procedimientos de auditoría, informa y recomienda sobre las deficiencias observadas; su base legal está dada por las leyes laborales y los convenios o contratos internos.

Auditoría Informática: Está referida a una actividad específica de la organización, proceso de información, donde intervienen los equipos computarizados, que procese la información de las operaciones contables, financieras, de producción, presupuesto, almacén, otras.

La auditoría informática, es la revisión y evaluación de los controles, sistemas y procedimientos de informática, así como de los equipos de computación, su utilización, eficiencia y seguridad, a fin de lograr una información segura, que servirá para la toma de decisiones (Cepeda G.). Aún cuando se utilizan las normas de auditoría aplicables a esta área, los procedimientos de auditoría difieren, puesto se requiere personal especializado en el software. Su base legal está referida a los derechos de autor, otros y las normas internas de seguridad.

Auditoría Tributaria: Consiste en un examen sobre los elementos de la obligación tributaria, utilizando los procedimientos y técnicas especiales, para obtener evidencia de los objetivos que la determinan, para verificar el grado de cumplimiento de la obligación tributaria.

Esta enmarcada en las normas y leyes tributarias, tales como el Código Orgánico Tributario, las leyes de impuesto y otras. Las normas y leyes constituyen el “deber ser” de la realidad establecida.

Como podemos observar, cada una de las auditorías antes expuestas tiene su razón de ser. Su fin específico, enmarcada en el objetivo que persigue, aún cuando utiliza las normas de auditoría generales, para la planificación, evaluación del control interno, determinación del riesgo (aspectos generales de evaluación y examen), que le hacen comunes o similares. La diferencia está enmarcada en el objetivo o fin que persigue, en los procedimientos o técnicas utilizadas para obtener evidencia o información, en el informe que elabora y en los interesados de esta información.

3.16. PRINCIPIOS, NORMAS, TÉCNICAS Y PRÁCTICAS UTILIZADAS EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.16.1. PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión de la CGR (1999, Pág.22) En la aplicación de la Auditoría de Gestión, se debe procurar la observancia de los siguientes principios:

- **Objetividad:** La auditoría requiere una aproximación independiente del punto de vista del auditor con respecto a la situación bajo estudio.
- **Periodicidad y secuencia:** El análisis debe ser sistemático y abordar de forma metódica y estructurada cada paso de la investigación, de tal forma que cada uno de los resultados obtenidos en una fase o etapa de los procesos, pueda ser utilizada en la fase subsiguiente.

- **Independencia:** Determinada por la autonomía funcional del organismo auditor. Incluye la independencia de interés político o económico que podrían paralizar su acción. La actitud de todo funcionario asignado a un examen de gestión debe ser cónsona con estas características fundamentales.
- **Rectitud y Equidad:** La actitud de todo auditor asignado a un examen de gestión debe ser cónsona con esta característica fundamental, actuando con rectitud y equidad.

3.16.2. NORMAS DE AUDITORÍA

Oficina Nacional de Auditoría de la República de Cuba (1996, Pág.4). La Auditoría se rige por normas generalmente aceptadas por la profesión del Contador Público durante varias décadas, siendo aprobadas en las Conferencias Interamericanas de Contabilidad para regir a la Auditoría de Gestión, por lo que se viene utilizando las antes mencionadas con las adaptaciones correspondientes.

Yanel Blanco Luna (1998, Pág.5). Las normas de auditoria son los controles de calidad que determinan los requisitos profesionales que deben aplicarse en las actividades del auditor. Comprende el conjunto de las cualidades y requisitos profesionales que debe poseer el contador público y los procedimientos técnicos que debe observar al realizar una auditoria y al emitir su informe o dictamen.

Las normas de auditoria generalmente aceptadas constituyen uno de los mayores logros en el ejercicio de la contaduría pública y del estudio de ellas se infiere que las normas de auditoria relacionadas con los principios generales y con la ejecución del trabajo, en cierto grado y con algunas modificaciones, pueden aplicarse plenamente a las diferentes clases de auditorias desarrolladas por el contador público ya sean de naturaleza externa o interna.

Normas relativas a la capacidad y personalidad profesional del auditor (normas personales):

- El trabajo de auditoria debe ser desempeñado por personas que teniendo título universitario de Contador Público, tengan capacidad de auditores.
- El auditor está obligado a emplear el mayor celo y diligencia en la realización de su examen y la preparación de su informe.
- El auditor está obligado a mantener una actitud de objetividad e independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

Normas sobre organización y ejecución del trabajo (planificación y ejecución):

- El trabajo de auditoria debe ser planeado adecuadamente. Los ayudantes que se emplean deben ser razonablemente supervisados.
- El auditor debe efectuar un estudio y evaluación del control interno existente, como base para determinar la extensión de los procedimientos de auditoría que aplicará.
- El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente mediante inspección, observación, confirmación e indagación, para proporcionar una base razonable, con el fin de emitir un dictamen respecto a los estados financieros examinados.

Normas de preparación del informe de auditoria de gestión:

- El informe debe expresar si las decisiones gerenciales, en las áreas examinadas, están de acuerdo con los principios y prácticas generalmente aceptadas que sean aplicables y si dichas prácticas maximizan la eficiencia, efectividad y economía en la consecución de los objetivos establecidos.
- El informe debe expresar si los principios y prácticas generalmente aceptadas y otras prácticas gerenciales, han sido observadas consistentemente en las áreas examinadas.
- El informe debe comunicar todos los aspectos significativos pertinentes a las áreas examinadas. Las revelaciones informativas se entenderán como razonablemente adecuadas, a menos que se indique lo contrario.
- El informe debe contener hallazgos, conclusiones, así como recomendaciones constructivas dirigidas a aumentar la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones, y en el caso de examen de los estados financieros, la expresión de la opinión del auditor sobre las mismas, tomadas en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión, junto con las razones que lo impiden. También debe contener una indicación clara de la naturaleza del examen y del grado de responsabilidad tomada por el auditor.

3.16.3. TÉCNICAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Yanel Blanco Luna (1998, Pág.24) expresa que las Técnicas de Auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera, procesos u otros asuntos sujetos a examen, que le permitan emitir su opinión.

Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión de la CGR (1999, Pág.22) establece que las Técnicas de Auditoría son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener las evidencias necesarias y suficientes a fin de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada; se pueden utilizar las siguientes:

Verbales:

Indagación: Averiguación mediante la aplicación de entrevistas directas al personal de la entidad auditada o a terceros cuyas actividades guarden relación con las operaciones de aquella.

Encuestas y Cuestionarios: Aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para averiguar la verdad de los hechos relacionados u operaciones.

Oculares:

Observación: Contemplación atenta a la simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.

Comparación o Confrontación: Fijación de la atención en las operaciones realizadas por la entidad auditada y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.

Revisión Selectiva: Examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.

Rastreo: Seguimiento que se hace al proceso de una operación, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

Documentales:

Cálculo: Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en documentos tales como informes, contratos, comprobantes y proyecciones.

Comprobación: Conformación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por el ente auditado, mediante el examen de los documentos que justifican.

Métodos Estadísticos: Dirigidos a la selección sistemática o casual, o en la combinación de ambos, según el caso. Estos métodos aseguran que todas las operaciones tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas y que la selección represente significativamente la población o universo.

Análisis: Separación de un elemento o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativos y técnicos.

Confirmación: Corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos e información obtenidas de manera

directa y por escrito de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación.

Conciliación: Análisis de la información producida por diferentes unidades administrativas o instalaciones, con respecto a una misma operación o actividad, a efectos de hacerla concordante, lo cual da base además, para determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objetivos de examen.

Tabulación: Agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados, para sustentar conclusiones.

Físicas:

Inspección: Reconocimiento mediante el examen físico y ocular de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades aplicando para ello la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

3.16.4. PRÁCTICAS APLICABLES EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Guía metodológica para la Auditoría de Gestión de la CGR (1999, Pág.25) establece que las Prácticas de Auditoría son procedimientos basados en destrezas desarrolladas por los auditores, cuyo uso continuado, sin alcanzar rigor sistemático de las técnicas, han probado su eficiencia y utilidad en la actividad auditora.

En este orden se considera la aplicación de las siguientes prácticas:

Pruebas Selectivas: Simplificación de las labores de verificación, evaluación o medición, mediante la selección de muestras que a juicio del auditor, sean representativas de todas las operaciones realizadas por la institución, unidad administrativa, programa o actividad examinada.

Detección de Indicios: Señal derivada de determinados hechos constatables que le advierte al auditor la existencia de un área crítica o problema. Esta práctica lo orienta a hacer énfasis de determinados rubros.

Intuición: Reacción rápida, más factible en auditores con experiencia, ante la presencia de indicios que inducen a pensar en la posibilidad de la existencia de fallas, deficiencias o irregularidades. También se admite como la acción de desconfiar de alguna información a la cual, por circunstancias especiales, no se le otorga el crédito suficiente. En todo caso, el auditor no debe demostrar una actitud negativa, pero siempre debe exigir una prueba adecuada de lo examinado.

Síntesis: Práctica que consiste en la preparación de datos e información contenida en documentos legales, técnicos, financieros y administrativos.

3.17. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

3.17.1. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Blanco Luna (1998, Pág.67) advierte que del campo de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los métodos establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Otro enfoque de algunos objetivos de gestión son determinar si:

- La entidad ha conseguido los objetivos propuestos.
- Existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
- La gestión de la administración parece acertada.
- La empresa está obteniendo algo que vale lo que está pagando por ella V.F.M. (valué from money).
- Todos los servicios prestados son necesarios.
- Es necesario desarrollar nuevos servicios.
- El sistema presupuestario da una información adecuada y periódica para conocer la eficiencia obtenida.

3.17.2. ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Blanco Luna (1998, Pág.67) establece que la auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficiencias e ineficacias y sus consecuencias. En la auditoría de gestión, el desarrollo correcto de los programas de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

- a) Auditoria de la gestión global del ente:
 - Evaluación de la posición competitiva
 - Evaluación de la estructura organizativa
 - Balance social
 - Evaluación del proceso de la dirección estratégica
 - Evaluación de los cuadros directivos
- b) Auditoria de gestión del sistema comercial:
 - Análisis de la estrategia comercial
 - Oferta de bienes y servicios
 - Sistema de distribución física
 - Políticas de precios
 - Función publicitaria
 - Función de Ventas
 - Promoción de ventas
- c) Auditoria de gestión del sistema financiero:
 - Capital de trabajo Inversiones
 - Financiación a largo plazo
 - Planeación financiera
 - Área internacional
- d) Auditoria de gestión del sistema de producción:
 - Diseño del sistema
 - Programación de la producción
 - Control de calidad
 - Almacén e inventario
 - Productividad y economía
 - Diseño y desarrollo de productos
- e) Auditoria de los Recursos Humanos:
 - Productividad
 - Clima laboral
 - Políticas de promoción e incentivos
 - Políticas de selección y formación
 - Diseño de tareas y puestos de trabajo
- f) Auditoria de gestión de sistemas administrativos:
 - Análisis de proyectos y programas
 - Auditoria de la función de procesamiento de datos
 - Auditoria de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

3.18. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORIA DE GESTIÓN

La evaluación del control interno de la organización es un indicador del nivel de confianza para el auditor de las operaciones y acciones realizadas por los administradores y operarios para cumplir con los planes, programas o proyectos, a fin de lograr los objetivos establecidos para los diferentes niveles de la organización; tales niveles los clasificamos así:

- Nivel estratégico: Donde se establecen las políticas y se planifica
- Nivel táctico: Donde se ejecutan los planes, se establecen prioridades
- Nivel operativo: Donde se ejecutan las tareas y trabajos

En todos los niveles de la organización está implícito el sistema de control interno, que puede ser violado para la consecución de las metas establecidas; el auditor debe evaluar el sistema de control interno para la planificación de la auditoria de gestión.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una organización para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia y la calidad en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados (II Encuentro Nacional de Contralores).

Al evaluar el control interno de la organización se determina el riesgo de control.

El sistema de control interno de una organización debe estar diseñado para que los propietarios, accionistas o interesados, tengan la plena seguridad de que la administración y los operarios actúan en función de la perseverancia de la existencia de la organización, su desarrollo y contribución en la obtención de los resultados esperados.

Dentro del sistema de control interno está la estructura organizativa, el ambiente de control, la integridad y valores éticos de sus miembros, la segregación de funciones, las actividades de control, (de gestión, financiero, presupuestario, contables, administrativo, operativo) las políticas y procedimientos, la información y el monitoreo o evaluación.

La evaluación del control interno permite al auditor determinar el grado de confianza en la organización, los procedimientos para el logro de los objetivos, el cumplimiento o desviaciones de los planes y programas.

Para evaluar el control interno el auditor de gestión, selecciona el área a evaluar, utiliza cuestionarios, encuestas, análisis de diagnóstico.

3.19. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE RIESGO EN AUDITORIA DE GESTIÓN

González y otros (2001,Pág.43) al planificar y llevar a cabo una auditoria de gestión, con el objeto de tener la seguridad razonable en el examen y evaluación de las mediciones de las E!s, del uso de los recursos, el cumplimiento de las metas y la forma como se desarrollarán las actividades para alcanzar los objetivos, el auditor debe tener en cuenta el riesgo de auditoria, en la determinación de la naturaleza, oportunidad y extensión del trabajo de auditoria, los cuales varían de acuerdo a la complejidad y el conocimiento de la entidad.

Para ello el auditor debe considerar el riesgo de auditoria, entendiéndose como la eventualidad o contingencia que existe por diversos factores relacionados con la estructura y actividad del ente y las personas que actúan en él, y por las cuales el auditor no logra detectar la existencia de errores o falsedades en las aseveraciones e información que le corresponde examinar; o irregularidades en el proceder de los administradores u operarios.

