

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



“GUÍA TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN, PARA SER APLICADA POR LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA, EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE RECONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS QUE EJECUTA FONAVIPO CON FINANCIAMIENTO EXTERNO”

Trabajo de Graduación Presentado Por:

Jorge Humberto Guevara Reyes
Jaime Herbert González Ayala
Elsa Marina Amaya Ramírez

Para optar al Grado de:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Abril de 2004.

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

	INDICE	PAG.
	RESUMEN	i
	INTRODUCCION	v

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN EL SALVADOR

1.	MARCO TEORICO	1
1.1.	Antecedentes Generales de Auditoria	1
1.1.1.	Origen y Evolución	1
1.1.2.	Origen en El Salvador	2
1.1.3.	Definición de Auditoria	7
1.1.4.	Importancia	8
1.1.5.	Objetivo	9
1.1.6.	Clases de Auditoria	10
1.1.7.	Tipos de Auditoria	10
1.1.7.1.	Antecedentes de la Auditoria Interna	13
1.1.7.2.	Definición	16
1.1.7.3.	Importancia	16
1.1.7.4.	Objetivo	16
1.2.	Auditoria de Gestión	18
1.2.1.	Objetivos de la Auditoria de Gestión	18

1.2.2.	Concepto de Gestión	19
1.2.3.	Economía	19
1.2.4.	Eficacia	20
1.2.5.	Eficiencia	20
1.3.	La Auditoria de Gestión como Herramienta para la Evaluación Integral de los Proyectos de Reconstrucción	21
1.4.	Alcance de la Auditoria de Gestión	23
1.5.	Criterios de Medición	24
1.6.	Generalidades de los Proyectos de Inversión Pública	25
1.6.1.	Ciclo de vida de los proyectos	26
1.6.2.	Clasificación de los Proyectos y formas de Ejecución	28
1.7.	Antecedentes de FONAVIPO	29

CAPITULO II

METODOLOGÍA, RECOPIACIÓN, TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.	Diseño Metodológico	32
2.1.	Tipo de Estudio	32
2.1.1.	Según el tiempo de Ocurrencia de los Hechos	32
2.1.2.	Según Análisis y Alcance de los Resultados	32
2.1.3.	Según el Periodo y Secuencia del Estudio	33

2.1.4.	Área de Estudio	33
2.1.5	Área Geográfica	34
2.1.6.	Unidad de Análisis	34
2.1.7.	Población y Muestra	34
2.2.	Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos.	35
2.2.1	Tabulación de Datos	36
2.2.2.	Análisis e Interpretación de los Resultados	36
2.3.	Tabulación y Análisis de Datos	42
2.3.1.	Aspectos Generales y Organizacionales	42

CAPITULO III

**GUÍA TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN
PARA SER APLICADA POR LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA, EN LA
EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE RECONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS
QUE EJECUTA FONAVIPO CON FINANCIAMIENTO EXTERNO.**

3.1.	Marco General	57
3.2.	Criterios Generales	57
3.3.	Elementos de la Gestión	58
3.3.1.	Establecimiento de los Objetivos y Metas	58
3.4.	Planeación y Organización	58
3.5	FASE No. 1	59
	Definición de los proyectos e identificación de la estrategia	

3.5.1	1. Satisfacción de la población beneficiaria	60
3.5.2	2. Liderazgo	60
3.5.3	3. Recursos humanos	60
3.5.4	4. Información y análisis	60
3.5.5	5. Aseguramiento de la Calidad.	61
3.5.6	6. Efectos del Entorno.	61
3.5.7	7. Diagnósticos del Proyecto.	61
3.6	FASE NO. 2	62
	Evaluación de los riesgos	
3.6.1	1. Identificación de Oportunidades y Amenazas de los Proyectos.	63
3.6.2	2. Visita a los proyectos para conocer las debilidades y fortalezas.	63
3.7	FASE NO. 3	64
	Evaluación y análisis de control interno	
3.7.1	1. Aspectos generales	64
3.7.2	2. Aspectos financieros	65
3.8	FASE NO. 4	66
	Planeación y diseño de procedimientos	
3.8.1	1. Determinación de Proyecto a Evaluar.	67

3.8.2	2. Memorando de Planeación.	68
3.8.3	a. Entrevistas	69
3.8.4	b. Consulta de Documentación y verificación Ocular	70
3.8.5	c. Recursos y Cronograma.	71
3.8.6	3. Elaboración de Procedimientos de Auditoria.	71
3.8.7	a. Objetivos	72
3.8.8	b. Alcance	72
3.8.9	c. Criterios	73
3.8.10	d. Procedimientos	73
3.9	FASE NO. 5	74
	Ejecución de la auditoria	
3.9.1	1. Recolección de evidencia	76
3.9.2	a. Suficiente y competente	77
3.9.3	b. Relevancia	78
3.9.4	2. Elaboración de las Cedulas de trabajo	78
3.9.5	3. Supervisión del Trabajo	80
3.9.6	4. Desarrollo de los Hallazgos.	82
3.9.7	5. Eventos subsecuentes.	84
3.10	FASE NO. 6	85
	Informe final	
3.10.1	1. Contenido del Informe.	86

3.10.2	2. Labor de Seguimiento.	88
--------	--------------------------	----

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

4.	Conclusiones y Recomendaciones	89
4.1.	Conclusiones	89
4.2.	Recomendaciones	91
	 BIBLIOGRAFÍA	 93

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : **Dra. María Isabel Rodríguez**

Secretaria : **Lic. Margarita Muñoz Vela**

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : **Lic. Emilio Recinos Fuentes**

Secretaria de la Facultad de
Ciencias Económicas : **Lic. Dilma Yolanda del Cid**

Tribunal Examinador : **Lic. José Gustavo Benítez Estrada**

: **Lic. Carlos Alvarenga Barrera**

Abril de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS:

A Dios Todopoderoso por iluminarme y darme la sabiduría para alcanzar este triunfo. A mis padres por guiarme y apoyarme en todo momento y a mi esposa por su gran amor y saber comprenderme y apoyarme en los momentos difíciles y por el sacrificio que tuvo que pasar durante el proceso; a mis de mas familiares y amigos.

“Toda ciencia está en los libros y el que sabe leer posee el secreto de la sabiduría”

JORGE HUMBERTO GUEVARA REYES

A Dios Todopoderoso, por haberme ayudado durante todo el tiempo y concederme vida, fortaleza y sabiduría para seguir adelante; a mis padres: por brindarme su apoyo moral incondicional en todo tiempo e inspirarme confianza para alcanzar mi meta y objetivos; a mis hermanos y amigos: por la ayuda y motivación que me proporcionaron para seguir adelante en mis estudios.

JAIME HERBERTH GONZALES AYALA

Al Creador de los cielos y el universo por la sabiduría para culminar mi carrera, a mi Madre, hermanos y demás familiares por su apoyo y comprensión, al equipo de asesores por los lineamientos para realizar el Trabajo de Graduación, a mis compañeros de tesis y demás amigos por su calidad de trabajo y apoyo.

ELSA MARINA AMAYA RAMIREZ

RESUMEN EJECUTIVO

Las Instituciones Autónomas constituyen un alto porcentaje en el desarrollo económico del país, ya que es el sector encargado de satisfacer las necesidades básicas de la población; siendo de mucha importancia el correcto manejo de los recursos tanto si son propios, del Fondo General o recursos que manejan en concepto de préstamos o donaciones provenientes de otros países y Organismos Internacionales, para llevar a cabo proyectos de reconstrucción nacional.

Dentro de las exigencias que deben afrontar las instituciones autónomas, surge la necesidad de evaluar la gestión realizada, reconociendo factores tales como: la eficiencia, eficacia y economía. Para cumplir con éste cometido se ha diseñado la Guía Técnica para el desarrollo de la Auditoría de Gestión, la que es desarrollada en el presente trabajo, el cual se divide en cuatro capítulos.

En el capítulo I se desarrollan los apartados sobre antecedentes y generalidades sobre Auditoría Interna, tanto a nivel mundial, como nacional, así como definiciones sobre la Auditoría de Gestión, sus elementos, características, la importancia de éste, los beneficios que posee. Como segundo apartado, se presentan los antecedentes y generalidades sobre FONAVIPO, así como diferentes definiciones, su naturaleza, características, clasificación, importancia, marco legal por el que se encuentran regidas y por último se presentan los antecedentes y generalidades sobre proyectos que ejecutan las instituciones autónomas en El Salvador; sus antecedentes, definiciones, clasificación de

acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República y sus diferentes fases.

En el capítulo II, presenta la metodología de la investigación realizada, en la que se estableció el tipo de estudio a utilizar, el área de estudio, los métodos y las fuentes para la recopilación de los datos, posteriormente se realizó la descripción para la tabulación, análisis e interpretación de los datos, finalmente se determinó el tamaño de la población, definiendo la muestra a ser estudiada.

Asimismo, se presenta el diagnóstico situacional de FONAVIPO. Lo anterior se realizó tomando como base la información recopilada utilizando los instrumentos mencionados anteriormente. El análisis fue realizado efectuando una separación de las preguntas contenidas en el cuestionario, con el propósito de obtener resultados satisfactorios. La agrupación se efectuó en las áreas: general, organizacional y de Gestión, en las cuales se llevó a cabo una relación entre las respuestas obtenidas con el fin de tener una visión clara sobre la situación actual.

El capítulo III contiene la Guía Técnica para el desarrollo de la Auditoría de Gestión para ser aplicada por la unidad de Auditoría Interna, en la evaluación de los proyectos de reconstrucción de viviendas que ejecuta FONAVIPO con Financiamiento Externo, desarrollado con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas en la realización de los proyectos y de esta manera obtener resultados favorables. Dentro del contenido del manual se encuentran los objetivos, importancia, alcance, y la justificación del diseño.

En el capítulo IV se presentan las conclusiones relacionadas con el diseño de la Guía Técnica en las instituciones autónomas, asimismo, se presentan recomendaciones que se consideran pueden contribuir con la aplicación de dichos lineamientos, en el desarrollo de los proyectos para obtener los resultados esperados.

INTRODUCCIÓN

La Gestión Pública implica un cambio de paradigma, pasar del concepto de Administrar (seguir instrucciones) al de Gestionar (conseguir resultados), debido a esto, se hace necesario la realización de auditorías de gestión, que verifiquen la consecución de los objetivos de dichas actuaciones públicas. La gestión ya no es un proceso más, sino que exige un rol más activo del personal directo de la Administración.

El presente trabajo contiene antecedentes, generalidades, importancia, características, tanto de la Auditoría Interna como de la Auditoría de Gestión, para poder tener una idea clara del tema de la investigación; así como también poder adaptarla a cualquier Institución Autónoma en El Salvador, además el proceso para la ejecución de proyectos en las Instituciones Autónomas y la situación actual de la aplicación de dicha Auditoría para la ejecución de proyectos de reconstrucción.

A continuación, se desarrolla la metodología de cómo se llevó a cabo la investigación, especificando el tipo de estudio utilizado, el área en que se enfocó la investigación, los instrumentos utilizados en la investigación de campo, la cantidad de Instituciones a estudiar.

Posteriormente se desarrolló el diagnóstico de los resultados obtenidos, para identificar la problemática sobre la aplicación de la Guía Técnica para el desarrollo de la Auditoría de Gestión para ser aplicada por la Unidad de Auditoría Interna, en

la evaluación de los proyectos de reconstrucción de viviendas que ejecuta FONAVIPO con financiamiento externo, para lo cual, los resultados se separaron por áreas de estudio.

Finalmente se presenta la propuesta a la problemática planteada anteriormente, la cual tiene como objetivo servir de apoyo en cuanto a la eficiencia, eficacia y economía en el proceso de ejecución de proyectos de reconstrucción de viviendas en El Salvador.

Finalmente se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones que se considera, serán de utilidad para cualquier Institución que desarrolle proyectos de reconstrucción.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN EL SALVADOR

1. MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES GENERALES DE AUDITORIA.

1.1.1. ORIGEN Y EVOLUCION

Los más antiguos registros contables y referencias que se tienen en países de habla inglesa, son los registros de los erarios de Inglaterra que datan del año 1130. “En gran Bretaña, cuna de la auditoria, las primeras auditorias eran de dos tipos: La de las ciudades y poblaciones, que se hacían públicamente ante los funcionarios de gobierno y ciudadanos; el segundo tipo implicaba un examen detallado de las cuentas que llevaban los funcionarios de finanzas de los grandes señoríos, seguido por una declaración de auditoria. Las dos categorías, estaban encaminadas primordialmente a examinar los fondos confiados a los funcionarios públicos o privados.”¹ “A finales del siglo XVII, se promulgó la primera ley en Escocia que prohibía a ciertos funcionarios que actuaran como auditores de una ciudad, pese a este progreso en la práctica de la auditoria, no fue hasta el siglo XIX que trajo consigo la construcción de ferrocarriles y el crecimiento de las compañías de seguros, los bancos y otras empresas, cuando el auditor profesional se convirtió en parte importante del escenario empresarial.”²

¹ Ernesto Belloso, Enciclopedia “Auditoria”, Editorial Océano, 4ta. Edición, 2000, Pág. 35

² Op. Cit.

1.1.2. ORIGEN EN EL SALVADOR

En el Salvador alrededor de los años 1927/1928, se fundó, el primer Colegio de Estudios Contables. Después el 5 de octubre de 1930, quedando organizada la Corporación de Contadores de El Salvador; a continuación en el año de 1931, se constituyó la Escuela de Comercio y Hacienda.”³ Se considera que éstos fueron los primeros Entes Colegiados que sentaron las pautas para la organización legal del ejercicio de la profesión, consecuentemente entra la participación del gobierno, emitiendo el Decreto No 57 de fecha 15 de Octubre de 1940, publicado en el Diario Oficial No 233, cuyo contenido era la Ley del Ejercicio de las funciones del Contador Público, y su texto sirvió de base para el ejercicio de la profesión y la formulación del Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría, integrado por 12 miembros con calidad de Contadores Públicos Certificados. Esta Ley fue derogada por el Código de Comercio que entró en vigencia a partir del año 1971.

En El Salvador, la profesión de la Contaduría Pública fue reconocida oficialmente, según Decreto Legislativo No. 57, publicado en el Diario Oficial No. 23 del 15 de octubre de 1940, mediante la Ley del Ejercicio del Contador Público y a nivel de profesión universitaria se inicia en la Universidad de El Salvador en el año de 1968.

Los auditores, solamente realizaban una auditoría de cumplimiento mediante la cual verificaban si las empresas estaban cumpliendo con lo establecido en el

³ Corporación de Contadores de El Salvador, Revista informativa “La Corpo”, Editorial El Mundo, 1981, No. 14

Código de Comercio y demás leyes tributarias, sin tener el pleno conocimiento de como elaborar una adecuada planeación y ejecución en su trabajo.

El 11 de febrero de 1944, se emite el Decreto Legislativo No1, publicado en el Diario Oficial No 35 del mismo mes y año, el cual contiene el Reglamento de exámenes para aspirantes a Contador Público. El 3 de diciembre de 1945, es emitido el Decreto No 241, publicado en el Diario Oficial del mismo mes y año, mediante el cual se autorizaba al Consejo de Contadores o al Ministerio de Educación, para que fuera otorgado durante un año:

- a. La calidad del Contador Público, sin examen o con un solo examen, en un cupo limitado para 10 personas que a juicio del Consejo y siempre y cuando reunieran los requisitos exigidos por el Decreto mencionado.
- b. La calidad de ayudante de Contadores Públicos Certificado, sin examen o con un solo examen, para un cupo de 30 personas que a juicio del Consejo cumplieran los requisitos requeridos en el Decreto.

El 24 de noviembre de 1967, por medio del Decreto Legislativo No 510, publicado en el Diario Oficial No 225, se autorizó al Ministerio de Educación, para que otorgara la calidad de Contador Público Certificado, durante un año, de acuerdo con los requisitos mencionados en el Artículo 2 del mismo Decreto, contando a partir de la fecha de su vigencia.

El 12 de diciembre de 1968, se publicó en el Diario Oficial No 56, el Decreto Legislativo No 241, mediante el cual prorrogaba por un año más, el Decreto Legislativo No. 510. Con fecha 31 de julio de 1970, se publica en el Diario Oficial No 140, el Decreto Legislativo No 617, mediante el cual se derogaba el Código de Comercio del 17 de marzo de 1904, y el nuevo Código entraba en vigencia a partir del 1 de abril de 1971.

En éste nuevo Código, se estableció en el artículo 290, los requisitos para ejercer la función de Auditor y además el mismo Código en su título final, artículo único, ordinal 9, derogó todas las disposiciones normativas anteriores relacionadas con las actividades del Contador Público Certificado.

El 19 de marzo de 1971, mediante Decreto Legislativo No 271, publicado en el Diario Oficial No 53, se hacen ciertas reformas al Código de Comercio, en lo que se refiere al ejercicio de la Auditoria Externa, pero además adiciona al título transitorio, el artículo 1564, en el que faculta al Consejo de vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoria, para que durante los 5 años a la fecha de vigencia del Código, otorgue la calidad de Contador Público Certificado, mediante los exámenes reglamentarios, para Contadores, Tenedores de Libros, Profesores de Comercio, Contadores de Hacienda y Peritos mercantiles, títulos legalizados por el Estado y que llenen los requisitos establecidos en el artículo 290, del mismo Código.

Con fecha 6 de diciembre de 1973, el Poder Legislativo emitió el Decreto No 501, publicado en el Diario Oficial No 235, que reforma nuevamente el Código de Comercio, y prorroga por cinco años mas, los exámenes para optar a contador Público Certificado y autoriza al Ministerio de Educación, para que extienda la credencial correspondiente, a todos los profesionales de Contaduría que estuvieran legalmente inscritos, registrados o autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoria. Para ejercer la profesión de Auditor en forma profesional, asimismo autorizó por cinco años más el ejercicio de la profesión de Auditoria Externa, a las personas o sociedades salvadoreñas o extranjeras, que a la fecha del Decreto, se encontraban ejerciendo la Auditoria Externa.

Con el correr de los años, se emitieron varios Decretos reformando y prorrogando la vigencia del ejercicio de la profesión de la Contaduría Pública y la auditoria, hasta llegar a la década de los años 80, en la cual, se dio por terminada la autorización para que ya no existieran profesionales bajo esta denominación, y de esta manera, dar cabida a una nueva dinámica de formación profesional, donde las exigencias del medio económico, demandaba profesionales con preparación académica eficiente.

Los hechos registrados durante ésta década, han mostrado fehacientemente que, el que hacer de la auditoria Externa, se había venido apoyando en fundamentos estrictamente de carácter jurídico, lo cual resultaba desfasado en relación al constante crecimiento de la actividad económica del país.

Estos acontecimientos impulsaron la motivación para que la Universidad de El Salvador, como el máximo centro de estudios superiores bajo la tónica de cumplir sus objetivos esencialmente de orden académico, se viera en la necesidad a inicios de 1968, de fundar la primera Escuela de Contaduría Pública, adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas, convirtiéndose, así, en la impulsadora de la formación académica, para el profesional en Contaduría Pública, para cuyo propósito se planteó el desarrollo de cuatro planes de estudio, los cuales fueron diseñados en la forma siguiente:

El primero denominado Plan de Estudios de 1967, que sirvió de base para dar inicio a la carrera de Contaduría Pública, en el año de 1968.

El segundo, que se denominó Plan de Estudios de 1970, éste no tuvo vigencia académica, únicamente sirvió de enlace entre los planes de 1967 y 1970 reformado.

El tercero, llamado 1970 reformado: Simultáneamente se aprobaban los primeros dos ciclos académicos del Plan de Estudios de 1973, para los alumnos de nuevo ingreso que cursaban el primer ciclo del año académico 1973/1974, comprendido de octubre de 1973, a marzo de 1974.

Por último, el Consejo Superior Universitario, en septiembre de 1974, aprobó en su totalidad el plan de estudios de 1973, con el cual la Escuela de Contaduría

Pública, ha desarrollado su entorno académico de 1973, comprende 40 asignaturas, distribuidas en 10 ciclos de cuatro materias cada uno.

1.1.3. DEFINICION DE AUDITORIA.

Auditoria es la acumulación y evaluación de evidencia sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.⁴

La auditoria: es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre la actividad económica y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso⁵

⁴ Auditoria un enfoque integral, Alvin A. Arens y James K. Loebbecke, Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A., Sexta Edición.

⁵ American Accounting Asociation

1.1.4. IMPORTANCIA

Radica en que existe una opinión de manera independiente basada en los resultados obtenidos en el desarrollo del examen.