Analizando lo anteriormente expuesto, podemos ver que el riesgo influye en el diseño y selección de la muestra, de manera que le permite obtener evidencia razonable de los errores o irregularidades que no pudiera detectar y afectaría los resultados de auditoria de gestión, y por ende en informe; de allí se desprende la extensión de la muestra y la aplicación de métodos estadísticos o no estadísticos para la selección.

Identificando y evaluando el riesgo de auditoria, el auditor puede planificar y ejecutar su trabajo con éxito y en función también de las E!s, teniendo en cuenta:

- Aspectos aplicables a la actividad exclusiva del ente (riesgo inherente)
- Aspectos atribuibles a los sistemas de controles (riesgo de control)
- Dependiendo del criterio del auditor, en la aplicación de los procedimientos de auditoria (riesgo de detección)

Al comprender el riesgo el auditor debe considerar la interacción de los factores externos e internos, los recursos disponibles, el flujo de información, la utilización de los recursos para alcanzar y ejecutar las metas o para obtener los resultados previstos (bienes o servicios) que ofrece el ente.

Usualmente existen tres categorías de riesgos en auditoria: el riesgo de control, que el auditor debe evaluar previamente junto con el riesgo inherente, para determinar así el riesgo de detección, que le va a permitir el grado de confianza en la información requerida para ejecutar los procedimientos de auditoria de gestión (examen – análisis – evaluación – medición - control).

- Riesgo Inherente: Es la probabilidad de que existan errores u omisiones importantes dado por la actividad u operaciones de la organización, antes de considerar la eficacia de la estructura de control interno.

- **Riesgo de Control:** Es la representación errónea de que pudiera ocurrir operaciones (transacciones o el uso de los recursos) para la consecución de las metas y los resultados, que pudieran ser de importancia relativa, que no se ha prevenido o detectado ni corregido oportunamente, por los controles de gestión y control interno existentes. El riesgo de control depende de la calidad y eficiencia de los controles del ente, de la capacidad, calidad y uso de los recursos para la consecución de los fines.

- **Riesgo de Detección:** El riesgo de que los procedimientos sustantivos del auditor no detecten los errores u omisiones, en las aseveraciones emitidas por los individuos del ente. Este riesgo está vinculado con las fallas en el planteamiento y ejecución de la auditoría, puede ser controlado por el auditor y lo puede reducir al máximo.

De igual manera el auditor al seleccionar y determinar el muestreo que le permite obtener una muestra representativa del universo, que le lleva a sacar conclusiones y aseveraciones razonables, se encuentra con el riesgo del muestreo, que tiene dos aspectos:

- **El riesgo del rechazo incorrecto:** Cuando el auditor, como resultado de los procedimientos de muestreo, concluya que no puede confiar de las aseveraciones y controles, cuando en realidad son confiables y razonables al aplicar las pruebas y procedimientos de auditoría.

- **El riesgo de aceptación incorrecta:** El auditor al determinar los procedimientos de muestreo concluye que se puede confiar de las aseveraciones y controles y cuando aplica las pruebas y procedimientos de auditoría se de cuenta que las aseveraciones y controles no son confiables ni razonables.

Estos son los riesgos a los que el auditor tiene que enfrentarse en la planificación de una auditoría de gestión para obtener aseveraciones confiables y razonables, así como evidencia suficiente y competente, para emitir una comunicación de los hechos.

Los procedimientos de auditoría no son aplicables a la totalidad de las operaciones del ente, sino que están dirigidas a la selección de una muestra representativa del universo, que el auditor examina, evalúa, mide y analiza, para llegar a una conclusión sobre el grado de razonabilidad de los resultados de la gestión en función de las EIs, y obtener evidencia (suficiente y competente), que le permite emitir un informe de calidad.

La valoración del riesgo a utilizar para identificar las áreas más importantes dentro del alcance de la auditoría, diseñar el plan, los programas, las pruebas, el tamaño de la muestra y el método de muestreo a emplear, así como el riesgo en el cual se somete el auditor.

3.20. APLICACIÓN GENERALES DE RIESGO EN UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1. Factores generales de riesgo inherente:

- a) Integridad de la administración u operación
- b) Capacidad para tomar decisiones eficientes por parte de los administradores
- c) Experiencia y conocimiento de la administración
- d) Cambios en el personal de la administración
- e) Fracaso en los resultados para cumplir las metas
- f) Naturaleza de la entidad:
- g) Nivel de obsolescencia de la tecnología par operar
- h) Fuente de obtención de recursos de capital
- i) Relaciones con los factores externos e internos
- j) Ubicación o expansión geográfica

- k) Nivel de satisfacción a la comunidad, por los bienes y servicios que ofrece
- l) Existencia de fraude en las operaciones que se realizan

2. Factores generales de riesgo de control:

- a) Confiabilidad en los sistemas de control de gestión e interno
- b) Detección tardía o no detección de los errores o desviaciones
- c) Tardía o nula solución de las desviaciones
- d) Sistema de información no confiable
- e) Poca experiencia y capacidad del personal
- f) Fallas e incumplimiento de los controles
- g) Errores en los criterios de medición
- h) Factores externos que afectan la actividad del ente
- i) Cambios en los niveles de la organización
- j) Aplicación incorrecta de controles (internos, de gestión, presupuestarios)

3. Factores generales de riesgo de detección:

- a) Definición de los procedimientos de auditoria
- b) Selección del muestreo y el tamaño de la muestra para obtener evidencia de las pruebas y evaluar la gestión.
- c) Capacidad y escepticismo profesional del auditor
- d) Definición clara de la naturaleza y actividad de la entidad
- e) Definición del alcance y oportunidad de la auditoria
- f) Clara determinación de los objetivos de la auditoria
- g) Evaluación y supervisión del trabajo de campo de los auditores
- h) Determinación de los indicadores de gestión

3.21. STAFF DE AUDITORIA NECESARIO, EQUIPOS INTER Y MULTIDISCIPLINARIO DE TRABAJO

La **Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión de la CGR** (1999, Pág.47) cubre todos los aspectos relacionados con el Equipo de Trabajo Multidisciplinario que se desarrollan a continuación.

Para practicar la Auditoria de Gestión, según su alcance y objetivos, deben constituirse equipos de trabajo conformados por profesionales de diversas áreas, como la contaduría pública, economía, administración, ingeniería, derecho, ciencias fiscales, entre otras. El equipo así conformado se denominará “Equipo de Trabajo Multidisciplinario”.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL AUDITOR

Los responsables de seleccionar al personal que conformará el Equipo de Trabajo Multidisciplinario deberán considerar en dicha selección, además, la capacidad técnica y experiencia de los funcionarios, de acuerdo con el tipo y complejidad de la gestión, unidad u organismo donde se practicará la Auditoria.

CUALIDADES DEL EQUIPO AUDITOR

Se procurará que los integrantes del Equipo de Trabajo reúnan las cualidades siguientes:

- a) Profesional universitario o técnico superior
- b) Dominio de la metodología a aplicar
- c) Habilidad numérica
- d) Habilidad integradora y capacidad de captar la globalidad de los procesos (visión sistémica)
- e) Habilidad para prever y detectar posibles situaciones conflictivas
- f) Habilidad para coordinar grupos
- g) Habilidad para el análisis y la síntesis
- h) Aptitud para desenvolverse en condiciones de incertidumbre
- i) Abierto a los cambios y a la participación
- j) Voluntad y dedicación centrada en la resolución de problemas
- k) Capacidad para el manejo de dificultades

CUALIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO

En la conformación del Equipo de Trabajo Multidisciplinario se procurará que los integrantes dispongan de las cualidades siguientes:

INDEPENDENCIA DE CRITERIO

Independencia de criterio y profesionalismo: Capacidad para emitir juicios y adoptar decisiones en cada una de las fases del proceso y para discernir sobre la calidad de la evidencia recolectada.

DISPOSICIÓN PARA LA CONCERTACIÓN

Disposición propicia para realizar la Auditoria de Gestión: La actitud del auditor debe estar orientada al trabajo conjunto entre las partes involucradas. El auditor debe tener habilidad para conseguir apoyo, orientación y cooperación para conducir la evaluación.

VERSATILIDAD

Habilidades y experiencia en los procesos bajo estudio, capacidad para abreviar los tiempos de ejecución y obtener resultados confiables y de calidad, así como para asumir posiciones e iniciativas que repercutan en la ejecución efectiva de la evaluación.

DOMINIO TÉCNICO

Utilizaciones adecuadas de los métodos, técnicas, prácticas y herramientas de auditoria con el fin de facilitar el trabajo, reducir los costos y aumentar la calidad del examen.

VISIÓN SISTÉMICA Y CONOCIMIENTO PREVIO

Resulta conveniente incorporar al equipo de trabajo, integrantes con conocimiento previo de la organización auditada y de su entorno, lo cual facilita la identificación y descripción de los procesos y la determinación de áreas o rutas críticas, manteniendo siempre una visión integral de la unidad objeto de análisis y de sus interrelaciones.

Este conocimiento previo permite focalizar la investigación en aquellas operaciones que son sustantivas para la gestión, reduciendo los esfuerzos dirigidos a actividades adjetivas.

CAPACITACIÓN NECESARIA: HABILIDADES Y DESTREZAS

Los integrantes del Equipo de Trabajo Multidisciplinario deben desarrollar las habilidades y destrezas necesarias con el fin de obtener la mayor calidad y efectividad en la ejecución de las Auditorias de Gestión. Por ello requieren ser capacitados en las áreas siguientes:

- a) Planificación estratégica: Visión, misión, objetivos, metas, análisis sistémico de la gestión

- b) Toma de decisiones, negociación y trabajo de grupo
- c) Técnicas de programación de Auditorías
- d) Aplicación práctica de la Metodología de la Auditoría de Gestión
- e) Definición y manejo de variables (indicadores)
- f) Dominio conceptual del Control Interno
- g) Técnicas de Auditorías
- h) Técnicas de Entrevistas
- i) Técnicas para la elaboración de encuestas
- j) Elaboración de informes
- k) Elaboración de papeles de trabajo

DESIGNACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO

El nivel directivo o gerencial correspondiente, mediante memorándum, designará al Equipo de Trabajo Multidisciplinario que realizará la Auditoría, e indicará en forma expresa:

- a) Los funcionarios a quienes corresponderá supervisar la intervención, coordinar su ejecución inmediata y participar como cooperadores.
- b) Los objetivos y el alcance de la auditoría
- c) Su vinculación con el plan operativo de la dependencia auditora
- d) La fecha de inicio y la estimada de conclusión

NECESIDAD DE PARTICIPACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CONTROLADA

Especial énfasis debe hacerse en la necesidad de una amplia participación de la administración o gerencia de la gestión u organización objeto de la auditoría en el proceso de obtención de información. Para ello se deben prever comunicaciones interinstitucionales a nivel gerencial, así como entrevistas con la administración sujeta a estudio, durante las cuales se dará a conocer en qué consiste la auditoría de gestión y su beneficio en el desempeño de la organización.

USO DE TÉCNICAS DE ENTREVISTAS O CUESTIONARIOS

En el uso de las técnicas de entrevista o cuestionarios, se debe tener presente lo siguiente:

- a) La programación de la entrevista o la preparación del cuestionario, como medio para lograr mayor efectividad y uso eficiente de los recursos
- b) La clasificación de las áreas de interés que se deseen tratar, para jerarquizarlas según los objetivos planteados en la Auditoría

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA AUDITORIA

Todos estos aspectos son señalados en la Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, entre estos tenemos:

CALIDAD DE LA AUDITORIA

Con el objetivo de garantizar la calidad de la auditoria, se debe prever en su desarrollo la inclusión de parámetros para medirla. Estos deben estar en correspondencia con las políticas, metodologías, métodos, técnicas, procedimientos y pautas establecidas o acordadas para su desarrollo.

El aseguramiento de la calidad se garantiza cuando los miembros del equipo de trabajo multidisciplinario conocen cada uno de estos parámetros, y son garantes, conforme a los mismos, de la ejecución de la auditoria.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE CALIDAD

Se deben prever momentos o hitos durante la ejecución de la auditoria, en los cuales se evalúe la actuación a fin de cumplir los objetivos y en caso necesario redefinir metas. Esto sólo se puede lograr a través de una supervisión efectiva de las actuaciones.

LA SUPERVISIÓN Y LA CALIDAD EN LA AUDITORIA

El sistema de supervisión efectiva debe ser desarrollado de tal forma que permita a la Institución auditora conocer los avances y redefiniciones de la auditoria, a fin de establecer las estadísticas necesarias y permitir un sistema de control interno de la gestión auditora.

3.22. FASES Y PROCEDIMIENTOS EN LA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN

Guía Metodológica para una Auditoria de gestión (CGR, 1999, Pág.55) Como proceso la Auditoria de Gestión está estructurada en cinco fases secuenciales, interrelacionadas e interdependientes, cada una diferenciada en cuanto al alcance y objetivos que se persiguen en la respectiva etapa del trabajo.

Primera Fase: Estudio Preliminar y Programación.

Objetivos de esta primera fase.

- a) Obtener conocimiento general de la gestión de la organización. Ese conocimiento se logra a través de la obtención, clasificación y análisis de datos e información acerca de las particularidades siguientes:
 - Base legal
 - Misión
 - Objetivos y Metas
 - Estructura Organizativa

- Procesos Productivos de bienes o servicios y de apoyo a la gestión
- Recursos
- Presupuesto
- Estados Financieros
- Actuaciones anteriores de la Contraloría General de la República y del Órgano de control interno
- Cualquier otra información referente a la organización, así como de los clientes, proveedores e insumos y de los factores económicos, sociales, tecnológicos, competitivos y reguladores, que afectan a su gestión
- Detectar los procesos medulares, es decir, las actividades sustantivas con mayor incidencia en los resultados de la gestión de la organización
- Escoger la unidad o proceso objeto de análisis lo que facilitará la programación detallada de la siguiente fase y la conclusión de la selección del equipo de trabajo multidisciplinario, que practicara la auditoria.

Programación de Actividades y Procura de Información.

En esta etapa el grupo auditor debe programar las actividades a desarrollar, con indicación de las metas específicas a lograr en la Fase, los responsables de realizar y los respectivos lapsos de ejecución.

En el estudio preliminar, la primera fuente de datos e información es el propio organismo auditor, especialmente el Archivo Permanente, documental o electrónico, que se haya formado a partir de la práctica de auditorias anteriores, ello sin menoscabo de obtener cualquier otro dato que la entidad auditada haya puesto a disposición del ente contralor y demás usuarios externos.

El Archivo Permanente debe contener:

- Ordenamiento legal y reglamentario de la entidad
- Objetivos, políticas, programas y presupuestos
- Estructura Organizacional
- Sistemas y Procedimientos
- Información del Control Interno
- Información Financiera
- Contratos, Convenios o Acuerdos
- Misión y Visión de la Organización
- Otros datos de interés fiscal vinculados con la entidad

En todo caso cuando no se disponga de la información actualizada o se requiera adicional, deberá solicitarse a la organización auditada, o utilizarse fuentes y medios alternos para su consecución.

Los datos e información recopilados se deben analizar con una visión sistémica de la gestión de la organización que permita identificar los siguientes aspectos:

Factores Internos de la organización tales como:

- Recurso humano con que cuenta la organización para la ejecución de sus procesos
- Principales funciones de la organización para lograr sus metas y objetivos
- Mapa u organización que refleje las relaciones interdependenciales de la organización y la jerarquía
- Sistema de valores que motivan o desmotivan a la gente de la organización
- Enunciados de los sistemas establecidos en la organización, vinculados al cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos

Factores Externos de la organización que inciden positiva o negativamente en su desempeño, tales como:

- Características y costumbres sociales que puedan influir en los factores internos de la organización
- Usuarios directos de los bienes o servicios que genera la unidad objeto de análisis
- Unidades o sistemas que poseen objetivos o metas similares o afines a la organización, y sirven a los mismos clientes
- Instrumentos legales y sub-legales, así como entidades o sistemas que regulan la actuación de la organización o unidad objeto de análisis
- Insumos no financieros que ingresan en los procesos de la organización, relacionados con los proveedores, es decir, las entidades o sistemas que los proveen
- Decisiones gubernamentales que afectan el negocio de la unidad objeto de análisis
- Entorno económico que influye en la realización de los procesos de la organización
- Principales herramientas tecnológicas aplicables en los procesos de la organización

Una vez identificados estos factores el auditor debe organizarlos y estructurarlos de manera tal de poder identificar: a) los procesos que conducen directamente a la generación de los bienes o servicios que suministra la organización, y b) los procesos de apoyo, es decir, los que le dan soporte a la gestión productiva.

A estos efectos el auditor puede recoger en un formato manual o computarizado los siguientes datos:

- Proceso Medular: Descripción de los procesos que son la razón de ser de la unidad objeto de análisis, con relación a las necesidades del usuario
- Misión Institucional: El objetivo o razón de ser de la unidad objeto de análisis.

- Proveedor: Personas, sub-procesos o entidades que suministran los insumos requeridos para ejecutar un proceso
- Insumo: Recurso que debe tener la organización para realizar los procesos
- Proceso: Actividades o tareas realizadas con la capacidad instalada, que agregan valor a los insumos
- Productos: Resultados de los procesos. Insumo más valor agregado
- Clientes: Usuarios directos de los bienes o servicios que genera la unidad objeto de análisis
- Metas: Las metas de la organización que están relacionadas con ese producto
- Efectos: Resultados inmediatos originados por los procesos
- Impacto: Resultados esperados a mediano o largo plazo por la comunidad, el ambiente o la economía

Una vez identificados los procesos modulares de la organización se determina el alcance de la Auditoría, definiéndose, en general, los objetivos y las estrategias de la actuación, según el alcance que se establezca.

Productos de la Primera Fase

- Acopio de la información general acerca de la organización y sus procesos fundamentales
- Obtención de la visión sistemática de la organización
- Delimitación de los procesos o unidades que serán objeto de análisis
- Elementos para programar el trabajo de la siguiente Fase
- Informe parcial con los resultados del estudio preliminar

Segunda Fase: Evaluación del Control Interno y determinación de Áreas Críticas.

Evaluación del Control Interno.

Una vez identificados los procesos modulares de la organización y establecido el alcance de la auditoría, se programa la evaluación del control interno, con los siguientes propósitos:

- Determinar la capacidad de revisión, autocontrol y rectificación de la gestión auditada y su incidencia en el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos y metas
- Determinar y jerarquizar las áreas que se consideren como críticas
- Precisar si la información que se produce de la gestión es razonablemente confiable
- Identificar las variables e indicadores existentes en la organización, a fines de su posterior selección para la evaluación

Elaboración del Programa de Trabajo.

Considerando los productos de la Fase anterior, el auditor elaborará el programa correspondiente a esta Fase, en el cual se incluirán los métodos, técnicas, prácticas y procedimientos que facilitan la evaluación, teniendo particularmente en cuenta:

- El criterio de análisis debe partir del óptimo desempeño de la organización, esto en los términos de eficacia, calidad, productividad y legalidad dentro de los cuales debe desempeñarse la gestión, o sea el “deber ser”.
- La naturaleza, características y situación particular de la organización.
- No perder de vista, que a través de la evaluación del sistema de control interno de la auditoría de gestión se puede llegar a determinar la causa de los incumplimientos de la misión, los objetivos y las metas, las bondades o deficiencias en la gestión y la idoneidad de los datos de la información utilizada en el análisis.

Es importante destacar, que en la estructuración de los instrumentos de acopio de la información (cuestionarios, entrevistas, entre otros) deben estar implícitos importantes elementos de comprobación o verificación, cuyo desarrollo facilite la selectividad en la aplicación de las pruebas que se consideren necesarias.

Productos de la Segunda Fase.

- La determinación de la capacidad de autocontrol o revisión de gestión de la unidad o proceso objeto de análisis.
- La identificación de las áreas críticas jerarquizadas.
- El informe parcial con los resultados del estudio de esta segunda fase.
- Informe acerca del avance de la auditoría.
- Identificación de las variables o indicadores usados formalmente por la organización.
- Datos adicionales acerca de la unidad objeto de análisis, para formar o actualizar el archivo permanente.

Tercera Fase: Evaluación de los Resultados y Examen de las Áreas Críticas.

Objetivos de la Tercera Fase.

Esta fase de la auditoría está dirigida a determinar:

- Si los resultados de la gestión de la unidad o proceso objeto de análisis se corresponden con la misión y los objetivos de la organización, y con las metas programadas.
- Si el uso de los recursos fue eficiente y económico.
- Si los resultados obtenidos satisfacen los requerimientos de los usuarios.

Criterios y mecanismos para la evaluación de las áreas críticas.

Para examinar los resultados de la gestión en el contexto de las áreas críticas determinadas, se debe recopilar evidencia suficiente, convincente y pertinente, debidamente documentada, que permita, con apoyo en indicadores de gestión, cuando proceda:

- Medir el desempeño de la unidad o del proceso objeto de análisis.
- Detectar las desviaciones de acuerdo con los parámetros y criterios establecidos en la Fase Anterior, y determinar los efectos que éstas producen en los resultados de la gestión evaluada.

Determinación de las desviaciones a partir del estudio de las áreas críticas.

El estudio de las áreas críticas permite aproximarse a las causas directas de las desviaciones en el incumplimiento de las metas y objetivos de la organización, así como las fallas y deficiencias en el manejo eficiente y económico de los recursos y en la calidad e impacto de sus productos y servicios.

Para analizar las desviaciones encontradas se identificarán las variables e indicadores que maneje la organización auditada o se generarán, en caso de ser necesarios aquellos que permitan complementar la auditoría. Para su registro el auditor deberá señalar los principales datos del indicador: fórmula, variables que intervienen, tipo de indicador, fecha de medición, así como las conclusiones y recomendaciones producto del análisis.

En esta fase el auditor debe identificar si los indicadores existentes factibles de ser medidos son suficiente y razonablemente confiables y establecer criterios o estándares que permitan la comparación en la evaluación de los resultados.

Criterios para la selección de la muestra a ser evaluada.

Para la selección y determinación de la muestra se aplicarán métodos estadísticos, según los objetivos y alcance de la actuación y del universo total de las operaciones. Excepcionalmente, se podrá utilizar métodos basados en algún criterio o información, el cual deberá expresar y justificar el auditor en sus papeles de trabajo, cuando se decida por esta opción.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas se corresponden con los criterios siguientes:

- La misión de la entidad u organismo
- Los objetivos y metas planteados y programados
- El manejo eficiente y económico de los recursos
- La calidad esperada por el usuario
- La normativa legal que resulta de las actividades y justifica la existencia de la entidad

- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuera el caso

Conducta a seguir cuando no existen Indicadores en la Organización Auditada, o los existentes no son confiables.

Si el auditor considera que los indicadores de la organización auditada no son fuente confiable de medición y control, deberá explicar y justificar las razones por las cuales no hubiesen sido considerados, y formular las recomendaciones a que haya lugar, especialmente de orden técnico, en las que podría basar la unidad los ajustes y recomendaciones que considere pertinente.

En el caso de no existir indicadores en la organización, a los fines de la actividad auditora, podrá rediseñar los indicadores de gestión, para lo cual, mediante el dominio de la técnica del diseño de los mismos deberá:

- Utilizar las variables factibles de medición
- Utilizar sólo información confiable y pertinente
- Concentrar su atención en las áreas sustantivas en estudio, midiendo en ellas los factores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto.
- Comparar los indicadores resultantes, con los de organismos nacionales o internacionales o entidades afines con la misión u objeto de la unidad auditada.

Determinación de las causas y efectos.

Identificadas las fallas, deficiencias, omisiones y desviaciones en la gestión auditada, se procederá a determinar las causas que la originan, tomando en consideración:

- Las áreas críticas que afectan su desempeño
- Las características que requieren los bienes o servicios que se producen o se prestan
- Las dependencias que participan en el proceso productivo y su grado de responsabilidad.
- Los elementos internos o externos que participan o inciden en el proceso de elaboración del producto o de la prestación del servicio, tales como:
 - Proveedores
 - Insumos
 - Procesos y capacidad instalada
 - Planificación y control
 - Sistemas y estructuras
 - Liderazgo
 - Evaluación
 - Reajustes

Para ello se deben recopilar y documentar las evidencias que sustenten las causas de las desviaciones identificadas.

Para identificar las causas se debe preguntar el porqué de cada situación hasta completar las razones que originan el problema. Para ello se deben comparar las causas que originan las desviaciones con las áreas críticas. Ello permitirá desarrollar los hallazgos de la auditoría para hacer recomendaciones orientadas a erradicar las causas de las desviaciones, y en caso de que se detecten indicios de responsabilidad civil y/o penal, promover las acciones que correspondan.

En esta actividad el auditor deberá registrar los resultados del análisis de los hallazgos, para lo cual deberá tomar en consideración los ítems siguientes:

- Descripción del hecho o situación observada (Condición)
- Norma, legal, técnica o administrativa con la cual es comparable el hecho o situación (Criterio)
- Exposición resumida y objetiva del origen de los hechos determinados por el auditor (Causa)
- Consecuencias que se derivan de los hechos, relacionados con el cumplimiento de la misión, de los objetivos, de las metas, de la eficacia, eficiencia, economía, calidad o impacto de la gestión auditada (Efecto)
- Soportes documentales en los cuales se evidencian los hechos, las causas y las consecuencias (Evidencias documentales)

Producto de la Tercera Fase.

- Mayores elementos de sustentación de los resultados de la evaluación practicada al sistema de control interno
- Indicadores estándares de la organización para medir y evaluar la eficiencia, eficacia, calidad, economía e impacto de la gestión
- Identificación de desviaciones, fallas y deficiencias, así como las causas que las originan
- Identificación en las unidades de la organización
- Auditorías responsables de aplicar los correctivos
- Indicios de posibles irregularidades
- Evidencias suficientes, convincentes y pertinentes que sustenten las observaciones
- Recomendaciones preliminares a ser comunicadas al ente
- Identificación de las comunidades usuarias de los bienes y servicios
- Informe parcial

Cuarta Fase. Presentación de Resultados

Presentación de Resultados significativos y oportunos.

Los resultados de la auditoria deben ser notificados a la administración del ente, a los responsables del plan, programa, proyecto u operación examinados y a las dependencias cuyas funciones estén vinculadas con los resultados de la gestión auditada. Las observaciones y conclusiones del informe deben estar fundamentadas en las evidencias suficientes, convincentes y pertinentes, para que puedan ser utilizadas oportunamente en la toma de decisiones destinadas a erradicar las causas de las desviaciones, promover la eficiencia, la efectividad y la calidad en el desempeño de la unidad objeto de análisis, así como la utilización por parte de la administración, de los indicadores pertinentes para medir su gestión.

Requisitos Reglamentarios del Informe de Auditoria.

El informe donde se recojan aquellos resultados debe prepararse según las indicaciones contenidas en las “Normas Relativas al Informe de Auditoria” señaladas en el Capítulo IV de las “Normas Generales de Auditoria de Estado”, dictadas por el Contralor de la República, mediante la Resolución N°.01.00.00.016 de fecha 30 de Abril de 1997 y las “Pautas para la Notificación de los Informes de las Auditorias, Inspecciones, Exámenes de Cuentas y Cierres”, contenidas en el memorando número 01.00.00.006 de fecha 07 de mayo de 1997, enviado por el Contralor a los Directores Generales de Control.

Producto de la Cuarta Fase.

- Informe preliminar con conclusiones y recomendaciones
- Informe definitivo de gestión fiscal e institucional
- Observaciones previas del administrador en relación con las recomendaciones
- Proyecto de plan de acción de la administración, para implantar correctivos

Administración
y Contaduría

Quinta Fase: Seguimiento de la Acción Correctiva.