Todo en la auditoria tiene un objetivo primordial: que el auditor se forma una opinión acerca de las afirmaciones, relacionadas con actos y acontecimientos económicos, sujetos a la auditoria. La opinión del auditor especifica la medida en que estas afirmaciones están de acuerdo con los criterios o normas establecidas. En el caso del inventario por ejemplo, esos criterios son principios de contabilidad que por lo general exigen que el inventario exista realmente, que sean propiedad de la entidad que informa, que estén valuados correctamente, y que se incluyan en su totalidad en el activo de las mismas.

En el caso de las auditorias financieras, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) son los criterios con los cuales se juzgan las afirmaciones. Aunque existen a menudo principios de contabilidad alternativos esos criterios están en su mayoría, definidos explícitamente y con precisión. Lo mismo puede ocurrir en el caso de muchas auditorias de cumplimiento. Por ejemplo, los criterios establecidos a la luz de los cuales se miden las afirmaciones que contiene una declaración para el pago de impuestos, son las leyes fiscales, los reglamentos y las disposiciones pertinentes a esa declaración en particular.

En otros casos, por ejemplo, en la Auditoria de Cumplimiento del Sistema de Presupuesto de Inversiones de una empresa, los criterios son mucho menos precisos e indefinidos en los cuales el auditor y el cliente tendrán que ponerse de acuerdo acerca de los criterios a aplicar, los cuales deben exponerse explícitamente en el dictamen del auditor.

1.1.5. OBJETIVO

El objetivo principal de la auditoria es la detección de errores importantes, que afecten los Estados Financieros, Irregularidades, incumplimientos legales y hasta el fraude, a través de un examen crítico y analítico de los estados financieros de la entidad a dictaminar y formarse una opinión sobre los estados financieros, mediante la división de la información contable en varios componentes significativos y sacando conclusiones sobre los objetivos establecidos para cada componente.

Los objetivos de auditoria deben ser establecidos respondiendo a la pregunta: ¿Qué es lo que realmente necesitamos saber sobre esta cuenta o grupo de cuentas?

Esto es esencial para tener la seguridad de que se hará lo necesario y que los esfuerzos no serán dirigidos hacia áreas insignificantes.

1.1.6. CLASES DE AUDITORIA

Las clases de auditoria existentes se pueden mencionar:

a) Auditoria Interna.

Es una función de asistencia y asesoramiento de alto nivel, constituye un importante elemento del control interno, pero no debe de ser confundida con las funciones de línea.

b) Auditoria Externa.

Es aquella auditoria realizada por un Contador Público o despacho de contadores que realiza auditorias de estados financieros, de cumplimiento, gubernamentales y otras, a entidades comerciales y no comerciales.

1.1.7. TIPOS DE AUDITORIA

Entre los tipos de auditoria existentes se pueden mencionar:

Auditoria de Estados Financieros:

Es una auditoria que se realiza para determinar si los Estados financieros globales de cualquier entidad se presentan de acuerdo con criterios específicos, por lo general los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, (PCGA) o las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en su defecto.

Auditoria de Cumplimiento:

Es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado

conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables, practicada mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

Auditoria Gubernamental:

Auditoria Financiera u operacional de una dependencia gubernamental o una institución a cargo del Estado, para determinar el grado que se están logrando los resultados o beneficios deseados, establecidos por la legislatura u otro cuerpo que concede la autorización, la efectividad de las organizaciones, programas, actividades, o funciones, y determinar si la entidad ha satisfecho las leyes y reglamentos aplicables al programa.

Auditoria Operativa:

Auditoria operacional que trata una o más funciones específica dentro de una organización, como la función de la nómina de pago o la función de ingeniería de producción, así mismo, un análisis de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de un organismo con el propósito de evaluar su eficacia y efectividad; también se conoce como auditoria administrativa y auditoria de desempeño.

Auditoria Organizacional:

Auditoria especial que trata toda unidad organizacional, como departamento, sucursal o subsidiaria, para determinar con que eficiencia y efectividad interactúan las funciones.

Auditoria Integral:

“Es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad, con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los comportamientos generalizados.”⁵

Auditoria de Sistemas:

“Se define como una guía para la revisión y evaluación de todos los aspectos de un sistema automatizado que están relacionados y las interfaces entre ellos. Los objetivos de dicha auditoria son generalmente asesorar hasta que punto dichos sistemas o componentes producen información precisa y confiable, para determinar si esta va de acuerdo con los requerimientos gerenciales y cualquier provisión aplicable.”⁶

⁵ Dr. Yanel Blanco Luna, Reingeniería y Gestión Empresarial, Mexicana editores, 1991 Pág. 15

⁶ Cook, J.W., Winkle G.M., Auditoria, México Interamericana, cuarta edición, 1997 Pág. 265.

1.1.7.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA INTERNA.

La auditoria interna como actividad viene desarrollándose desde la colonización y la conquista de América, los monarcas españoles enviaban a sus oidores reales; eran una especie de auditores que vigilaban el uso que los gobernadores daban a los recursos del Rey. Era una actividad bastante sencilla y las técnicas eran sólo dos: la audición y la visión. Estos señores venían con una clara encomienda: ver lo que se hacía u oír lo que se decía para enviar sus reportes al Rey. Más tarde la actividad agregó otras técnicas como inspección, el análisis y la confirmación entre otras, así fue evolucionado hasta alcanzar el nivel actual: un grado profesional.

La Auditoria Interna, con esta denominación específica es una actividad relativamente nueva. A partir de 1940 la utilización de los servicios de Auditores Internos por Instituciones privadas y públicas comenzó a difundirse hasta un grado en que actualmente la función de auditoria, en casi todas las grandes organizaciones, está adquiriendo cada vez mayor reconocimiento y responsabilidades.

Es así como en Estados Unidos de Norte América a partir de 1941, el desarrollo de las grandes empresas, en particular las ferroviarias, condujo al reconocimiento de la necesidad de una auditoria interna, regularmente efectuada por personal que había sido entrenado para garantizar la veracidad de las cuentas y prevenir los fraudes, ya que para el empresario era más difícil asegurarse que su negocio estuviera funcionando en forma correcta.

El voluminoso detalle de los registros contables, necesario para llevar a cabo las operaciones, y la ampliación de las actividades, dio origen a la creación de una auditoria interna encaminada principalmente a efectuar la revisión de operaciones contables. Es aquí donde esta unidad tuvo su inicio formal, con sentido y orientación específico.

Con la creación de los Sistemas de Procesamiento Automáticos de Datos los errores en los registros contables aumentaron, ya que en muchos casos la información no se procesaba correctamente, obteniendo resultados no confiables esto produjo que muchos ejecutivos reconocieran que era indispensable la verificación de todos los registros detallados acerca de la operaciones que en la empresa se generaban. Esta labor fue asignada a los auditores internos quienes se encargaban además, de la protección de los activos y del descubrimiento y prevención del fraude.

La segunda etapa en la evolución de la auditoria interna se inició con la creciente responsabilidad asignada a los gerentes financieros por la Comisión de Bolsas y Valores de garantizar la confiabilidad de los estados financieros que las empresas publicaban.

Muchas unidades de Auditoria Interna se constituyeron en las empresas durante este período, contándose con la asistencia técnica de Contadores Públicos en lo relativo a programas y papeles de trabajo para la realización eficiente de su labor.

Los auditores internos con el amplio conocimiento de la empresa para la cual laboraban se abrieron campo hacia nuevas áreas, diferentes de los aspectos financieros, orientando su acción a ofrecer un mejor servicio, planeando adecuadamente auditorias en forma continúa.

Otro índice de evolución de la Auditoria Interna lo constituye el notable desarrollo de agrupaciones profesionales. El reconocimiento de la eficacia y el potencial de la auditoria interna en la empresa moderna, por parte de la administración, la ha elevado a un rango responsable e independiente en la escala jerárquica de la división de funciones. De ahí que, en gran número de organizaciones, el jefe de la auditoria interna depende directamente de la junta de directores, del presidente de la institución o de algún vicepresidente ejecutivo. Por lo que Dicha unidad desempeñaba cada día un papel más relevante debido principalmente a los siguientes factores:

- a. La creciente complejidad de los métodos contables, administrativos y de operación.
- b. La tendencia cada vez más acentuada a la descentralización, con el consiguiente aumento en la delegación de autoridad.
- c. El alejamiento de gran número de niveles de operación.

1.1.7.2. DEFINICIÓN

La Auditoría Interna es una función de independencia, establecida dentro de una organización, con el propósito de examinar y evaluar las actividades financieras, administrativas y operativas, como un servicio a la misma organización. Evalúa entonces la eficiencia de los resultados, sus metas fijadas, con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos, controles y su forma de operar.

1.1.7.3. IMPORTANCIA.

Vela por el cumplimiento del Control Interno Administrativo y Financiero de la entidad, con la finalidad de evitar errores e irregularidades que puedan generarse durante las operaciones comprendidas en el ejercicio fiscal.

1.1.7.4. OBJETIVO

Según el Instituto Americano de Auditores Internos, el objetivo enunciado en su “Declaración de las responsabilidades del Auditor Interno” es el siguiente:

“El objetivo de la Auditoría Interna, consiste en asistir a todos los miembros de la administración en el cumplimiento de sus responsabilidades, suministrándoles análisis, evaluaciones y recomendaciones; además de los comentarios pertinentes con respecto a las actividades bajo revisión. El Auditor Interno está vinculado a cualquier aspecto de las actividades comerciales, donde pueda ser útil a la administración. Lo anterior incluye el ir más allá de los registros contables y financieros, para tener una comprensión total de las operaciones bajo revisión.”

Como lograr los objetivos.

De conformidad al Instituto Americano de Contadores Públicos, debe realizarse una serie de actividades, que constituyen los diferentes tipos de servicios que el Auditor Interno presta a la administración.

Las actividades, por ser consideradas muy importantes, se citan en forma textual, así:"

- a. Revisión y evaluación de la solidez, eficacia, eficiencia y aplicación de los controles, financieros y otros controles operacionales y el implantamiento y mantenimiento de un control efectivo, a costo razonable.
- b. Determinar el grado de cumplimiento con las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- c. Velar por la contabilización de los haberes de la compañía y protegerlos contra pérdidas de cualquier clase.
- d. Determinar la confiabilidad de la información presentada a la Gerencia, obtenida dentro de la organización.
- e. Evaluar la eficacia en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- f. Recomendar mejoras en las operaciones.