Luego de presentar el Informe Definitivo de Gestión, se efectuará el seguimiento, que tiene por objeto:

- Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas contenidas en las recomendaciones u observaciones formuladas
- Promover la eficacia de la actividad de control
- Retroalimentar metódica y sistemática las actividades planificadas por la administración de la unidad auditada
- La efectividad de las decisiones gerenciales adoptadas dirigidas a corregir los problemas identificados para mejorar su desempeño
- Fundamentar la aplicación de incentivos o sanciones según el caso.

Plan de Acción y Seguimiento

El Proyecto de “Plan de seguimiento” debe tener una estructura y presentación similar a la programación formulada para la Auditoría de Gestión, donde se indique de manera concisa:

- El momento para realizar las actividades de seguimiento y el lapso en el cual la organización auditada pueda aplicar las acciones correctivas programadas, lo cual permitirá detectar su grado de cumplimiento.
- Objetivos y alcance del seguimiento
- Metodología general a ser aplicada
- Criterios utilizados en la evaluación
- Tiempo necesario para efectuar seguimiento
- Variables e indicadores de gestión a ser considerados
- Identificación de las comunidades que contribuirán con el seguimiento
- Determinación de los instrumentos que permitan la participación de la comunidad en el seguimiento

Resultados del Seguimiento

Al concluir el seguimiento se deberá presentar un informe que contenga:

- El grado de cumplimiento de las acciones correctivas
- Los logros relevantes de las medidas adoptadas que puedan servir de modelo para las organizaciones
- El incumplimiento de las recomendaciones, teniendo presentes las opciones siguientes:
 - Incumplimiento Justificado: Se debe hacer una lista de las acciones pendientes y explicar los motivos de esa situación.
 - Incumplimiento Injustificado: De ser procedente, se aplicarán las sanciones a que hubiere lugar

De los resultados del seguimiento se determinará la necesidad de continuarlo con actividades periódicas, auditar la gestión de unidades distintas pero relacionadas con la actual, o proponer planes de control futuros que sirvan para medir la continuidad en la calidad del desempeño de la unidad analizada.

Productos de la Quinta Fase

- Evaluación del Plan de Acción del ente
- Reconocimientos o sanciones

3.23. INDICADORES DE GESTIÓN

Uno de los objetivos básicos de la auditoría de gestión es evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales de la entidad. Para la medición de la gestión es necesario la obtención de indicadores bien sea elaborados por la entidad, por el sector a la que pertenece o de fuentes externas.

Un indicador cuantitativo de gestión es una relación numérica de dos o más variables importantes en la evaluación del desempeño de una entidad durante un período de tiempo. Su análisis dinámico ofrece elementos para evaluar la calidad de la gestión de una organización, de acuerdo con una metodología definida previamente.

La **Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión de la CGR (1999, Pág.89)** lo define como la referencia numérica a partir de una variable, que demuestra el desempeño de la unidad objeto de análisis y la cual por comparación periódica con un valor de referencia, interno o externo al ente u organismo, podrá indicar posibles desviaciones acerca de las cuales la administración deberá tomar acciones.

Por otra parte tenemos la definición de **Rodríguez y Gómez (1992, Pág.35)** Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), entre otros.

3.24. CRITERIOS DE GESTIÓN

La Oficina Nacional de Auditoría de la República de Cuba (1996, Pág.7) define los siguientes criterios de gestión:

EFICIENCIA

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. Esta se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo - producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos o producción máxima (resultados / recursos mínimos (insumos)).

El concepto de eficiencia comúnmente se asocia a la actividad económica, cuyos supuestos se apoyan en la determinación de los costos requeridos e incurridos en el logro de los resultados esperados. El objetivo específico de la eficiencia es el de alcanzar el máximo de productividad que se traduce en un mayor rendimiento del capital con ahorro de tiempo y economía de costos.

EFICACIA

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada, y
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

ECONOMÍA

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiada como al menor costo posible y de manera oportuna, es decir, los recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido.

IMPACTO

“Proceso continuo de análisis e interpretación de la cuantía, tipos y magnitudes de los cambios o modificaciones en todas las dimensiones de la realidad de la población objetivo y su contexto, que se reproducen por condicionamiento de los elementos que conforman un proyecto de intervención o una Unidad de Análisis Institucional”. Estas ideas presentan algunas implicaciones, las cuales se presentan a continuación:

- El impacto puede evaluarse antes del desarrollo de un proyecto. Es recomendable producir el sistema de indicadores antes de iniciar la ejecución del proceso de planificación, ya que se puede establecer una alineación entre el plan y lo que se quiere medir.
- Más de un factor puede incidir en el impacto de un mismo producto.
- Debe permitir la reconstrucción analítica del problema para explicar resultados de gestión.
- Se debe evaluar el impacto desde el punto de vista de los clientes (puede hablarse de impacto intraorganizacional cuando se toma en cuenta clientes internos).
- Además de la población objetivo “sujeto”, debe evaluarse el impacto ambiental “objeto”, debido a que se podría generar un impacto negativo en la población que no estaba incluido en la cobertura de proyecto o la acción institucional.

CALIDAD

Adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes, o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

3.25. PROGRAMA DE AUDITORÍA

De acuerdo con lo establecido por el IMCP (1970, p.72) los programas de auditorías son un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos

de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. En ocasiones se agrega a esto, algunas explicaciones o detalles de información complementaria, tendentes a ilustrar a la persona que va a aplicar los procedimientos de auditoría sobre características y peculiaridades que deben conocer.

Meigs (1983 p.p 143-145) define el programa de auditoría como un plan general detallado que se va a ejecutar, que especifica los procedimientos que se van a usar en la comprobación de cada partida en los Estados Financieros, y que da una estimación del tiempo requerido. A medida que se completa cada paso en el programa de auditoría, puede anotarse, a continuación la partida, fecha, iniciales del auditor y el tiempo consumido.

De esta forma un programa de auditoría sirve como herramienta útil tanto para fijar el tiempo como para controlar el trabajo de auditoría. Indica el número de personas que se requieren, y las proporciones relativas de horas de jefes y de ayudantes necesarios, y posibilita que los supervisores estén informados sobre el progreso que se haya logrado.

La inclusión de instrucciones detalladas para la auditoría en el programa da la seguridad de que no se pasarán por alto los pasos esenciales en la comprobación. Estas instrucciones escritas capacitan a los auditores con experiencias para trabajar con efectividad, y con menos personal de supervisión del que de otro modo se requeriría, y esto permite a los jefes y a los gerentes que se concentren en aquellas características del examen que requerirán un alto grado de capacidad analítica y el ejercicio características del buen juicio profesional.

3.26. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA

Para los autores Willighan y Carmichael (1982, p.236), los programas de auditoría no solo suministran un plan detallado para la realización de la auditoría, sino que con ellos se persiguen varios objetivos. Entre ellos tenemos:

- Garantizar la planificación adecuada del trabajo a ejecutar.
- Servir de patrón para las revisiones sobre el alcance del trabajo.
- Servir de guía para los miembros menos experimentados.
- Facilitar la revisión por un superior.
- Asegurar la revisión del Control Interno en toda su extensión.
- Definir claramente las tareas asignadas, evitando duplicidad en la revisión.
- Brindar la seguridad suficiente de que quedarán incluidos todos los procedimientos indispensables.

3.27. FINALIDAD DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA

Según Bacon (1991, p.55) son los siguientes:

- Facilitar el cumplimiento ordenado de los procedimientos contables y evaluaciones de naturaleza análoga.
- Servir de guía con el propósito de evitar, en lo posible que se incurra en omisiones o repeticiones.
- Ahorrar tiempo al auditor.

3.28. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA

Willighan y Carmichael (1982, P.237) expresan que las ventajas y desventajas de un programa de auditoría son las siguientes:

VENTAJAS:

- Al precisar los objetivos en cada una de las áreas, concentran el examen en las áreas prioritarias.
- Posibilitan un acceso ordenado al trabajo, lo que disminuye la improvisación y los riesgos.
- Evitan las omisiones.
- Facilitan la eliminación de los trabajos innecesarios.
- Permiten la realización del trabajo a personas no experimentadas.
- Contribuyen al logro de los objetivos básicos del planeamiento, al permitir la realización de un examen adecuado y eficiente en un tiempo razonable.

DESVENTAJAS:

- Mecanizan las tareas de las personas que aplican el programa.
- Limitan la creatividad del auditor.
- Incrementan desproporción de las tareas, al no efectuárseles mantenimiento periódico.

Las pocas desventajas que ocasiona el uso y aplicación de los programas de auditoría pueden contrarrestarse concientizando al auditor, sobre la flexibilidad de los programas, la intención de no limitar la creatividad, e indicándoles que su crecimiento profesional y éxito dependen de su iniciativa.

3.29. PARTES BÁSICAS DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA

Willighan y Carmichael (1982, p.238) describen las partes básicas de un programa de auditoría, las cuales son las siguientes:

1. Área de Aplicación: Por razones de practicidad, los programas deben prepararse por áreas atendiendo básicamente a la división del examen de acuerdo con grupos de rubros o cuentas relacionadas.
2. Objetivos Específicos del Examen: Se refiere a la identificación del propósito primordial del programa.
3. Los Aspectos Fundamentales del Control Interno: Se refiere a la enunciación de los principales procedimientos y métodos contables utilizados en el área.
4. Procedimientos a Aplicar: Consiste en el establecimiento concreto de la secuencia de pasos a seguir en la realización del trabajo, los cuales deben encontrarse racionalmente ordenados y coordinados con las tareas a realizar en el examen de otras áreas relacionadas.
5. Alcance de los Procedimientos: Consisten en delimitar la extensión del procedimiento debiéndose indicar el porcentaje de la muestra e examinar.

3.30. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **ANÁLISIS:** Es la distinción o separación de las partes de un todo, para conocer los elementos de que se forma. (Ruiz Roa, José 1995:17)
- **ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** El examen de la estructura administrativa o de sus componentes para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, Organización, Dirección y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración. (Ruiz Roa, José 1995:18)
- **AUDITORÍA:** Es una actividad profesional. En este sentido implica, al mismo tiempo el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública.
- **CALIDAD:** Adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes, o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario. (Cuaderno de Auditoría, metodología para la Auditoría de Gestión, Contraloría General de la República de Venezuela, pág.86)

- **CONTROL:** Es el proceso de determinar si la operación real y efectiva progresa como se desea y si no, tomar la acción correctiva más adecuada que se requiera. Significa las formas y medios de seguir el curso de las operaciones. Es vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más posible a los programas y en caso de ser necesario, poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Ruiz Roa, José 1995:21)

- **CONTROL DE GESTIÓN:** Actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones, dirigida a asegurar el cumplimiento de la misión, objetivos, planes, programas, metas, las disposiciones normativas que regulan su desempeño y una gestión eficaz y ajustada a parámetros de calidad. (Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado, pág. 3)

- **ECONOMÍA:** Utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida. (Cuaderno de Auditoría, metodología para la Auditoría de Gestión, Contraloría General de la República de Venezuela, pág.87)

- **EFICACIA:** Es el logro de un objetivo de acuerdo a lo previsto, es decir, en el tiempo y al costo estimado. Siendo mayor la eficacia si ese objetivo se obtiene en menor tiempo y al menor costo, es decir, con mayor productividad. (Ruiz Roa, José 1995:17)

- **EFICIENCIA:** La capacidad que posee el recurso humano para lograr con eficacia la misión que se le encomienda. Es la aplicación del conocimiento, del saber, hacer y el lograr que otros hagan adecuadamente lo que se debe hacer. (Ruiz Roa, José 1995:17)

- **GESTIÓN:** Diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas. (Ruiz Roa 1995:18)

- **IMPACTO:** Nivel de repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. (Cuaderno de Auditoría, metodología para la Auditoría de Gestión, Contraloría General de la República de Venezuela, pág.89)

- **INDICADOR DE GESTIÓN:** Se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio 1998:35)

- **MISIÓN:** Es el esfuerzo parcial que se desarrolla para lograr el objetivo, siendo la interpretación detallada del mismo. (Ruiz Roa, José 1995:19)

- **OBJETIVO:** Elemento que define el fin y alcance de la organización. Es el ideal superior perseguido, como meta deseada. (Ruiz Roa, José 1995:18)

- **POLÍTICAS:** Son las guías o normas que se crean para regular el comportamiento a seguir, señalando el curso direccional a cumplirse. (Ruiz Roa, José 1995:21)

- **PROGRAMA:** Actividades principales de un organismo o grupo de organismos, ordenadas en el tiempo y con recursos asignados, que tienen en común conseguir uno o más objetivos y resultados, mediante las cuales se generan bienes y servicios que en atención a las políticas del Estado satisfacen directamente las necesidades colectivas. En general los programas deben presentar los elementos siguientes: establecimiento claro de los objetivos y responsabilidades, las actividades, el control y la evaluación de los resultados. (Cuaderno de Auditoría, metodología para la Auditoría de Gestión, Contraloría General de la República de Venezuela, pág.91)

B i b l i o t e c a

4. DEFINICIÓN DE LA VARIABLE

4.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

PROGRAMA DE AUDITORÍA: De acuerdo con lo establecido por el IMCP (1970, p.72) los programas de auditorías son un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar.

4.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

PROGRAMA DE AUDITORÍA: Es el plan o guía a seguir en la aplicación de una auditoría, mediante el cual se realiza una evaluación del control interno para medir el grado de eficiencia de la gestión administrativa desarrollada por el Banco Central de Venezuela Subsede Maracaibo, por parte del Departamento de Auditoría y Control de Operaciones Nacionales.