Estas actividades están orientadas a la protección de los activos y a determinar la confiabilidad de los datos contenidos en los registros de las empresas, que son de utilidad para la administración y para el auditor independiente; ya que para este último incide en el grado de confianza que podrá conceder al sistema de control interno. “⁷

⁷ Declaración de Auditoría No 78 Instituto Americano de Contadores Públicos.

1.2. AUDITORIA DE GESTIÓN.

“La Auditoria de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional, 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.”⁸

1.2.1. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

Dentro del campo de acción de la Auditoria de Gestión se puede señalar algunos de los objetivos principales:

- 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 controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los recursos.
- Comprobar la utilidad adecuada de los recursos.
- Determinar si la entidad ha conseguido los objetivos propuestos.
- Establecer si existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
- Definir si la gestión de la Administración parece acertada.
- Determinar si la empresa esta obteniendo algo que vale lo que se esta pagando por ella.

⁸ Reingeniería y Gestión empresarial, Pág. 22, segunda edición 1995

- Especificar si todos los servicios prestados son necesarios.
- Comprobar si es necesario desarrollar nuevos servicios.
- Establecer si el sistema presupuestario genera una información adecuada y periódica para conocer la eficacia y eficiencia obtenida.

1.2.2. CONCEPTO DE GESTIÓN.

“Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.”⁹

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La aprobación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño.
- Una Adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

1.2.3. ECONOMIA

“La economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Se refiere a la obtención de recursos materiales y humanos en la calidad deseada, en forma oportuna y al mejor costo.”¹⁰

⁹ Dr. Yanel Blanco Luna, Reingeniería y Gestión empresarial, primer Seminario Regional Interamericano de Contabilidad, S.S. 1997, Pág. 55.

¹⁰ AGN, Auditoría General de la Nación, República de Argentina 1995, Pág. 9

1.2.4. EFICACIA.

“Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicios obtienen los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtenerlos.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los frutos reales obtenidos con los resultados establecidos. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La medición de la eficacia se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen 2 tipos de medición de eficacia; la que mide los casos (eficacia personal de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).¹¹

1.2.5. EFICIENCIA

“El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos, producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximos, que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

¹¹ Op. Cit. En Pág. 29

El estudio de la de eficiencia comprende:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.”¹²

1.3. La Auditoria de Gestión como herramienta para la evaluación Integral de los Proyectos de Reconstrucción.

La evaluación integral es una metodología por medio de la cual la Auditoria de Gestión, estudia, analiza y evalúa las cifras de los Estados Financieros, así como también las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Institución; sirve como instrumento, por medio del cual se analizan el entorno del organismo, base legal, estructura organizativa, políticas, planes, programas, sistemas, controles, actividades, funciones, etc.

Una técnica de evaluación y control que tiene un enfoque constructivo que permite no solo ser una instructivo de vigilancia, sino también de promoción y apoyo para ayudar a elevar los niveles de efectividad y productividad de la Institución. Es una revisión general de mayor amplitud, de nuevos enfoques cualitativos y cuantitativos de todas las áreas y sus interacciones, la cual permite tener una visión, clara, simple y precisa del organismo, con el propósito de detectar las áreas critica o áreas problemas. Se enfoca a la detección de hallazgos y situaciones relevantes que limitan el desarrollo de la Institución en su conjunto o el de alguna

¹² Op. Cit. En Pág. 29

área específica, tales como los proyectos de reconstrucción, que permite evaluar diagnósticos y plantear recomendaciones sustentadas en evaluaciones sistematizadas.

Los Aspectos que comprende la evaluación integral a través de la Auditoría de Gestión:

1. Existencia de un sistema de Planificación, así como una red de información y sus principales características.
2. Implementación de los sistemas anteriores por niveles.
3. Evaluación del grado y forma que la Institución cumple con sus objetivos.
4. Existencia de un procedimiento de control cuyas herramientas permitan evaluar la gestión por áreas claves de los proyectos.
5. Grado de integración de la organización del control de gestión en uso y los elementos de que se compone.
6. Uso de indicadores de comportamientos cuantitativos y cualitativos de gestión.
7. Conocer si los recursos son administrados con economía, eficacia y eficiencia.
8. Verificar si se acatan las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
9. Examinar la suficiencia y efectividad de los sistemas de control interno administrativo, financiero y operacional.
10. Existencia de manuales de funciones y descripción de cargos.

1.4. Alcance de la Auditoria de Gestión.

“El alcance de la Auditoria de Gestión esta dado por las áreas o funciones especificas que se van a evaluar y de los estudios, técnicas y criterios de medición que se utilizaran durante la revisión, y estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de la empresa de que se trate; y en cuanto a la profundidad y precisión abarcara una parte o la totalidad de las áreas o procesos”¹³

Al término de la auditoria, se deberán obtener recomendaciones y sugerencias congruentes con las necesidades y posibilidades del organismo, de tal forma que se implementen métodos y sistemas que mejoren su administración y operación en general.

Es importante establecer el alcance con Objetividad, para poder elaborar un trabajo significativo, que pueda terminarse en un periodo razonable, por ello el tiempo de realización de una evaluación integral variara según la extensión y profundidad del trabajo que se realice.´

Los factores que deben tomarse en cuenta para determinar el alcance en una auditoria de Gestión:

1. Los fundamentos legales, objetivos, metas, programas, sistemas y controles.

¹³ Op. Cit. En Pág. 29

2. El entorno.
3. El área geográfica que abarca.
4. La complejidad estructural y funcional.
5. El grado de desarrollo organizacional.
6. La dimensión y alcance de las interrelaciones y operaciones internas y externas.
7. La disposición de los recursos necesarios para la realización de la auditoría.
8. El tiempo necesario para la realización de la misma.
9. Las facilidades que se tengan para obtener la información.

Como se puede observar, la evaluación en una auditoría de gestión debe ser flexible en su alcance, ya que éste dependerá de la cantidad de elementos y factores a evaluar, y estará condicionada a situaciones e intereses que determinaran el grado de profundidad y la dimensión en cada empresa, así como el tiempo y las actividades que se realizarán.

1.5. Criterios de medición.

Para que exista un sistema efectivo de evaluación deben establecerse criterios de medición que permitan hacer objetivos las bases de valoración y se elimine así cualquier criterio subjetivo.

En lo posible, se deberá establecer en términos cuantificables, para facilitar la interpretación. Estos criterios deben elaborarse y ser usados sobre bases prácticas ya que son aplicables a todos los estudios de las mismas.

1.6. GENERALIDADES SOBRE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

“Un proyecto es un proceso finito, no repetitivo, formado por una secuencia lógica de actividades, cuyo objetivo es transformar una idea en un producto terminado (bienes o servicios), dentro de un plazo determinado, con una calidad predefinida y con un presupuesto preestablecido. Se genera para cubrir una necesidad, ya sea porque no existen los medios para satisfacerla o porque los existentes no son suficientes para ello; porque se prevé que se pueden obtener beneficios económicos, políticos o sociales o simplemente para desarrollar ciertas zonas geográficas o explotar los recursos naturales de una región.”¹⁴

“Proyecto de Inversión: son cursos de acción para resolver problemas específicos de las comunidades que deben ser identificados adecuadamente y que implica la asignación racional de los recursos.”¹⁵

¹⁴ Manual para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos 3º Edición. Balbino Sebastián Cañas Martínez. Pág. 159

¹⁵ Op. Cit en la cita anterior.

1.6.1. Ciclo de Vida de los Proyectos

Planificación y Desarrollo

En esta etapa se debe identificar el problema para darle solución, y conocerse en todas sus dimensiones a fin de realizar una adecuada asignación de recursos. Además se definen los objetivos y formulación de acciones para su respectiva resolución.

Ejecución.

Se refiere a la ejecución física como financiera del proyecto en la que las entidades deben efectuar la programación de las actividades a realizar, de manera que se pueda medir la efectividad en la realización de las obras y determinar oportunamente las acciones a tomar en caso de incumplimiento. En esta etapa se debe verificar que la ejecución del proyecto este de acuerdo con la documentación de diseño, el cumplimiento del programa de trabajo en cuanto a tiempo y costo, las causas y, de ser el caso las responsabilidades en las desviaciones del programa.

Control

Se puede definir como el proceso continuo de medir los adelantos de un proyecto con miras a la realización de su objetivo principal, comparando las condiciones existentes y los resultados obtenidos con respecto a lo planeado, para así determinar si existen desviaciones que puedan afectar el éxito final del proyecto, identificar sus causas y tomar las acciones correctivas correspondientes. El costo del control no debe sobrepasar la utilidad que de él se obtenga.

El control de proyecto se debe de aplicar en los siguientes aspectos: contabilización de las transacciones, ejecución presupuestaria y programación financiera.

Como parte del control se debe asignar o establecer una unidad institucional que se encargue de la supervisión de los avances físicos y finalización de la obra, ya sea que los proyectos sean ejecutados por la Institución o por una entidad privada. Para la liquidación contable se debe tomar en cuenta la normativa contable gubernamental vigente.

Evaluación

La evaluación de los proyectos es la comparación de los beneficios y costos que una determinada inversión ha tenido para la comunidad. Asimismo en esta etapa se tiene que verificar que la obra se haya ejecutado de conformidad con las especificaciones técnicas acordadas por la administración o en su defecto con los contratistas, considerando para ello si los egresos realizados fueron de conformidad con el presupuesto originalmente aprobado.

Mantenimiento

Es la etapa donde terminada la obra, es necesario hacer acciones destinadas a garantizar el inicio de las operaciones y su funcionamiento, evaluación y cumplimiento de los objetivos del proyecto.

1.6.2. Clasificación de Proyectos y Formas de Ejecución

Los proyectos de inversión comprenden aquellas obras de construcción física encaminadas a suplir las necesidades básicas de una población específica y que a la vez contribuya al mejoramiento económico y social de la comunidad.

Se puede optar por dos clases de proyectos, los que deben ser comprendidos de la siguiente manera:

- **Proyectos de Inversión en Bienes Privativos**

Son aquellos destinados a la formación de bienes para uso institucional, tales como: edificios, adiciones y mejoras.

- **Proyectos de Inversión en Bienes de Uso Público.**

Están orientados a la construcción de obras en beneficio de la comunidad y que no forman parte de los activos de la institución, tales como: construcción de puentes, infraestructura en educación, introducción de agua potable, electrificación, etc.

Las Instituciones pueden adoptar un sistema de administración que este determinado por el nivel de recursos y de la obra a desarrollar, pudiendo ser cualquiera de los siguientes:

Sistema de Administración Directa

Es aquella en la que la Institución contrata al personal técnico, mano de obra y equipo en la realización de un proyecto.

Sistema de Administración por Contrato

Este sistema contempla la contratación de una compañía constructora privada la que se encarga de emplear el personal necesario para ejecutar la obra, siendo la Institución la que cubre los costos.

1.7. ANTECEDENTES DE FONAVIPO

El 28 de mayo de 1992, mediante Decreto Legislativo No. 258, se crea el Fondo Nacional de Vivienda Popular, cuya vigencia dio inicio el 17 de junio de ese año, en el marco de una visión para atender el problema de vivienda; radicalmente diferente a la de los gobiernos anteriores.

El Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO), tiene como objetivo fundamental “Facilitar a las familias salvadoreñas de más bajos ingresos, el acceso al crédito que les permita solucionar su problema de vivienda y procurar las condiciones más favorables para el financiamiento habitacional de interés social”, en el entendido de que esas familias son aquellas cuyo ingreso familiar mensual sea inferior a dos salarios mínimos.

La creación de FONAVIPO se plantea como parte de la adopción de una estrategia radical al interior de la actividad gubernamental en el sector vivienda,

con la finalidad de asegurar a las familias de más bajos ingresos, igualdad de oportunidades en el acceso a una solución habitacional.

Es válido hacer énfasis en el papel desempeñado por el IVU, en la atención a los problemas de vivienda que experimentaban determinadas zonas de San Salvador, y los que se generaban a raíz de los desastres naturales. En estos casos, firmó convenios con organismos o agencias internacionales para ejecutar los proyectos necesarios.

Como muchas instituciones gubernamentales, el IVU no escapa al señalamiento de falta de transparencia al momento de adjudicar las viviendas a los beneficiarios; sobre todo porque no se dio participación a la sociedad civil y sus organizaciones, pues la implementación de sus proyectos se llevó a cabo de manera vertical: estaban dirigidos desde el más alto nivel jerárquico en el gobierno, o por políticas internas de la propia institución.

En los años 80, el gobierno le suspendió al IVU el financiamiento que le venía otorgando, lo cual agudizó su situación ya que desde la década anterior se le había suspendido también la ayuda internacional. Sumado esto, a la crisis económica en el marco de la guerra y las políticas de privatización que estaban comenzando a implementarse; lo llevaron al cierre definitivo en 1991. Fueron 41 años de existencia, en los cuales construyó y adjudicó más de 30 mil viviendas.

Como parte de la reforma institucional iniciada, se propuso la creación del Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO) que se constituiría de la fusión de las tres instituciones integrantes del Sector Público de Vivienda, que fueron liquidadas: IVU, FNV y PRONAVIPO.

CAPITULO II

METODOLOGÍA, RECOPIACIÓN, TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2. DISEÑO METODOLOGICO

Este apartado comprende una descripción de la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo de campo, en la cual se define el tipo de estudio atendiendo al tiempo de ocurrencia de los hechos, análisis y alcance de los resultados, así como también al período y secuencia del estudio. Además se puntualiza la unidad de análisis que proporcionó la información, el criterio empleado para la determinación de la población y tamaño de la muestra.

2.1. TIPO DE ESTUDIO

2.1.1. Según el Tiempo de Ocurrencia de los Hechos

Retrospectiva

El período comprendido en la investigación fue a partir del 1 de febrero de 2001 hasta diciembre de 2003, periodo en el cual entra en vigencia el plan de emergencia nacional, a causa de los terremotos acaecidos en El Salvador.

2.1.2. Según Análisis y Alcance de los Resultados

Correlacional

Según el alcance y análisis de los resultados el tipo de investigación que se realizó es en un inicio descriptivo, para luego transformarse en un estudio correlacional,

Se realizó este tipo de estudio porque permitió analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables, tales como: la aplicación de una Guía Técnica para el desarrollo de la Auditoría de Gestión para ser utilizada por la Unidad de Auditoría Interna, para la evaluación de los proyectos de reconstrucción de viviendas que ejecuta FONAVIPO con Financiamiento Externo.

2.1.3. Según el Período y Secuencia del Estudio

Longitudinal

El diseño longitudinal facilitó el estudio y recolección de datos a desde febrero de 2001 hasta diciembre de 2003, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

2.1.4. AREA DE ESTUDIO

La investigación se llevo a cabo entorno al área de auditoría de gestión, con el fin de proponer una Guía Técnica para el desarrollo de la Auditoría de Gestión, realizada por la Unidad de Auditoría Interna, con el propósito de evaluar los proyectos de reconstrucción de viviendas que ejecuta FONAVIPO, que sirva como una herramienta para la toma de decisiones de la Administración Superior.

La unidad de auditoría interna es la encargada de vigilar el uso adecuado de los recursos, cumpliendo los proyectos con la eficiencia, eficacia y economía.

2.1.5. AREA GEOGRAFICA.

El área geográfica para la obtención de la información, se selecciona el área metropolitana de San Salvador.

2.1.6. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis fue la Unidad de Auditoría Interna, debido a que es la encargada de vigilar el uso adecuado de los recursos, cumpliendo los proyectos con la eficiencia, eficacia y economía, la cual nos proporcionó toda la información necesaria para realizar un diagnóstico situacional y proponer una alternativa de solución a las debilidades encontradas.

2.1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo a la delimitación espacial el universo de la investigación fue la Unidad de Auditoría Interna del Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO) que a diciembre de 2003 se encontraban ejecutando proyectos con fondos de financiamiento externo. De este universo se tomó el 100% de sus miembros.

- A) **POBLACION:** La población en estudio fue la Unidad de Auditoría Interna del Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO).
- B) **MUESTRA:** Esta constituida por todo el cuerpo de auditores que laboran en la unidad de auditoría interna del Fondo Nacional de Vivienda popular.(siete auditores)

2.2. METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

La encuesta es una técnica que consiste en recopilar información sobre una parte de la población, llamada muestra. La información obtenida se emplea para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se conocen en forma parcial o imprecisa.

El instrumento que se empleó para realizar la encuesta fue el cuestionario. La construcción de estas preguntas siguió una metodología sustentada en el marco teórico en que se apoya el estudio, la hipótesis que se pretende verificar y los objetivos de la investigación.

El sondeo se elaboró en forma sencilla, utilizando preguntas cerradas para facilitar la agrupación de la información y el análisis de la misma y en menor medida se utilizaron preguntas abiertas para dar al encuestado mayor libertad al responder las interrogantes planteadas.

El informe se estructuró en dos áreas, estas son:

La primera relativa a los aspectos generales sobre control interno, la estructura organizacional, y la segunda con los procedimientos utilizados.

Se diseñó de esta manera para detectar las posibles deficiencias en cada área. Dicho cuestionario fue dirigido a los Auditores Internos, porque son los encargados de realizar las auditorias de gestión asignadas.

2.2.1. TABULACIÓN DE DATOS

Para tabular los datos se diseñó una matriz en una hoja electrónica (Excel), la que permitió procesar cada pregunta del cuestionario, asociando la respuesta con cada elemento de la muestra. Al mismo tiempo se elaboró un consolidado de cada una de las respuestas por pregunta para su posterior análisis e interpretación.

2.2.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Procesamiento de los resultados

Para el análisis de los resultados se efectuó un examen descriptivo el cual se realizó en dos etapas:

Primera Etapa

Se organizaron las interrogaciones en 2 áreas, las cuales son: Aspectos Generales y Organizacionales y la de ejecución de auditoría de Gestión. Dentro de cada área se asociaron preguntas de acuerdo a su contenido. Por ejemplo: redacción de hallazgos, fuentes de criterio, conocimiento de Auditoría de Gestión, etc.

De estos grupos se elaboró una Tabla Dinámica, haciendo uso del software Microsoft Excel XP. Las preguntas fueron utilizadas a modo de campos y las posibles respuestas a manera de datos, las cuales fueron presentadas en una distribución de frecuencias en términos absolutos y relativos.

Segunda Etapa

El análisis de los resultados obtenidos se efectuó por cada grupo de preguntas, ya que de esta forma se conoce la problemática como un todo y no solamente enfocada en un punto aislado, visualizando su tendencia en términos porcentuales y enfatizando aquellos puntos de mayor relevancia. Además se relacionó con los aspectos del marco teórico aplicables y su vinculación con otros grupos de preguntas.

Una vez conocidas las tendencias de las respuestas se procedió a interpretar los resultados obtenidos por cada grupo, a fin de explicar él por qué de su comportamiento y detectar aquellas deficiencias que deben ser punto de atención en la elaboración de una propuesta de solución a la problemática planteada.

A efectos de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos, al análisis e interpretación de cada grupo de preguntas se acompaña su respectiva tabla.

Situación Actual de la Auditoría de Gestión.

La información recopilada del cuestionario dirigido a los Auditores Internos de la Unidad en estudio, arroja los siguientes resultados:

La Unidad de Auditoría Interna posee suficiente autonomía, ya que no existe ninguna presión de alguna otra Unidad o Gerencia que pudiera afectarles su criterio y el seguimiento de sus recomendaciones, asimismo, poseen organigrama,

por lo que les permite definir los diferentes niveles organizativos y la independencia de dicha Unidad.

Se determinó además, que se cuenta con una adecuada planificación de actividades en sus diferentes áreas, así como también tienen bien establecidas las metas y objetivos financieros, tanto a corto como a largo plazo.

Esto es de mucha importancia para la realización de una Auditoría de Gestión, ya que si se tiene definido un plan estratégico, que incluya metas y objetivos alcanzables, puede realizarse perfectamente una evaluación que va mas allá de la simple revisión financiera, al comparar los resultados obtenidos con lo que persigue los proyectos de reconstrucción, y de esta manera detectar desviaciones importantes que puedan ocasionar el incumplimiento de convenios, programas, metas y objetivos establecidos.

La experiencia en la Institución es muy importante, considerando que se deben de evaluar la ejecución de los proyectos como un todo dentro de la Institución, desde el aspecto de la planificación, recursos financieros y humanos, hasta entrega y seguimiento de los mismos, por consiguiente, la mayoría tiene mas de 1 año de estar laborando en dicha institución, por lo que refleja una estabilidad laboral, y un ambiente agradable de trabajo.

De los datos recabados, las auditorías consideran que no es suficiente la información que genera la institución, que pueda servir para la evaluación de los

proyectos de reconstrucción, por lo que es necesario definir algunos aspectos y elementos necesarios que puede aportar una Auditoria de Gestión.