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL:	ELABORAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
OBJETIVO N°1. Analizar los planes, objetivos y metas establecidos por el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.	Programa de Auditoria de Gestión	-Planes	-Sistema de Responsabilidades -Lineamientos Operativos
		-Objetivos -Metas	- Funciones Operativas

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL:	ELABORAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
OBJETIVO N°2 Evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del Control Interno del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.	Programa de Auditoria de Gestión	-Políticas -Normas -Procedimientos -Control	- Políticas del Instituto -Normas del Instituto -Procedimientos del Instituto -Control Interno -Objetivos del control interno -Auditoria Interna -Funciones de la Auditoria Interna -Responsabilidad de la Auditoria Interna -Auditoria de Gestión -Las “Es” de la Gestión -Relación de la Auditoria de Gestión con otras auditorias -Principios utilizados en una Auditoria de Gestión -Normas utilizadas en una Auditoria de Gestión -Técnicas utilizadas en una Auditoria de Gestión -Prácticas utilizadas en una Auditoria de Gestión

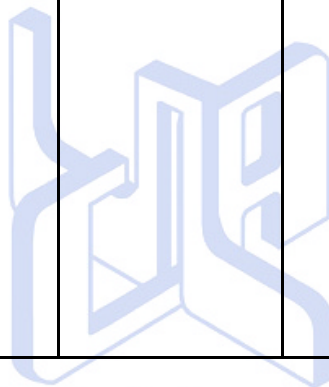
TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL:	ELABORAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
OBJETIVO N°2. Evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del Control Interno del Banco Central de Venezuela, Subselección Maracaibo.	Programa de Auditoria de Gestión	- Control	-Determinación de los objetivos y alcance de la Auditoria de Gestión -Evaluación del control interno en la Auditoria de Gestión -Aplicación del concepto de riesgo en la Auditoria de Gestión -Staff de auditoria necesario, equipos inter y multidisciplinario de trabajo -Fases y Procedimientos en la ejecución de una Auditoria de Gestión

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL:	ELABORAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
OBJETIVO N°3. Identificar los Indicadores de Gestión existentes en el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.	Programa de Auditoria de Gestión	Indicadores de Gestión	-Eficiencia -Eficacia -Economía -Impacto -Calidad

B i b l i o t e c a

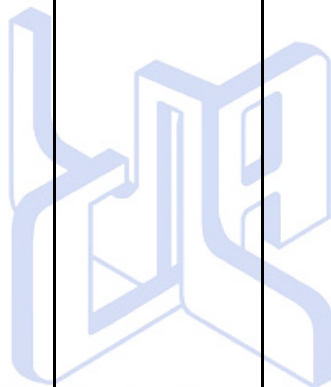


Administración
y Contaduría

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL:	ELABORAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
OBJETIVO N°4. Establecer los objetivos, normas y procedimientos del programa de auditoria para la evaluación de la gestión del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.	Programa de Auditoria de Gestión		RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

B i b l i o t e c a

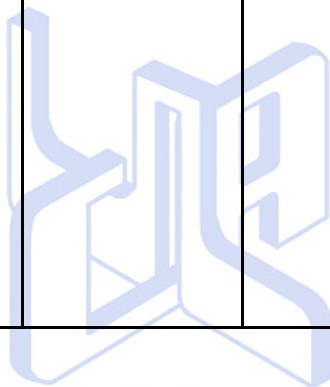


Administración
y Contaduría

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL:	ELABORAR UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
OBJETIVO N°5. Elaborar el programa de auditoria de gestión para el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.	Programa de Auditoria de Gestión		RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE ESTUDIO

Desde el punto de vista de los objetivos la presente investigación es de carácter aplicada ya que su fin principal es resolver un problema en un período de tiempo corto y cuyos resultados serán la base para optimizar los servicios de un área específica previamente definida.

Según SABINO (1987, p. 155) “Una investigación es aplicada cuando los conocimientos para proceder y su propósito están más o menos vinculados a la resolución de un problema práctico”.

El tipo de estudio es descriptivo, ya que se pueden identificar las características del área involucrada en el proceso de la investigación, como los elementos de control interno, la segregación de funciones, así como la aplicación de técnicas de recolección de datos como la información contenida en informes o documentos elaborados por otros investigadores.

La investigación se basa en fuentes bibliográficas, documentales y estudios comparados de análisis de problemas similares al objeto de estudio, por lo que la investigación es de tipo monográfico documental, y según Chávez Alizo, Nilda. “Los estudios documentales son aquellos que se realizan sobre la base de documentos o revisiones bibliográficas. En esta categoría incluyen, entre otros, los diseños de modelos o propuestas.

Esas investigaciones se efectúan en función de documentos escritos: numéricos o estadísticos, cartográficos, imagen y sonido, memorias, anuarios, archivos oficiales, privados y prensa, entre otros”.

2. DISEÑO DEL ESTUDIO

El diseño de esta investigación se realiza bajo un enfoque no experimental debido a que la variable no se manipulará deliberadamente; no se construirá ninguna situación sino que se observarán situaciones ya existentes.

Hernández y otros (1998, p. 184) señalan que “Las investigaciones no experimentales son las que se realizan sin manipular deliberadamente las variables independientes, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Así mismo, la investigación que se realiza es de tipo transeccional descriptivo, ya que solo estudia a la Institución en un momento dado para luego analizar los resultados y determinar conclusiones.

Hernández y otros (1998, p. 186) explican que “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado”.

Hernández y otros (1998, p. 187) explican que “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables”.

3. POBLACIÓN

Según Clemenza (2002) la población constituye el conjunto de características de sujetos u objetos de estudio sobre los cuales se pretende generalizar los resultados.

Según Hernández y otros (1998, p.350) la población es un subconjunto del universo conformado en atención a un determinado número de variables que se van a estudiar, variable que lo hacen un subconjunto particular con respecto al resto de los integrantes del universo.

La población es definida por Chávez (1994, p.162) como el universo de la población, tomándola en cuenta como base para generar resultados, por considerar la misma como poseedora de características similares y necesarias para la realización de la investigación, que llevaran al investigador al logro de los objetivos planteados a través de las informaciones exactas y verídicas que emitan.

En este sentido, la población para este estudio se define como el conjunto de auditores integrantes del Departamento de Auditoría y Control de Operaciones Nacionales, del Banco Central de Venezuela, Subselección Maracaibo, la cual está compuesta por 3 auditores, quienes independientemente de su nivel jerárquico participan en todas o en algunas de las etapas de una Auditoría.

De esta manera por ser la población tan pequeña y bien definida se seleccionó la totalidad de la misma, por lo que no se requiere muestra ni muestreo.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez definido el diseño de la investigación, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre la variable de estudio en esta investigación.

Al respecto, el autor Hernández, Fernández y Baptista (1998, p.24) explica que recolectar datos implica tres actividades, tales como:

- Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento a desarrollar, el mismo debe ser validado y ser confiable.

- Aplicar el instrumento de medición, obteniéndolas de las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio.
- Preparar la medición obtenida, para que puedan ser analizadas correctamente.

Los instrumentos de recolección de datos según Chávez (1994,p.137) son los medios o herramientas que el investigador aplica para obtener información de las características de la variable.

Con respecto, al instrumento para la recolección de datos, que se ha de utilizar en esta investigación es el cuestionario.

Tamayo & Tamayo (1998, p.43) define “un cuestionario es un instrumento objeto de recolección de datos estructurados por un conjunto de reactivos los cuales pretenden evaluar los indicadores surgidos de la operacionalización del estudio. El mismo puede responder a un cuestionario abierto o cerrado de acuerdo a las necesidades específicas para el cual fue diseñado.

Para Chávez (1994, Pág.173) los cuestionarios son documentos estructurados o no, que contienen un conjunto de reactivos relativos a los indicadores de una variable, y las alternativas de las respuestas.

Cuestionario: Fue diseñado tomando como base los objetivos de la investigación y consistió en un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir.

Al aplicar la técnica de los cuestionarios, se utilizo el “metodo de contacto directo” el cual consiste en presentar personalmente el instrumento y de esta forma se pueden aclarar dudas e incidir en el entrevistado a proporcionar preguntas reales, el mismo estuvo conformado por cuarentisiete (47) preguntas dicotómicas, abiertas, semi cerradas y de selección múltiple.

5. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

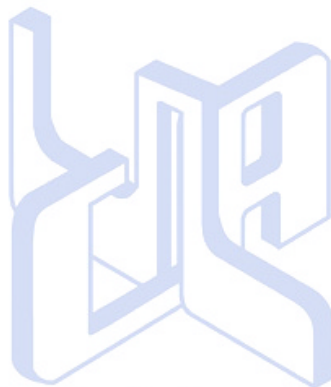
Tomando en cuenta que este es de naturaleza descriptiva se utilizo un tratamiento estadístico para el análisis de los datos. El tratamiento estadístico que fue utilizado comprende el cálculo de la distribución de frecuencia absoluta (FA) y relativa (%) de las respuestas obtenidas una vez contadas las opciones seleccionadas por los sujetos objetos del estudio.

Para el caso de las preguntas abiertas, por ser de carácter informativo, es decir, aporte de conocimiento y experiencia de los encuestados, se procedió a la interpretación cualitativa de su contenido atendiendo la calidad de las mismas y su utilidad con el objetivo que persigue la investigación, con la Elaboración de un Programa de Auditoria de Gestión para el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

6. TABULACIÓN DE LOS DATOS

En referencia a la tabulación de la información obtenida en el estudio Chavéz (1994, Pág.187), sostiene que “es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, de manera de ordenar la información obtenida mediante un instrumento utilizado”. En tal sentido, la tabulación de los datos obtenidos se llevó a cabo utilizando una tabla de doble entrada, donde verticalmente se indicaron los números de personas tomadas en la población en la investigación y en la parte horizontal la numeración de las preguntas de la encuesta de dicha investigación.

B i b l i o t e c a



**Administracion
y Contaduria**

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el contenido del presente capítulo, se realizó el análisis e interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, argumentando según los basamentos teóricos de dichos análisis, dados por los indicadores de la variable objeto de estudio en la investigación.

El análisis de los resultados es la parte de la investigación donde se hacen inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

OBJETIVO N°1. Analizar los planes, objetivos y metas establecidos en el área administrativa por el Banco Central de Venezuela, Subsele Maracaibo.

Dimensión: **Planes**
Objetivos
Metas

Indicadores: **Sistema de Responsabilidades**
Lineamientos Operativos
Funciones Operativas

Pregunta 1. ¿Están claramente definidas las responsabilidades de cada empleado en cada uno de los procesos del Instituto?

TABLA N°1

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	1	33
NO	2	67
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la tabla N° 1 se observó que de las 3 personas el 67% respondió que las responsabilidades de cada empleado no están claramente definidas en el Instituto, lo que se traduce en una debilidad al momento de cumplir con los deberes y obligaciones dentro de los procesos del Instituto.

Pregunta 2. **¿Existe una estructura organizativa en el Instituto?**

TABLA N°2

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la tabla N° 2 se observó que el total de los sujetos manifestó que actualmente si existe una estructura organizativa en el Instituto.

Pregunta 3. **¿Cree usted que esta estructura es la más idónea?**

TABLA N°3

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	1	33
NO	2	67
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la tabla N° 3 se observó que de las 3 personas el 67% respondió que la estructura no es la más idónea, producto de que en la actualidad, esta siendo modificada.

Pregunta 4. **¿Describe la estructura organizativa las relaciones de trabajo y autoridad?**

TABLA N°4

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	1	33
NO	2	67
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la tabla N° 4 se observó que de las 3 personas el 67% respondió que no, ya que la misma solo define las líneas de autoridad.

Pregunta 5. ¿Posee el Instituto objetivos establecidos?

TABLA N°5

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de los sujetos respondió afirmativamente, lo cual evidencia que el Instituto tiene la planificación adecuada para la ejecución de cada actividad.

Pregunta 6. ¿Cree usted que se encuentran bien enfocados los objetivos establecidos en el Instituto?

TABLA N°6

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de los sujetos respondió afirmativamente, llegando a la conclusión de que el Instituto tiene claramente definidos o enfocados los objetivos, en función de las funciones del mismo.

Pregunta 7. ¿Se establecen metas en el Instituto?

TABLA N°7

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

Se debe indicar, que el total de la población estimo que se establecen metas en el Instituto, lo que representa su trabajo bajo un plan de gestión que al final del mismo se cumplen metas aportando beneficios al Instituto.

Pregunta 8. ¿Son cumplidas dichas metas en el tiempo previsto?

TABLA N°8

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI		
NO	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

En relación con las metas establecidas se observa, que el total de bs sujetos respondió que no, lo que evidencia que en el Instituto, no siempre se cumplen las metas en el tiempo planificado.

OBJETIVO N°2. Evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del control interno en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

Dimensión: **Políticas**
Normas
Procedimientos
Control

Indicadores: **Políticas del Instituto**
Normas del Instituto

Procedimientos del Instituto
Control Interno
Objetivos del Control Interno
Auditoria Interna
Funciones de la Auditoria Interna
Responsabilidad de la Auditoria Interna
Auditoria de Gestión
Las “Es” de la Gestión
Relación de la Auditoria de Gestión con otras Auditorias
Principios utilizados en una Auditoria de Gestión
Normas utilizadas en una Auditoria de Gestión
Técnicas utilizadas en una Auditoria de Gestión
Prácticas utilizadas en una Auditoria de Gestión
Determinación de los objetivos y alcance de la Auditoria de Gestión

Evaluación del control interno en la Auditoría de Gestión
Aplicación del concepto de riesgo en la Auditoría de Gestión
Staff de auditoría necesario, equipos inter y multidisciplinario de
trabajo
Fases y procedimientos en la ejecución de una Auditoría de Gestión

Pregunta 9. ¿Conoce usted las políticas establecidas en el Instituto?

TABLA N° 9

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

En relación con las políticas establecidas se observa, que el total de los sujetos respondió que si, lo que evidencia que en el Instituto existe un buen nivel de comunicación con los empleados.

Pregunta 10. ¿Posee el Instituto un documento o manual que contenga la descripción de las actividades sobre las cuales debe regirse el Banco Central de Venezuela?

TABLA N°10

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió que si, por lo que se observa que todos los procesos ejecutados en el Instituto están impresos en dichos documentos o manuales.

Pregunta 11. ¿Existen procedimientos a seguir para realizar cualquier actividad en el Instituto?