Los Auditores Internos consideran que en su Unidad existe una adecuada segregación de funciones, misma que les ayuda a desenvolverse mejor y volverse a mediano plazo en especialistas en áreas específicas dentro de las misma auditoria, siendo esto a largo plazo negativo, ya que el proceso de adaptación es relativamente largo al momento de aprender nuevas técnicas y procedimientos.

La mayor parte de los Auditores Internos, no tienen conocimientos de lo que es Auditoria de Gestión, de los cuales, solo 2 mencionaron en forma correcta los elementos fundamentales de dicha auditoria y únicamente ellos la practican dentro de la Institución, lo que indica que es mínima la cantidad de Auditores internos que la practican.

De los Auditores internos que conocen la Auditoria de Gestión, consideran que la realización de ésta, contribuye a la obtención de información adecuada para la toma de decisiones.

Existe un buen porcentaje de desconocimiento de las normas de rendimiento y no tienen conocimiento sobre las fuentes para desarrollarlas; otros elementos desconocidos son los indicadores de rendimiento, ya que son pocos los que los conocen, lo que se refiere a la presentación de informes de Auditoria de Gestión, la mayoría no sabe acerca de la existencia de los mismos.

También se logró determinar que la mayoría, conocen en que consisten el Control Interno Contable y sus elementos, pero pocos poseen información sobre Control Administrativo y los procesos del mismo.

Por otra parte, la mayoría desconoce algunas herramientas de Control de Gestión, herramienta que serviría para el seguimiento del desarrollo o ejecución del plan estratégico.

Al efectuar una Auditoria de Gestión, muchos de los Auditores que saben como realizarla, consideran que es muy importante el cuestionario de control interno, así como los lineamientos del organismo donante, ya que es sobre la base de este que se rendirán cuentas.

Hay un número significativo de Auditores, que saben lo que es un sistema de información, base principal para un buen desarrollo de la Auditoria de Gestión, ya que permite facilitar la obtención de datos confiables y oportunos.

Hay un numero considerable de Auditores que tienen definido la fuente par establecer criterios al momento de redactar hallazgos de auditoria, muy importante ya que sirve para comparar él “deber ser” y los hechos ocurridos, así como un buen seguimiento por parte de dicha unidad, de las recomendaciones.

La información contable se registra dé tal forma que presenta razonablemente la situación económica y financiera de los proyectos, pero lo anterior no es suficiente

ya que debe tenerse en cuenta que la información proporcionada por la Unidad de Contabilidad no constituye un simple análisis económico, sino que responde a un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras, sino la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones relacionadas con los proyectos de reconstrucción.

La Dirección Ejecutiva utiliza la información en forma anual par establecer sus planes y proyección, lo que hace necesario contar con una serie de procedimientos para evaluar las operaciones de los proyectos de reconstrucción para que dicha sea más confiable y oportuna.

Con la investigación realizada, se pudo comprobar que todos los encuestados opinaron que es necesario la elaboración de un documento en el cual se describan los procedimientos y criterios de juicio para realizar una Auditoria de Gestión a los proyectos de Reconstrucción.

2.3. TABULACION Y ANALISIS DE DATOS.

2.3.1 ASPECTOS GENERALES Y ORGANIZACIONALES

1. Posee suficiente autonomía la Unidad de Auditoría Interna en el desarrollo de su trabajo en relación con otras unidades de la Institución?

Objetivo:

Conocer si existe injerencia por parte de alguna otra unidad del mismo nivel, para toma de decisiones.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100.00

Análisis:

Por la respuesta dada por los auditores internos, el 100% consideran que se posee autonomía y criterio propio para la ejecución de su trabajo, sin ninguna presión por parte de otra unidad o gerencia.

2. Posee su Institución un Organigrama que identifiquen las líneas de autoridad y responsabilidad de cada nivel jerárquico?.

Objetivo:

Verificar la adecuada segregación de funciones de la Institución.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100.00

Análisis:

El 100% de los encuestados, consideran que existe una adecuada segregación de funciones, así como sus respectivas líneas de autoridad y responsabilidad en cada nivel jerárquico.

3. Existe un plan de trabajo definido de las actividades en la Institución?.

Objetivo:

Determinar si la Institución cuenta con planes y presupuestos en las diferentes áreas.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100.00

Análisis:

El 100% de las Auditores coinciden en que si se tiene un plan de trabajo definido, tanto por sus actividades como por los presupuestos de las diferentes áreas.

4. Cuenta la Institución con metas definidas a corto y largo plazo?

Objetivos:

Verificar si la Institución cuenta con metas y objetivos financieros definidos.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100.00

Análisis:

El 100% de los Auditores, consideran que la Institución cuenta con metas y objetivos financieros definidos.

5. Cuantos años tiene de experiencia como Auditor Interno de FONAVIPO?

Objetivo:

Determinar el grado de antigüedad y conocimiento de todas las actividades por parte de los auditores internos de la Institución.

Tiempo de laborar	Cantidad	% relativo
Menos de 1 año	2	28.57
Mas de 1 año y menos de 3 años	4	57.14
Mas de 3 años	1	14.29
Total	7	100.00

Análisis:

El 57.14% de los miembros que conforman la Unidad de Auditoria Interna, tienen de 1 año a 3 de laborar en dicha unidad, el 28.57% menos de un año y el restante 14.29%, corresponde a un auditor que tiene mas de 3 años de laborar.

Por consiguiente, el 71.43%, conocen la mayoría de todas las actividades de la Institución.

6. Prepara su Institución Información de Gestión para el manejo y evaluación adecuada de los proyectos de reconstrucción?

Objetivo:

Conocer si la Institución genera información que pueda servir para la adecuada evaluación de proyectos.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	1	14.29
NO	6	85.71
Total	7	100

Análisis:

El 85.71% de los encuestados, considera que la Institución no genera información adecuada que pueda servir a la evaluación de proyectos, mientras que la contraparte del 14.29%, considera que sí es suficiente y competente la información como para ser utilizada para la evaluación de los mismos.

7. Existe una adecuada segregación de funciones en la Unidad de Auditoria Interna?

Objetivos: determinar si existe una adecuada segregación de funciones dentro de la Unidad de Auditoria Interna.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	5	71.43
NO	2	28.57
Total	7	100

Análisis:

El 71.43% de los encuestados considera que existe una adecuada segregación de funciones dentro de la Unidad de Auditoria Interna, contribuyendo a un desempeño optimo en la ejecución de las mismas, mientras que un 28.57% considera que no hay una segregación de funciones, coincidiendo con los que tienen menos de un año de estar en la Unidad.

EJECUCIÓN DE AUDITORIA DE GESTION

1. Tiene Usted Conocimiento de Auditoria de Gestión?

Objetivo:

Saber si el Auditor, tiene conocimiento de lo que es una Auditoria de Gestión.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	2	28.57
NO	5	71.43
Total	7	100

Análisis:

De los encuestados, el 71.43% considera que no tiene conocimiento de lo que es la Auditoria de Gestión, mientras que el restante 28.57%, aseguran que si tiene conocimiento de lo que es dicha auditoria.

2. Realiza su Unidad Auditoria de Gestión?.

Objetivo:

Indagar si los auditores ponen en práctica los conocimientos adquiridos sobre auditoria de gestión?.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	2	28.57
NO	5	71.43
Total	7	100

Análisis:

El 71.43% considera que no han puesto en practica sus conocimientos en una auditoria de gestión, ni mucho menos han participado en una, mientras que el restante 28.57%, si han ejecutado algún tipo de auditoria de gestión, en alguna otra área especifica.

3. Considera que la realización de la Auditoria de Gestión, facilita la evaluación de proyectos de reconstrucción, para la toma de decisiones?.

Objetivo:

Conocer la opinión de los auditores internos, acerca de la aplicación de esta técnica para obtener la información necesaria que le sirva a la Dirección Ejecutiva en la toma de decisiones.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	7	100.00
NO	0	0.00
Total	7	100.00

Análisis:

El 100.00% de los encuestados considera que la Auditoria de Gestión, facilitaría la evaluación de los proyectos de reconstrucción.

4. Considera UD. que seria beneficioso contar con un documento que guíe al Auditor Interno en este tipo de Auditoria?:

Objetivo:

Evaluar si los auditores internos consideran de gran utilidad contar con un documento que describan los procedimientos y criterios de juicio necesarios para la realización de este tipo de auditoria en el área de proyectos.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	7	100.00
NO	0	0
Total	7	100.00

Análisis:

El 100.00% de los Auditores internos entrevistados, coinciden que seria de gran utilidad contar con un documento que describa los procedimientos y criterios de juicio necesarios para la ejecución de la Auditoria de Gestión para evaluación de proyectos de reconstrucción.

5. Sabe UD. Que son las normas de rendimiento?:

Objetivo:

Determinar el conocimiento sobre las normas de rendimiento.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	2	28.57
NO	5	71.43
Total	7	100.00

Análisis:

De los Auditores encuestados, el 71.43% reconoce desconocer las normas de rendimiento, asociando esta respuesta con la pregunta que se formuló en la No. 1 de esta parte; mientras que el resto, el 28.57%, considera que si las conoce.

6. Conoce las fuentes para desarrollar normas o criterios de rendimiento?

Objetivo:

Conocer si los auditores internos, identifican las fuentes para definir los criterios de rendimiento.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	2	28.57
NO	5	71.43
Total	7	100.00

Análisis:

El 71.43% de los encuestados, reconocen que no saben identificar las fuentes para definir los criterios de rendimiento, siendo razonable, considerando las respuestas de la pregunta No. 1; por lo que el 28.57% restante, si identifican las fuentes o normas para definir los criterios de rendimiento.

7. Cuales son los indicadores de rendimiento que Usted Conoce?

Objetivo:

Reconocimiento de los indicadores de rendimiento en la ejecución de la Auditoria de Gestión.

Respuesta /sí	Cantidad	% Relativo
Economía	2	29.00
Eficacia	4	57.00
Eficiencia	1	14.00
Otros		00.00
Ninguno	0	0.00
Total	7	100.00

Análisis:

Del 42.86% que contestó en forma afirmativa, solo el 33.33% conoce lo que es la eficacia, en segundo lugar la economía y eficiencia, mientras que el restante 16.67%, considera otros indicadores, tales como la equidad y satisfacción al cliente.

8. Cuales son los informes de Auditoria de Gestión que Usted Conoce?.

Objetivos: Comprobar el conocimiento por parte de los auditores, de los informes de Auditoria de Gestión.