TABLA N°11

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
-----------	------------------------	---

SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió que si, lo que resalta que si existen procedimientos a seguir para realizar las actividades que se desarrollan en el Instituto.

Pregunta 12. ¿Cree usted que estos son los más idóneos?

TABLA N°12

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

La población respondió que si, lo que significa que los sujetos afirman que los procedimientos aplicados son los más idóneos para la ejecución de cada una de las actividades que se realizan en el mismo.

Pregunta 13. ¿Existen mecanismos de control para las actividades planificadas por el Instituto?

TABLA N°13

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió que si existen, lo que quiere decir, que los mecanismos de control, ofrecen al personal las herramientas necesarias para la ejecución de las actividades eficientemente.

Pregunta 14. ¿Cree usted que estos son los más idóneos?

TABLA N°14

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
-----------	------------	---

	ABSOLUTA	
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió que los mecanismos de control para la ejecución de cada una de las actividades son los más idóneos, ya que permiten el cumplimiento de las normas, garantizando en gran medida el control sobre los procesos.

Pregunta 15. ¿Existen reglas de acción que permitan monitorear las operaciones administrativas?

TABLA N°15

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió que si, y estas reglas de acción pudiesen ser los sistemas implantados, manuales, normas.

Pregunta 16. ¿Entre los objetivos del control interno se tiene la información, protección y eficiencia, de acuerdo con este planteamiento, estos objetivos se cumplen en el control interno del Instituto?

TABLA N°16

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo al total de la población, el control interno del Instituto cumple con los objetivos de información, protección y eficiencia.

Pregunta 17. ¿La unidad de auditoria interna cumple con su labor de evaluar permanentemente y darle asistencia, así como asesoramiento de alto nivel al Instituto?

TABLA N°17

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 100% de la población respondió que si, lo que constituye un importante elemento del control interno.

Pregunta 18. ¿La unidad de auditoria interna evalúa el sistema de control interno del Instituto para mejorarlo y aumentar la efectividad y eficacia de la Gestión?

TABLA N°18

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió que si, lo que evidencia que la unidad de auditoria interna del Instituto, verifica que este desarrolle sus actividades ajustándose a sus políticas y los procedimientos de gestión y resultados.

Pregunta 19. ¿La unidad de auditoria interna es responsable de que sus recomendaciones sean consideradas por la gerencia del Instituto?

TABLA N°19

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 100% de la población respondió que si, lo que evidencia que las recomendaciones hechas por la unidad de auditoria interna son tomadas en consideración, para la toma de decisiones adecuadas.

Pregunta 20. ¿La unidad de auditoria interna es responsable de guardar reserva sobre las situaciones investigadas y la información confiada?

TABLA N°20

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, lo que muestra que en la unidad de auditoria interna esta presente el criterio de confidencialidad de la información.

Pregunta 21. ¿La unidad de auditoria interna aplica Auditoria de Gestión en el Instituto?

TABLA N°21

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo, 2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, el total de la población respondió afirmativamente, lo que evidencia que en el Instituto se esta evaluando la gestión, en función de los objetivos y metas a alcanzar.

Pregunta 22. ¿Al momento de efectuar la Auditoria de Gestión son tomadas en cuenta las Els de la gestión?

TABLA N°22

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El 100% de la población respondió que si, lo que evidencia que la Auditoria de Gestión aplicada al Instituto evalúa los resultados obtenidos sobre estos parámetros.

Pregunta 23. ¿Según su experiencia cual es la principal diferencia entre la Auditoria de Gestión y las otras clases de auditorias?

TABLA N°23

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Indicadores de Gestión	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

Según los resultados obtenidos, la principal diferencia entre la Auditoria de Gestión y las otras Auditorias es que la primera se basa en la aplicación de indicadores de gestión y se basa en las E's de Gestión, mientras que las otras se orientan hacia el cumplimiento de procesos más puntuales.

Pregunta 24. ¿Usted tiene conocimiento de los principios, aplicables al momento de realizar una Auditoria de Gestión?

TABLA N°24

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo, 2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 100% de la población conoce y aplica los principios de objetividad, periodicidad, independencia y equidad, presentes en toda auditoria.

Pregunta 25. ¿Usted tiene conocimiento de las normas aplicables al momento de realizar una Auditoria de Gestión?

TABLA N°25

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo, 2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 100% de la población conoce y aplica las normas personales, planificación y ejecución y de preparación del informe de auditoria de gestión.

Pregunta 26. ¿Usted tiene conocimiento de las técnicas aplicables al momento de realizar una Auditoria de Gestión?

TABLA N°26

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 100% de la población conoce y aplica las técnicas verbales, oculares, documentales y físicas, que utiliza el auditor para comprobar la razonabilidad de la información lo cual le permitirá emitir su opinión.

Pregunta 27. ¿Usted tiene conocimiento de las prácticas aplicables al momento de realizar una Auditoria de Gestión?

TABLA N°27

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 100% de la población conoce y aplica las prácticas que se deben tomar en cuenta en toda auditoria, tales como: pruebas selectivas, detección de indicios, intuición, síntesis, etc.

Pregunta 28. ¿Al momento de realizar una Auditoria de Gestión se determinan los objetivos y alcance de la misma?

TABLA N°28

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 100% de la población respondió afirmativamente, lo que evidencia que en el Instituto todas las auditorías de gestión aplicadas están claramente definidas.

Pregunta 29. La evaluación del control interno permite al auditor:

- Determinar el grado de confianza en el Instituto.
- Determinar el grado de confianza en los procedimientos para el logro de los objetivos y el cumplimiento o desviaciones de los planes y programas.

TABLA N°29

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, lo cual le permite al auditor determinar las fortalezas y/o debilidades del control interno, ayudándole a elaborar una guía acertada de las pruebas a realizar.

Pregunta 30. ¿Se utiliza la información producto de las actividades de control de la gestión, como insumo para la planificación y programación de los trabajos de auditoría?

TABLA N°30

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de la población respondió que si se utiliza la información de las actividades de control, para la planificación de los trabajos de auditoria.

Pregunta 31. ¿Cuándo se planifica una Auditoria de Gestión son tomados en consideración los riesgos presente en cada una de las auditorias (control, inherente y de detección?

TABLA N°31

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	2	67
NO	1	33
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos el 67% de la población respondió afirmativamente, ya que al momento de planificar el auditor debe enfrentar los mismos para obtener aseveraciones confiables, evidencia suficiente y competente, para poder emitir una comunicación de los hechos.

Pregunta 32. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para la planificación y ejecución de las actividades propias de una Auditoria de Gestión?

TABLA N°32

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, lo que quiere decir que se cuenta con el personal, manuales y/o normativa, equipos y tiempo para la realización de una auditoria de gestión.

Pregunta 33. Los recursos a considerar en la planificación del programa de auditoria de gestión para el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo, deben ser: Económicos, Materiales, Técnicos, Profesionales y tener Ambiente de Trabajo.

TABLA N°33

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, lo cual significa que existe una serie de recursos que se deben tomar en cuenta a la hora de aplicar la auditoria de gestión.

Pregunta 34. ¿Se dispone del personal con la capacidad y experiencia necesarios para ejecutar las funciones de una Auditoria de Gestión?

TABLA N°34

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% respondió afirmativamente, entonces se puede deducir que la unidad de auditoria interna del Instituto, cuenta con un personal que se siente con la capacidad de realizar auditorias de gestión.

Pregunta 35. ¿La Auditoria de Gestión efectuada por usted está estructurada en 5 fases secuenciales, tal como lo establece la Guía Metodológica para una Auditoria de Gestión emitida por la Contraloría General de la República?

TABLA N°35

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió que la Auditoria de Gestión aplicada en el Instituto efectivamente esta estructurada tal como lo establece la Contraloría General de la República, lo que evidencia apego a la normativa aplicable en este caso.

Pregunta 36. ¿Al practicar la auditoria, se realiza un estudio preliminar de la unidad, división o Departamento en el Banco Central de Venezuela, tales como: Conocimiento de las actividades y funciones, Conocimiento de objetivos y políticas, Normas y Procedimientos, Planes u Otros.

TABLA N°36

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de la población respondió que si se hace un estudio preliminar antes de realizar la auditoria de gestión, para evidenciar si existe alguna debilidad de control interno.

Pregunta 37. En la metodología aplicada al estudio preliminar se realizan: Entrevistas, Cuestionarios, Revisión de toda la documentación relacionada con el área auditada y Otros.

TABLA N°37

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de la población respondió que en la metodología a seguir en el estudio preliminar si se realizan entrevistas, aplicación de cuestionarios, revisión de manuales de normas y procedimientos, flujogramas y organigramas, es decir, documentación relacionada con el área auditada.

Pregunta 38. La independencia de la evaluación del control interno en el Banco Central de Venezuela, se garantiza: Con la existencia de normas, Con el establecimiento de políticas, Autonomía en la realización de las auditorías, Ética profesional en el personal de auditoría.

TABLA N°38

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El 100% de la población respondió afirmativamente, lo que evidencia que la unidad de auditoría interna del Instituto tiene claramente definido cuales son las formas de garantizar la independencia en su evaluación del control interno.

Pregunta 39. ¿Existen programas estandarizados de Auditorías de Gestión aplicables al Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo?

TABLA N°39

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI		
NO	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar como el 100% de la población respondió negativamente, lo cual da origen a la propuesta de elaborar un programa de auditoría de gestión, ya que este es un instrumento de mucha importancia a la hora de aplicar una auditoría de gestión.

Pregunta 40. En el establecimiento de los objetivos del programa de auditoría para el Departamento de Auditoría y Control de Operaciones Nacionales, las políticas deben estar orientadas a: Tener conocimiento del área auditada, Guiar las decisiones y la acción del personal de auditoría, Guiar las decisiones y la acción del personal de auditoría, Garantizar el logro de los objetivos u otros.

TABLA N°40

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar como el 100% de la población respondió afirmativamente, sin embargo, es conveniente resaltar que es de importancia tomar en cuenta la corrección de desviaciones a través del cumplimiento de las acciones de auditoria.

Pregunta 41. Los elementos para diseñar los objetivos del programa de auditoria de gestión para el Banco Central de Venezuela, Subsele Maracaibo, deben ser: La evaluación del control interno, El cumplimiento de normas y procedimientos administrativos, La utilización de los recursos con criterio de eficiencia y eficacia, El alcance de la auditoria, La estructura organizativa y Los parámetros para medir la gestión administrativa.

TABLA N°41

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, lo que evidencia que al momento de diseñar los objetivos del programa de auditoria de gestión se toman ciertos elementos de importancia para que el mismo, cubra en su totalidad los procesos ejecutados por el área evaluada.

OBJETIVO N°3. Identificar los Indicadores de Gestión existentes en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsele Maracaibo.

Dimensión: **Indicadores de Gestión**

Indicadores: **Eficiencia**

Eficacia

Economía

Impacto

Calidad

Pregunta 42. **¿Existen indicadores que puedan medir el nivel de eficiencia en los procesos?**

TABLA N°42

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, como por ejemplo los indicadores de productividad.

Pregunta 43. **¿Existen indicadores que puedan medir el nivel de eficacia en los procesos?**

TABLA N°43

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, como por ejemplo indicadores de tiempo.

Pregunta 44. **¿Existen indicadores que puedan medir el nivel de economía en los procesos?**

TABLA N°44

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, como por ejemplo indicadores que midan el uso de los recursos.

Pregunta 45. ¿Existen indicadores que puedan medir el nivel de impacto en los procesos?

TABLA N°45

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, como por ejemplo indicadores que midan el uso de nuevas tecnologías.

Pregunta 46. ¿Existen indicadores que puedan medir el nivel de calidad en los procesos?

TABLA N°46

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, como por ejemplo indicadores de prestación de los servicios.

Pregunta 47. ¿Se verifica mediante indicadores, el desarrollo y cumplimiento de la ejecución de los procesos?

TABLA N°47

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SI	3	100
NO		
TOTAL	3	100

Fuente: Rosendo,2004

El total de la población respondió afirmativamente, lo que quiere decir que el Instituto cuenta con indicadores, que le permiten evaluar su rendimiento al momento de ejecutar los procesos.

CONCLUSIONES.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez analizado y discutidos los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se inicia la interpretación de los mismos con el apoyo de las opiniones emitidas por los autores citados.

OBJETIVO N°1. Analizar los planes, objetivos y metas establecidos en el área administrativa por el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

En función de las dimensiones Planes, Objetivos y Metas, se tiene que el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo cuenta con una estructura organizativa, la cual según los encuestados no es la más idónea ya que en la actualidad esta siendo modificada y que la misma solo define líneas de autoridad, en cuanto a los objetivos organizacionales se encuentran bien enfocados, de igual modo ocurre con las metas, las cuales están bien definidas. En este sentido, partiendo del interés de esta investigación es necesario recordar que Holmes (1999) lo define, como un procedimiento de un examen planeado...que estos procedimientos deben ser sencillo y concisos, es decir, claros, por lo que requieren estar fundamentados en los objetivos y las metas del Instituto, que según Moreno (1995) el cumplimiento de estas deben ser cercioradas en la ejecución de las acciones. Al respecto Moreno (1995) manifiesta que los objetivos se producen en la planificación y que son alcanzados a través de algunos procedimientos, recursos, actividades, los cuales deben ser vigilados y medidos. Sin embargo, es conveniente resaltar que según el 67% de los encuestados las responsabilidades de cada empleado no están claramente definidas, lo que se traduce en una debilidad al momento de cumplir con los deberes y obligaciones dentro de los procesos del Instituto y que muchas veces trae como consecuencia que las metas establecidas no sean cumplidas en el tiempo previsto. De tal manera que los resultados coinciden con los fundamentos teóricos.

OBJETIVO N°2. Evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del control interno en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

En función de las dimensiones Políticas, Normas, Procedimientos y Control se tiene lo siguiente: en cuanto a las políticas son conocidas por sus empleados, tal como lo afirmaron los encuestados, de tal manera de que estas son compatibles con los objetivos establecidos por el Instituto. Las políticas se instituyen obedeciendo un sistema de normas y procedimientos regulando todos los procesos y procedimientos ejecutados, los cuales proporcionan el logro de los resultados

En cuanto a las normas se tiene que el Instituto se rige por manuales de normas y procedimientos que describen claramente las actividades a ejecutar, en este sentido Gómez (1993,Pág.313) define las normas como una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.

En referencia a los procedimientos se tiene que estos reflejan una secuencia que permite visualizar cualquier contingencia, tomando en consideración los elementos materiales y humanos para alcanzar los objetivos, tal como lo respondió la población objeto de estudio. Estos son la clave para el establecimiento de las normas.

Amat (1998,p. 26) establece que el control desde una perspectiva limitada puede entenderse como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir o a los objetivos que se habían predeterminado; por otro lado, desde una perspectiva más amplia considera que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que tratan de orientar en influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. En función de lo expuesto anteriormente se tiene que los mecanismos de control ofrecen al personal las herramientas necesarias para la ejecución de las actividades eficientemente.

Si en verdad se pretende que los controles funcionen, se les debe crear a la medida (Koontz 1998, p. 650). En otras palabras, deben atender a los requerimientos de planes, puestos, ser objetivos, flexibles ajustados a la cultura organizacional, al comportamiento individual y a la economía de la empresa, buscando la interacción de todos los miembros de la misma en la ejecución de las funciones reguladoras preventivas y correctivas.

En atención a esto, se tiene que el Instituto cuenta con un adecuado control interno, de igual manera con un personal de auditoría interna que evalúa permanente e independientemente cada área, sugiriendo nuevos controles, evaluando el cumplimiento de los lineamientos y políticas. Así mismo este personal realiza Auditorías de Gestión, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión sobre los parámetros de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto, tomando en consideración los principios, normas, técnicas y prácticas utilizadas en una Auditoría de Gestión, tales como: Normas relativas a la capacidad y personalidad profesional del auditor, técnicas verbales, oculares y documentales, pruebas selectivas, detección de indicios, los riesgos presentes en toda auditoría, ya que al momento de planificar el auditor debe enfrentar los mismos para obtener aseveraciones confiables, evidencia suficiente y competente, para poder emitir una comunicación de los hechos, basándose siempre en la información emitida por la Contraloría General de la República. Sin embargo, es conveniente resaltar dado que el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo desea aumentar sus índices de efectividad al momento de cumplir sus funciones y el Departamento de Auditoría y Control de Operaciones Nacionales debe evaluar cada uno de los procesos ejecutados en el mismo, se requiere elaborar un Programa de Auditoría de Gestión estandarizado para cada uno de los Departamentos existentes en el Instituto, ya que es un instrumento de mucha importancia a la hora de aplicar la auditoría, dada las múltiples actividades ejecutadas en el mismo, se propondrá un programa de auditoría de gestión para las áreas administrativas del Instituto, tomando en consideración la evaluación del control interno, cumplimiento de normas y procedimientos administrativos, utilización de los recursos en base a los parámetros para medir la gestión administrativa. De tal manera que los resultados coinciden con los fundamentos teóricos.

OBJETIVO N°3. Identificar los Indicadores de Gestión existentes en el área administrativa del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo.

Los indicadores son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Los indicadores deben estar conectados a metas, no sólo en los departamentos, de las secciones o áreas funcionales, sino en la empresa en su conjunto. En esa medida, los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias.

Expuesto lo anteriormente, se tiene que el Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo, cuenta con indicadores de gestión para medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía, impacto y calidad, tales como de productividad, tiempo, usos de los recursos, nuevas tecnologías aplicadas, los cuales permiten evaluar el rendimiento del Instituto a la hora de ejecutar los procesos. Entre los cuales tenemos:



PROGRAMACIÓN

INDICADORES	FORMULA	EXPLICACIÓN
Cumplimiento de Procesos de Compra Iniciados Valores esperados: Menor 70	$\frac{\text{Nº de Procesos de Compra Iniciados}}{\text{Nº de Procesos de Compra Programados}} \times 100$ Segundo nivel Medio 80	2 Informa el grado de cumplimiento de los procesos de compra iniciados con respecto a los programados inicialmente. Superior 100
Cumplimiento de Procesos de Compra Incluidos Valores esperados: Menor 70	$\frac{\text{Nº de Procesos de Compra Incluidos}}{\text{Nº de Proc. de Compra Prog. Inicialmente}} \times 100$ Segundo nivel Medio 80	Informa el grado de cumplimiento de los procesos de compra incluidos con respecto a los programados inicialmente. Superior 100

PROGRAMACIÓN

INDICADORES	FORMULA	EXPLICACIÓN
Cumplimiento de Procesos de Compra Iniciados Valores esperados: Menor 70	$\frac{\text{Nº de Procesos de Compra Eliminados}}{\text{Nº de Proc. De Compra Prog. Inicialmente} \times 100}$ Segundo Nivel Medio 80	Informa el grado de cumplimiento de los procesos de compra eliminados con respecto a los programados inicialmente. Superior 100
ADJUDICACIONES DIRECTAS		
Cumplimiento de Criterios de Compra Iniciados Valores esperados: Menor 70	$\frac{\text{Nº de Criterios de Compra Iniciados}}{\text{Nº de Criterios de Compra Recibidos} \times 100}$ Segundo Nivel Medio 80	Informa el grado de cumplimiento de los criterios de compra iniciados. Superior 100
Cumplimiento de Procesos de Compra Concluidos Valores esperados: Menor 70	$\frac{\text{Nº de Procesos de Compra Concluidos}}{\text{Nº de Procesos de Compra Iniciados} \times 100}$ Segundo Nivel Medio 80	Informa el grado de cumplimiento de los procesos de compra concluidos. Superior 100
Cumplimiento de Ordenes de Compra Concluidas Valores esperados: Menor 70	$\frac{\text{Nº de Ordenes de Compra Concluidas}}{\text{Nº de Ordenes de Compra Iniciadas} \times 100}$ Segundo Nivel Medio 80	Informa el grado de cumplimiento de las ordenes de compra concluidas. Superior 100

REGISTRO AUXILIAR DE CONTRATISTAS		
INDICADORES	FORMÚLA	EXPLICACIÓN
Número de solicitudes analizadas Valores esperados: Menor 70	Solicitudes Analizadas Solicitudes Recibidas X100 Primer Nivel Medio 80	Informa el número de solicitudes recibidas y procesadas: Inscripciones y actualizaciones Superior 90
Número de solicitudes Aprobadas Valores esperados: Menor 70	Solicitudes Aprobadas Solicitudes Analizadas X100 Primer Nivel Medio 80	Informa el número de solicitudes aprobadas por inscripciones y actualizaciones Superior 90
CONTABILIDAD		
Cumplimiento de pagos realizados Valores esperados: Menor 60	N° de pagos ejecutados en el mes N° de pagos recibidos en el mes X 100 Primer Nivel Medio 80	Informa el nivel de cumplimiento de las obligaciones contraídas Superior 100
Cumplimiento de análisis realizados Valores esperados: Menor 60	N° de análisis realizados en el mes N° de análisis programados en el mes X 100 Primer Nivel Medio 80	Informa el nivel de cumplimiento en la realización de análisis de cuentas Superior 100

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en esta investigación, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Introducir mejoras en el sistema de comunicación ya sea a través de inducciones, charlas y conferencias en donde se transmita a profundidad la visión, misión, políticas, objetivos y toda la documentación necesaria para el aseguramiento del sistema, de manera tal, que los empleados se sientan plenamente satisfechos e identificados con la organización, a fin de lograr la eficiencia y eficacia en el logro de los cambios que la organización se trace.
- Mantener actualizado el manual descriptivo de cargos y funciones con el objeto de definir las actividades a ejecutar por cada empleado, e informarle el grado de responsabilidad que todos poseen para el buen funcionamiento del Instituto.
- Aplicar Indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia, eficacia y economía en cada uno de los procesos aplicados y para cada uno de los objetivos, metas y programas planteados en el Instituto.
- Se cree necesario la utilización del programa de auditoria producto de esta investigación, en virtud de que se apliquen los procedimientos adecuados para lograr una mayor eficiencia en las tareas que se realizan en el Instituto.

CONTENIDO DE LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA, SUBSEDE MARACAIBO

- **Introducción**
- Elaboración del Programa
- Soportes del Programa

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

3 INTRODUCCIÓN

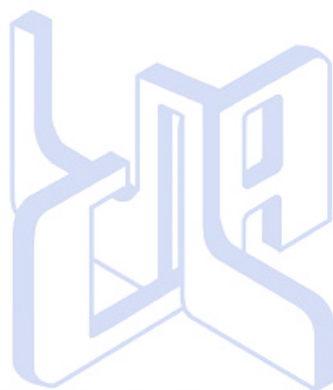
El presente manual comprende un programa de auditoría de gestión en el área administrativa para el Departamento de Auditoría y Control de Operaciones Nacionales, del Banco Central de Venezuela, Subsede Maracaibo. Este programa tiene como finalidad brindar a los usuarios del mismo la posibilidad de acudir a un instrumento de trabajo que

facilite la evaluación y aplicación del trabajo de auditoria interna a los procedimientos que se encuentran involucrados en el proceso administrativo del Instituto.

Cabe destacar que el presente programa se desarrolló bajo una metodología descriptiva y de campo debido a que va en búsqueda de aspectos que se desean conocer y de los cuales se pretenden obtener una respuesta en base a entrevista, cuestionarios, informes, manuales de normas y procedimientos, entre otros; que suministran información con relación a la forma como la unidad de auditoria interna evalúa actualmente los procesos en el área administrativa.

Estas técnicas han permitido conocer e identificar los procesos en sus diferentes aspectos, evaluar el control interno y todos aquellos aspectos que están muy relacionados con dichos procesos, trayendo como resultado final el presente programa de auditoria.

B i b l i o t e c a



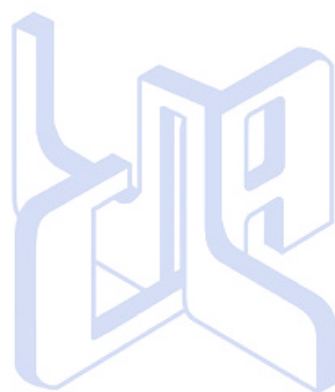
**Administración
y Contaduría**



Elaborado Por: Desirée Rosendo	Revisado Por:	Aprobado Por:
-----------------------------------	---------------	---------------

AUDITORÍA		INTERNA	
Pág. 1 de 2			
4 PROGRAMA DE INICIO			
PROCEDIMIENTOS	P/T	HECHO POR:	FECHA
1. Revise los papeles de trabajo, informes de auditorías y la situación de las acciones acordadas, sobre auditorías del período anterior, relacionadas con el alcance de la auditoría.			
2. Identifique que el organigrama del área auditada, el personal clave en la tramitación de los procesos.			
3. Identifique en los procesos y actividades relacionadas con la auditoría, la utilización de facilidades de computación.			
4. Obtenga el flujograma de las actividades a auditar y verifique su actualización con los procedimientos vigentes.			
5. Elabore y aplique los cuestionarios de control interno.			

B i b l i o t e c a



**Administracion
y Contaduria**



Elaborado Por: Desirée Rosendo	Revisado Por:	Aprobado Por:
-----------------------------------	---------------	---------------

AUDITORÍA Pág. 2 de 3	INTERNA
--	----------------

5 PROGRAMACIÓN

Objetivo Especifico: Evaluar si la Programación Anual de Compras se ejecuta al amparo de procedimientos, normas y otros elementos de control interno.

PROCEDIMIENTOS	P/T	HECHO POR:	FECHA
6. Verifique la Programación Anual de Compras a objeto de validar los datos en ella descritos con la formulación presupuestaria, el plan estratégico institucional y el catálogo general de bienes y servicios del Instituto.			
7. Verifique si la información mínima requerida para la apertura del procedimiento de adquisición de bienes, contratación de servicios o ejecución de obras es remitida oportunamente al área de programación.			
8. Evalúe: - Si esta justificada la adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras no contemplados en la formulación presupuestaria, por el Jefe de Adscripción de la unidad solicitante. - Si se cuenta con los recursos presupuestarios necesarios y debe estar conformado por la Oficina de Planificación y Presupuesto y la Gerencia General, - Si esta justificación deberá ser remitida al área de programación conjuntamente con las especificaciones técnicas para su			

programación.			
---------------	--	--	--



PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

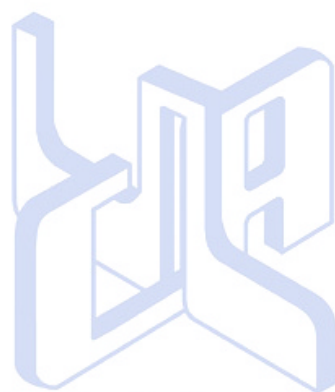
BCV

Elaborado Por: Desirée Rosendo	Revisado Por:	Aprobado Por:
-----------------------------------	---------------	---------------

AUDITORÍA			INTERNA
Pág. 3 de 3			
6 PROGRAMACIÓN			
PROCEDIMIENTOS	P/T	HECHO POR:	FECHA
9. Verifique si son remitidos los procedimientos licitatorios que hayan quedado desiertos en su totalidad o en algunos renglones y las Unidades Usuarías determinen que no es conveniente iniciar otro proceso del mismo tipo.			
10. Aplicar los Indicadores de Gestión (soporte 1)			

Biblioteca
Administración y Contaduría

B i b l i o t e c a



**Administracion
y Contaduria**



Elaborado Por: Desirée Rosendo	Revisado Por:	Aprobado Por:
--	----------------------	----------------------

AUDITORÍA	INTERNA
Pág. 2 de 2	

7 ADJUDICACIONES DIRECTAS

Objetivo Específico: Evaluar si la Selección de Contratistas y Proveedores se ejecuta al amparo de procedimientos, normas y otros elementos de control interno.