INFORME/ Sí	Cantidad	% Relativo
Preliminar	4	57.14
Intermedio	2	28.57
Final	1	14.29
Ninguno	0	0.00
Total	7	100.00

Análisis:

El 57.14% que contestaron en forma afirmativa que conocen acerca del informe preliminar , el 28.57% conocen el informe intermedio , el 14.29% conocen el informe final de la Auditoria de Gestión.

9. Conoce los elementos que conforman el Control Interno?

Objetivo:

Verificar del conocimiento de los elementos del Control Interno.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	6	85.71
NO	1	14.29
Total	7	100.00

Análisis:

El 85.71% de los entrevistados, aseguran que conocen cuáles son los elementos del Control Interno, mismos que son evaluados en la Institución, pero el 14.29%, reconoce que no.

10. Tiene conocimiento sobre Control Administrativo?

Objetivo:

Determinar el grado de conocimiento de los controles Administrativos.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	2	28.57
NO	5	71.43
Total	7	100.00

Análisis:

El 71.43% de los Auditores Internos, reconocen que no saben que son los controles administrativos, de lo cual es muy importante, considerando que es un elemento relevante en la Auditoria de Gestión.

Mientras que solo el 28.57%, aduce que sí conoce que son los controles Internos Administrativos, correspondiendo solamente a 2 auditores internos.

11. Conoce el proceso de Control Administrativo?.

Objetivo:

Determinar el grado de conocimiento del proceso del control administrativo.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	2	28.57
NO	5	71.43
Total	7	100.00

Análisis:

Esta respuesta tiene mucha relación con la respuesta anterior, ya el mismo porcentaje (71.43%) reconoce que no sabe cuál es el proceso de control administrativo, mientras que el 28.57% asegura que sí.

12. Conoce algunas herramientas de Control de Gestión?

Objetivo:

Establecer cual es el nivel de conocimiento de las herramientas de Control de Gestión.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	3	42.86
NO	4	57.14
Total	7	100.00

Análisis:

De los Auditores Internos encuestados, el 42.86% conocen algunas herramientas de Control de Gestión, pero el 57.14% no saben identificar las mismas.

13. Cuales son los elementos que considera al efectuar Auditoria de Gestión a los Proyectos?

Objetivo:

Indagar cuales son los elementos que se consideran al ejecutar una auditoria de Gestión.

Elementos a considerar/ Sí	Cantidad	% Relativo
Cuestionario de Control Interno	2	28.58
Lineamientos del organismo donante	1	14.28
Convenios suscritos	2	28.58
Bases de Licitación	1	14.28
Contratos	1	14.28
Informes de Auditorias Anteriores		
Indicadores de Gestión		
Otros		
Total	7	100.00

Análisis:

Del 100% que contestaron en forma afirmativa, el 28.58% ocupan el Cuestionario de control Interno al momento de efectuar una auditoria, mientras que el 14.28%

utilizan los lineamientos del organismo donante ,entre tanto el 28.58% consideran los convenios suscritos, por lo que el 14.28%, toman en cuenta las bases de licitación, el otro 28.58% los contratos.

14. Sabe que es un sistema de información?

Objetivo:

Conocer si los auditores internos saben que es un sistema de información.

Respuestas	Cantidad	% relativo
SÍ	5	71.43
NO	2	28.57
Total	7	100.00

Análisis:

El 71.43% de los encuestados conocen lo que es un sistema de información, no así el 28.57% restante que reconocen que no saben como definirlo.

15. Que criterios son tomados en cuenta al redactar un hallazgo de Auditoria de Gestión?

Objetivo:

Determinar los criterios que son tomados en cuenta al momento de redactar un hallazgo de auditoria de gestión.

Criterios / afirmativo	Cantidad	% relativo
Incumplimiento de Aspectos Legales	2	28.57
Incumplimiento de Aspectos Técnicos	3	42.85
Criterio del Auditor	1	14.29
Sanas políticas	1	14.29
Otro Criterio		
Total	7	100.00

Análisis:

el 28.57% de los encuestados que contestaron en forma afirmativa, toman como criterio para la redacción del hallazgo el Incumplimiento de Aspectos legales y el 42.85% el incumplimiento de aspectos técnicos, por lo que 14.29% consideran las sanas políticas y el otro 14.29% algún otro criterio.

16. Se registra la información contable de tal manera que refleje la verdadera situación económica y financiera de los proyectos?

Objetivo:

Determinar si el auditor tiene conocimiento que sí la información contable refleja la verdadera situación económica y financiera de los proyectos.

Respuestas	Cantidad	% Relativo
SÍ	4	57.14
NO	3	42.86
Total	7	100.00

Análisis:

El 57.14% de los encuestados, consideran que los proyectos reflejan la verdadera situación económica y financiera, no así el 42.86% que opinan que los proyectos no reflejan la verdadera situación.

17. Con que frecuencia la Dirección Ejecutiva utiliza la información financiera para sus planes y proyecciones?

Objetivo:

Conocer con que frecuencia es utilizada la información financiera para la toma de decisiones en lo concerniente a los proyectos.

PERIODO/AFIRMATIVA	Cantidad	% Relativo
Mensual	2	28.57
Trimestral	2	28.57
Semestral	2	28.57
Anual	1	14.29
Total	7	100.00

Análisis:

El 28.57% que contestaron que la información es utilizada en forma mensual, al igual otro 28.57% cree que se utiliza en forma trimestral y similar el siguiente 28.57% semestralmente, además un 14.29% consideran que se utilizan la información en forma anual .

CAPITULO III

GUÍA TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN, PARA SER APLICADA POR LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA, EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE RECONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS QUE EJECUTA FONAVIPO CON FINANCIAMIENTO EXTERNO.

3.1. MARCO GENERAL

Debe tenerse en cuenta que la Auditoria de Gestión no constituye un simple análisis económico del desempeño de los proyectos de reconstrucción, sino que responde a un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o notas explicatorias. Esta debe comprobar cada elemento en estudio las causas y condiciones que provocan y el efecto que producen. Es muy importante la comprensión de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia, así como su relación con los recursos humanos, financieros y materiales de la entidad de las manera que el auditor pueda exponer los resultados de la misma en un informe adecuado a la Administración.

3.2. CRITERIOS GENERALES

La visión de una Auditoria de Gestión se centra en la comprensión por parte del Auditor de los criterios utilizado por la Institución para definir las acciones que le permitan orientar sus procesos y procedimientos a la consecuencia de los objetivos establecidos para los proyectos.

La fuente de información esta constituida principalmente por políticas, procedimientos, convenios suscritos, lineamientos del organismo otorgante de los fondos, planes de acción, normas de control interno, legislación gubernamental y otras disposiciones emanadas por el vice ministerio de vivienda y desarrollo urbano, permitiendo esta comprensión al Auditor mantener una posición pro activa y velar por el cumplimiento funcional de las acciones planificadas a todo nivel dentro de la ejecución de los proyectos.

3.3. ELEMENTOS DE LA GESTION

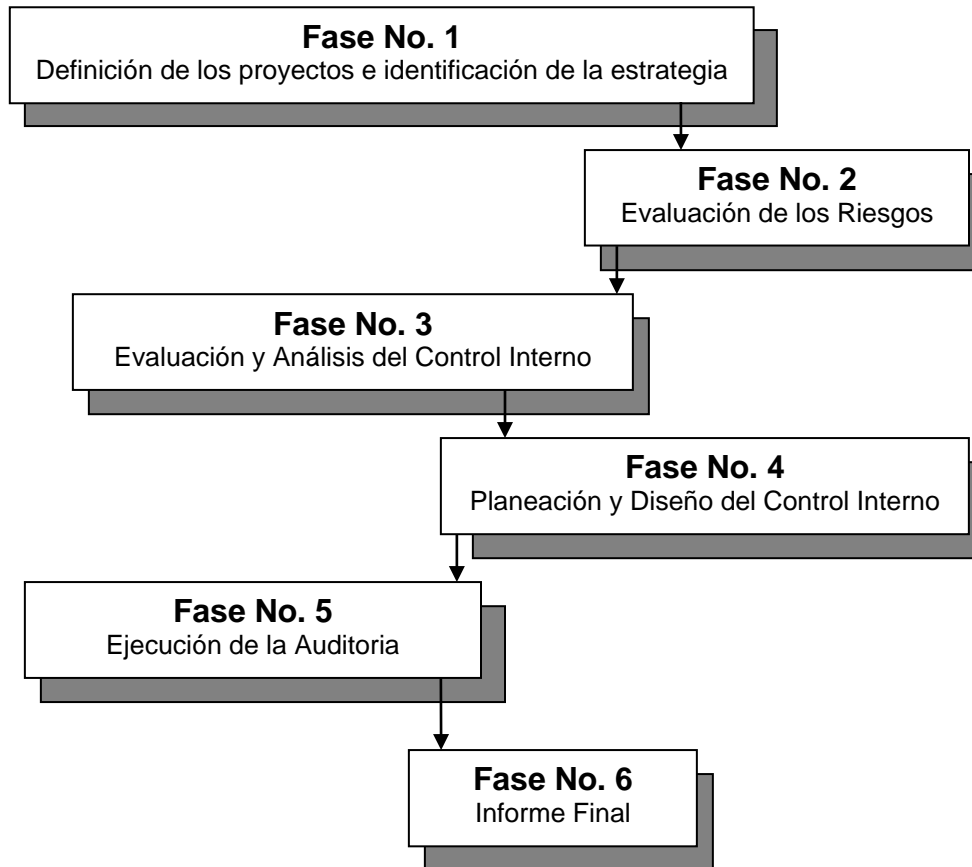
3.3.1. Establecimiento de Objetivos y Metas.

Este elemento es fundamental de la gestión, la administración necesita claramente los parámetros del plan de acción o del programa de trabajo; esto debe determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la calidad y cantidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

3.4. Planeación y Organización:

Constituye las actividades más importantes para una gestión eficaz. Por lo general, las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de gestión son las siguientes:

ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.



FASE NO. 1

DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS E IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta fase se persigue conocer el entorno en la cual se desarrollara los proyectos, a fin de realizar una evaluación sobre la población objeto a la que se beneficiará, la estructura organizativa y los procesos de dirección con que cuenta para la realización del mismo, el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, que le permitan al auditor diseñar un diagnostico sobre la situación del mismo. A efecto de definir los aspectos más importantes que deben

considerarse en esta fase, el auditor deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Satisfacción de la población beneficiaria

Es importante conocer el grado en que los proyectos cumplen con las expectativas de la población beneficiaria; el sistema de respuestas a las necesidades de los mismos, el tiempo que se necesita. El Auditor debe buscar la forma de evaluar el nivel de satisfacción, ya que esto incide en el éxito o fracaso del proyecto.