PROCEDIMIENTOS	P/T	HECHO POR:	FEC HA
1. Evalúe si los procedimientos de selección de contratistas para la adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios distintos a los profesionales y laborales, son ejecutados según las disposiciones establecidas en la Ley de Licitaciones y su Reglamento, según lo establecido en el Reglamento Interno del Banco Central de Venezuela.			
2. Verifique si los Proveedores que participan en los procesos de adquisición están inscritos en el Registro Nacional de Contratistas y todos los documentos que deben estar contenidos en él.			
3. Verifique los expedientes de cada proceso de adquisición, numerado por el consecutivo de la Orden de Compra.			
4. Verifique si para la adquisición de bienes, contratación de servicios y ejecución de obras por Adjudicación Directa, se cumple con lo establecido en el Manual de Normas para la elaboración, suscripción y administración de contratos.			
5. Aplicar los Indicadores de Gestión (soporte 2)			



Elaborado Por: Desirée Rosendo	Revisado Por:	Aprobado Por:
--	----------------------	----------------------

AUDITORÍA**INTERNA****Pág. 2 de 3****8 REGISTRO AUXILIAR DE CONTRATISTAS**

Objetivo Específico: Evaluar si las solicitudes de inscripción en el Registro Auxiliar de Contratistas, se hacen atendiendo lo establecido en el Reglamento de la Ley de Licitaciones y la Normativa Interna.

PROCEDIMIENTOS	P/T	HECHO POR:	FECHA
11. Verifique si el Registro Auxiliar de Contratista establece su forma de organización y funcionamiento atendiendo a lo estipulado en: - El Reglamento de la Ley de Licitaciones. - Las Normas para el análisis y revisión de los documentos para inscribirse en el Registro Nacional de Contratistas.			
12. Compruebe si los trámites tendientes a procesar solicitudes de inscripción en el Registro Nacional de Contratistas, provenientes de interesados en contratar con el Estado y/o con el instituto, están de conformidad con la Ley de Licitaciones y su Reglamento.			
13. Analice que elementos son considerados para la calificación legal y financiera y la clasificación de la especialidad de los solicitantes.			
14. Observe si el RAC solicita a los proveedores los documentos o datos necesarios para subsanar cualquier omisión que pudiere existir en relación con las respectivas solicitudes de inscripción en el Registro.			



Elaborado Por: Desirée Rosendo	Revisado Por:	Aprobado Por:
-----------------------------------	---------------	---------------

AUDITORÍA		INTERNA	
Pág. 3 de 3			
9 REGISTRO AUXILIAR DE CONTRATISTAS			
PROCEDIMIENTOS	P/T	HECHO POR:	FECHA
15. Chequee si el resultado de los procesos de inscripción o actualización de los proveedores es informado al Registro Nacional de Contratistas.			
16. Verifique si el Registro Auxiliar de Contratistas suministra la información al área de programación y licitaciones de los diferentes proveedores inscritos en el Registro Nacional por ramo de especialidad, para ejecutar las compras.			
17. Observe si los proveedores no inscritos en el Registro Nacional de Contratistas, están registrados en el sistema Máximo, los cuales participan en el proceso de adjudicación directa, ya que su volumen de ventas no excede las 500 U.T.			
18. Aplicar los Indicadores de Gestión (soporte 3)			



Elaborado Por: Desirée Rosendo	Revisado Por:	Aprobado Por:
--	----------------------	----------------------

AUDITORÍA Pág. 2 de 3	INTERNA
--	----------------

10 PROCESOS DE CONTABILIDAD

Objetivo Específico: Evaluar si la Ejecución de Pagos se ejecuta al amparo de los procedimientos establecidos en la Normativa Interna.

PROCEDIMIENTOS	P/T	HECHO POR:	FECHA
19. Verifique que las solicitudes de pagos formuladas por las unidades administrativas, estén sustentadas con la forma Gen 107 “Solicitud de pago”, según lo establece el numeral 2 del Manual de Normas y Procedimientos de Ejecución de Pagos.			
20. Determine que la forma Gen 107 “Solicitud de Pago” contenga: - La partida presupuestaria afectada, de conformidad con el numeral 1.4 del citado Manual. - Esté conformada por un funcionario con firma autorizada “A”, de conformidad con el Reglamento Interno del BCV, Título VIII “De las Firmas”.			
21. Compruebe que todos los pagos se materialicen mediante la emisión de cheques o abono en cuenta, cuidando que los documentos fuentes hayan sido verificados y conformados de acuerdo con el Reglamento Interno del BCV, Título VIII “De las Firmas”.			
22. Verifique que cada cheque sea emitido a favor del beneficiario o a nombre del representante legal de la empresa, por el monto correspondiente a los bienes suministrados o servicios prestados.			



Elaborado Por: Desirée Rosendo	Revisado Por:	Aprobado Por:
-----------------------------------	---------------	---------------

AUDITORÍA		INTERNA		
Pág. 3 de 3				
11 PROCESOS DE CONTABILIDAD				
PROCEDIMIENTOS	P/T	HEC HO POR :	FEC HA	
23. Determine el tiempo transcurrido desde la fecha de recepción de la solicitud de pago, hasta la fecha de elaboración del cheque.				
24. Verifique que los cheques entregados a cada beneficiario o representante legal de la empresa, se correspondan con los documentos que lo autorizan. Igualmente, compruebe que tales personas hayan firmado como señal de recibido, el reporte “Recibo de Pago”.				
25. Examine en cada factura procesada, el sello de cancelado según lo descrito en el numeral 8 del Manual de Normas y Procedimientos de Ejecución de Pagos.				
26. Examine en cada factura procesada, el sello de cancelado según lo descrito en el numeral 8 del Manual de Normas y Procedimientos de Ejecución de Pagos.				
27. Determine la cantidad de cheques anulados de acuerdo con la numeración establecida, y verifique que cada uno presente en el anverso un sello que describa la palabra “ANULADO”.				
28. Verifique que cada cheque anulado haya generado una operación contable que soporte tal situación.				
29. Aplicar los Indicadores de Gestión (soporte 4)				

PROGRAMACIÓN (SOPORTE 1)		
INDICADORES	FORMÚLA	EXPLICACIÓN
Cumplimiento de Procesos de Compra Iniciados Valores esperados: Menor 70	$\frac{\text{Nº de Procesos de Compra Iniciados}}{\text{Nº de Procesos de Compra Programados}} \times 100$ Segundo nivel Medio 80	12 Informa el grado de cumplimiento de los procesos de compra iniciados con respecto a los programados inicialmente. Superior 100
Cumplimiento de Procesos de Compra Incluidos Valores esperados: Menor 70	$\frac{\text{Nº de Procesos de Compra Incluidos}}{\text{Nº de Proc. de Compra Prog. Inicialmente}} \times 100$ Segundo nivel Medio 80	Informa el grado de cumplimiento de los procesos de compra incluidos con respecto a los programados inicialmente. Superior 100
Cumplimiento de Procesos de Compra Iniciados Valores esperados: Menor 70	$\frac{\text{Nº de Procesos de Compra Eliminados}}{\text{Nº de Proc. De Compra Prog. Inicialmente}} \times 100$ Segundo Nivel Medio 80	Informa el grado de cumplimiento de los procesos de compra eliminados con respecto a los programados inicialmente. Superior 100

ADJUDICACIONES DIRECTAS (SOPORTE 2)		
INDICADORES	FORMÚLA	EXPLICACIÓN
Cumplimiento de Criterios de Compra Iniciados	$\frac{\text{Nº de Criterios de Compra Iniciados}}{\text{Nº de Criterios de Compra Programados}} \times 100$	Informa el grado de cumplimiento de los

Valores esperados:	N° de Criterios de Compra Recibidos X100	criterios de compra iniciados.
Menor 70	Segundo Nivel Medio 80	Superior 100
Cumplimiento de Procesos de Compra Concluidos	$\frac{\text{N° de Procesos de Compra Concluidos}}{\text{N° de Procesos de Compra Iniciados}} \times 100$	Informa el grado de cumplimiento de los procesos de compra concluidos.
Valores esperados:	Segundo Nivel	
Menor 70	Medio 80	Superior 100
Cumplimiento de Ordenes de Compra Concluidas	$\frac{\text{N° de Ordenes de Compra Concluidas}}{\text{N° de Ordenes de Compra Iniciadas}} \times 100$	Informa el grado de cumplimiento de las ordenes de compra concluidas.
Valores esperados:	Segundo Nivel	
Menor 70	Medio 80	Superior 100

Administración
y Contaduría

REGISTRO AUXILIAR DE CONTRATISTAS (SOPORTE 3)		
INDICADORES	FORMÚLA	EXPLICACIÓN
Número de solicitudes analizadas	$\frac{\text{Solicitudes Analizadas}}{\text{Solicitudes Recibidas}} \times 100$	Informa el número de solicitudes recibidas y procesadas: Inscripciones y actualizaciones
Valores esperados:	Primer Nivel	
Menor 70	Medio 80	Superior 90
Número de solicitudes Aprobadas	$\frac{\text{Solicitudes Aprobadas}}{\text{Solicitudes Analizadas}} \times 100$	Informa el número de solicitudes aprobadas por inscripciones y actualizaciones
Valores esperados:	Primer Nivel	
Menor 70	Medio 80	Superior 90



PROCESOS DE CONTABILIDAD (SOPORTE 4)		
INDICADORES	FORMÚLA	EXPLICACIÓN
Cumplimiento de pagos realizados Valores esperados: Menor 60	N° de pagos ejecutados en el mes $\text{N° de pagos recibidos en el mes} \times 100$ Primer Nivel Medio 80	Informa el nivel de cumplimiento de las obligaciones contraídas Superior 100
Cumplimiento de análisis realizados Valores esperados: Menor 60	N° de análisis realizados en el mes $\text{N° de análisis programados en el mes} \times 100$ Primer Nivel Medio 80	Informa el nivel de cumplimiento en la realización de análisis de cuentas Superior 100

Administración
y Contaduría

BIBLIOGRAFÍA

Referencias de fuentes impresas

Libros:

- AMAT, Joan M. **El control de gestión: Una perspectiva de dirección.** Ediciones Gestión 2000. Barcelona – España 1998.
- BACÓN, Chales. **Manual de Auditoría Interna.** 1991.
- BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. **Indicadores de Gestión.** 3D Editores. Santa fé de Bogotá. 1998 2da. Edición.
- BLANCO, L. Y. **Normas y Procedimientos de Auditoría Integral.** Editorial Roesga 1998.
- CEPEDA, Gustavo. **Auditoría y Control Interno.** McGraw Hill. Caracas, Venezuela.1997.
- CORTÉS C. **Manual de administración de empresas.** Editorial civitas. Madrid 1996.
- DE LA PORTE A. **Auditoria.** Editorial McGrawHill. 1984.
- GOMÉZ Luis, RODRÍGUEZ Francisco. **Indicadores de calidad y productividad en la empresa.** Editorial Nuevo Tiempo. Venezuela 1992.
- GOMÉZ, G. **Planeación y Organización de empresas.** McGrawHill. México 1993.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar. **Metodología de la Investigación.** McGraw Hill Interamericana, S.A. México 1998.
- HOLMES, Arthur. **Auditoría: Principios y procedimientos.** México. Utela 1999.
- KAPLAN, Roberts, NORTON P. David. **El cuadro de mando integral.** Ediciones Gestión 2000. Barcelona – España 1997.
- KOHLER, Eric L. **Diccionario para contadores.** México: Unión tipografía editorial 1979.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. **Administración, una perspectiva global.** McGraw Hill.1998.

- LAZZATTI, Santiago. **Claves de la decisión en la empresa.** Editorial Macchi. Buenos Aires 1991.
- MEIGS, Walter. **Principios de Auditoría.** 1990.
- OFICINA NACIONAL DE AUDITORIA DE LA REPUBLICA DE CUBA. **Guía metodológica para la Auditoría de Gestión.** 1996.
- PERDOMO MORENO, Abraham. **Administración Financiera.** Internacional Thomsom Editores. México 1997.
- RUIZ ROA, José. **Fundamento para el análisis de Gestión Administrativa.** Editorial Panapo. Caracas 1995 1era. Edición.
- SABINO, Carlos. **El proceso de Investigación.** Editorial Panapo. Caracas. 1995.
- STONER, James A.F, FREEMAN Edward R, GILBERT, Daniel R. **Administración.** México: Prentice – Hall 1994.
- TAWFIK, Louis, CHAUVEL, Alain M. **Administración de la producción.** México: MacGrawHill 1992.
- WILLINGHAM Jhon, Carmichael Douglas. **Auditoría. Conceptos y Métodos.** McGrawHill Internacional 1982.

Leyes:

- CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA. **Cuaderno de Auditoría, Metodología para la Auditoría de Gestión.** 1999.
- LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL. G.O N° 37.347. 17/12/01.

Tesis publicadas:

- Laguna, L. 1996. Actualización de los programas de auditoría aplicados en la firma de contadores públicos independientes Carmona & Asociados. Trabajo de grado. Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo.

- Luna, C. 1995. Diseño de una programa de auditoria. Trabajo de grado. Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo.
- Pacheco, O.2000. Diseño de un programa de auditoria interna para el área de capacitación del público en el BOD, S.A de la facultad de ciencias administrativas, de la URBE. Trabajo de grado. Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). Maracaibo.
- Pineda, J.1996. Diseño de un plan de auditoria operativa para el área de gastos a ser utilizado para la Contraloría Interna de la Gobernación del Estado Zulia. Trabajo de grado. Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo.
- Sánchez David y Urdaneta Alvaro. 2001. Control de gestión de los servicios públicos en la alcaldía del Municipio San Francisco Edo. Zulia. Trabajo de grado. Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). Maracaibo.

B i b l i o t e c a

Trabajos no publicados:

- GONZÁLEZ Y OTROS. **Auditoria de Gestión, definiciones básicas y metodología para su realización.** 2001.

Administración
y Contaduría