2. Liderazgo

El auditor debe evaluar el nivel de competencia de la Institución, en cuanto a costo y precios al momento de diseñar y ejecutar proyectos, así como el grado de cumplimiento de los mismos.

3. Recursos Humanos

El Auditor debe conocer el grado de involucramiento de los empleados con los objetivos y metas planteados en los proyectos, debiendo indagar el nivel de capacitación del personal, cumpliendo con la frase: “persona idónea en el puesto idóneo”, así como de la existencia o no de programas de desarrollo, y la calidad de vida en el desarrollo de los mismos.

4. Información y análisis

El Auditor deberá conocer los sistemas de información con que cuenta la Institución para la toma de decisiones, así como su confiabilidad y oportunidad.

5. Aseguramiento de la Calidad.

Es necesario que el Auditor conozca el sistema de control de calidad en todo el proceso de desarrollo de proyectos de reconstrucción, la forma en que la empresa constructora selecciona los proveedores, así como el aseguramiento por parte del supervisor de la obra, que dichos materiales serán de la calidad deseada. El Auditor debe evaluar el control de un proyecto específico, la construcción de viviendas, introducción de servicios básicos, así como los procesos que ésta involucra, tales como permisos, certificaciones, estudios de factibilidad, perfiles del proyecto, etc.

6. Efectos del Entorno.

Es importante que el Auditor, haga un análisis de los factores del medio en que se desenvuelven los proyectos, con el objeto de identificar posibles amenazas y oportunidades para la población beneficiaria, tales como: nuevas fuentes de trabajo, inaccesibilidad de la zona, servicios públicos, zonas que en un futuro, sin tratamiento adecuado se conviertan en zona de riesgo, entre otras.

7. Diagnósticos del Proyecto.

El Auditor debe conocer el nivel de planeamiento en general y el de cada una de las etapas del proyecto. Es importante evaluar cómo se planifican las operaciones, comparando el resultado obtenido con lo planificado, a través de una gráfica de avance de obra. En tal sentido, con el conocimiento de los aspectos anteriormente expuestos el Auditor tendrá el conocimiento necesario de la situación actual de un determinado proyecto, de un grupo de proyectos o de una etapa específica del

plan de acción, y sobre esta base, para realizar una evaluación sobre la efectividad de la Institución en el desarrollo de los mismos, y de esta manera poder diseñar una adecuada planeación y programación de la auditoría a realizar.

Con el fin de conocer la información mas relevante que le servirá al Auditor para evaluar los aspectos considerados en esta etapa, se hará uso de la forma No. 1, el cual incluye criterios necesarios, para definir las áreas críticas en las que se deberá profundizar el examen para determinar las causas y soluciones de los hallazgos encontrados.

FASE NO. 2

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Con el desarrollo de esta etapa el Auditor deberá identificar y analizar, los riesgos mas relevantes, que influyen en el entorno de los proyectos, obteniendo con ello una base sobre los factores que amenazan el oportuno cumplimiento de las metas fijadas y el adecuado uso de los recursos, los cuales están encaminados a la efectividad y eficiencia de las operaciones que realiza la entidad. Lo anterior le servirá al Auditor, diseñar el enfoque y alcance de los procedimientos que le permitan dar un diagnóstico y establecer recomendaciones, sobre como la estructura de la Institución y la capacidad ejecutiva existentes puede adaptarse para diseñar con éxito una estrategia, en que mida las fortalezas y debilidades de los proyectos y de su equipo gerencial afecta el grado de adaptación de la organización a los objetivos establecidos.

En esta fase se analizarán los siguientes aspectos:

1. Identificación de Oportunidades y Amenazas de los Proyectos.

Al momento de efectuarse la evaluación de un proyecto específico, se deben de evaluar el grado de incidencia que se tendrá en la población beneficiaria, así también como del proyecto mismo, tales como las disposiciones legales. Es preciso que se analicen; los costos fluctuantes de los proveedores, tanto de materiales como de servicios, políticas gubernamentales, ubicación geográfica del proyecto, disposiciones del organismo otorgante de los fondos, etc.

2. Visita a los proyectos para conocer las debilidades y fortalezas.

A través reuniones con la Gerencia técnica (o cualquier otra gerencia a cargo de los proyectos) y demás personal administrativo y técnicos involucrados en los proyectos, así como también visitas en los proyectos que se encuentran ejecutando o en etapa de planificación, el Auditor obtiene información valiosa sobre los diferentes procesos administrativos, operativos, sistemas de información, confiabilidad del control interno administrativo y control interno contable, nivel organizacional, clima laboral, etc. Todo lo anterior es importante para establecer las fortalezas y debilidades de los proyectos que se han tomado como muestra en la evaluación.

En esta fase, se hará uso de la forma No. 2, el cual le servirá al Auditor en el desarrollo de la Auditoría para tener una comprensión de la situación en la que se

encuentra el proyecto o los proyectos tomados como muestra, en cuanto a su eficiencia, eficacia, confiabilidad y revelación de los riesgos evaluados.

FASE NO. 3

EVALUACION Y ANALISIS DE CONTROL INTERNO

El enfoque para realizar la Auditoria en esta Fase, esta orientado a determinar la evaluación de los sistemas de control del proyecto auditado, con el objeto de medir el grado de eficacia y efectividad de los sistemas de control establecidos, con el fin de identificar áreas que requieran de un mayor alcance de las pruebas a efectuarse.

A efectos de que el Auditor tenga una mejor comprensión del enfoque propuesto, se mencionan a continuación una serie de criterios, los cuales se derivan en “Aspectos Generales” y “Aspectos Financieros”.

1. Aspectos Generales

En el desarrollo de la Auditoria de Gestión, el Auditor deberá verificar la existencia de métodos y procedimientos que aseguran la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, tanto operativa como contable, la protección de activos (fondo rotativo por ejemplo), la existencia de procedimientos que aseguren el uso eficiente y económico de los recursos, y el adecuado cumplimiento de objetivos, metas y políticas que puedan tener influencia significativa en las operaciones de los proyectos.

La evaluación del control significa examinar la existencia y funcionamiento de los siguientes componentes:

- ✓ Si la entidad cuenta con la implementación de sistemas de planificación, información y cuyas herramientas le permitan evaluar la gestión por áreas claves de la Institución.
- ✓ Uso de los indicadores de comportamiento cuantitativo y cualitativo de Gestión.
- ✓ Características del proceso de toma de decisiones y su relación con el control y planificación.
- ✓ Adecuación de la estructura formal a los objetivos operativos de la Institución.
- ✓ Evaluación del plan de acción, objetivos, perfiles de los proyectos y metas.

2. Aspectos Financieros

En base a toda la información obtenida, el Auditor determinará la importancia que tiene al realizar una evaluación de los procedimientos de control en el área de Finanzas, su complejidad y los riesgos que involucra los juicios que adicionalmente se haya formado respecto a la confiabilidad de la información financiera, por lo que para ello se utilizarán los siguientes criterios, con el fin de precisar todos aquellos factores que afecten la eficacia, eficiencia y economía en el desarrollo de los proyectos:

- ✓ Evaluar la razonabilidad de las metas y objetivos financieros en cuanto a si son claramente transmitidas a la Gerencia Financiera y a la Gerencia Técnica.

- ✓ Conocer si la estructura organizativa de la Gerencia Técnica, cuenta con las principales funciones financieras, incluyendo herramientas de programación y presupuesto.
- ✓ Establecimiento de políticas y procedimientos contables y financieros.
- ✓ Evaluación del Plan de Acción, en relación al logro y cumplimiento de metas y objetivos a mediano y largo plazo.
- ✓ Verificar que el plan financiero a corto plazo considere presupuesto anual, requerimientos de fondos, balances y estados de resultados proyectados, como resultado de la contrapartida presupuestaria.
- ✓ Indagar sobre los principales informes contables y financieros recibidos por la Dirección Ejecutiva y el organismo otorgante de los fondos.
- ✓ Conocer la seguridad del respaldo de la información en los principales archivos y registros mecanizados, contable y financieros mantenidos en la Institución.
- ✓ Verificar que el sistema de información financiera provee la información que la Dirección Ejecutiva necesita para planteamiento, toma de decisiones y control.

Con el objeto de dejar evidencia de las evaluaciones y análisis realizados a los sistemas de control de los proyectos, se harán uso de las formas No. 3 y 4.

FASE NO. 4

PLANEACIÓN Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

En el desarrollo de esta Fase, se determinarán los proyectos (o proyecto) que serán auditados, se reunirá toda la información acerca de los mismos, de tal manera que se pueda llegar a familiarizarse con los procedimientos de la misma,

para lo cual se revisara los antecedentes, los objetivos que se pretenden con esta auditoria, así como el alcance de la misma; estableciendo el proyecto a evaluar.

Para llevar a cabo esta fase, se realizara lo siguiente:

1. Determinación de Proyecto a Evaluar.

Con base a toda la documentación e información obtenida, el Auditor debe realizar un análisis detallado para jerarquizar los proyectos, actividades, procesos o áreas críticas de los mismos, sujetos a evaluación.

Los principales factores a considerar para poder determinar los proyectos, o áreas críticas de los mismos, son:

- ✓ Los resultados del control Interno Administrativo.
- ✓ Requerimientos de la Dirección Ejecutiva.
- ✓ Importancia relativa de cada área dentro del proyecto específico, en cuanto a la naturaleza, su complejidad y los riesgos que involucra.
- ✓ Los resultados de otras auditorias, si hubieran.

Un ejemplo de priorización de áreas críticas dentro de un proyecto específico, puede ser:

- ✓ La administración y manejo del proyecto, por parte de la Gerencia Técnica.
- ✓ Manejo financiero del proyecto.
- ✓ Recursos humanos asignados al proyecto.
- ✓ Supervisión y grado de avance de las obras.
- ✓ Costos asociados a los proyectos

En esta etapa, el auditor podrá apoyarse con la forma No. 5 “Áreas Críticas de Proyectos”, de acuerdo a las prioridades de la auditoria, determinando las causas por las que se presentan como tales.

Dentro de cada área crítica existen sub áreas y actividades las cuales deben ser priorizadas.

Para profundizar en el estudio de cada una de las áreas o actividades definidas como críticas, debe obtenerse información de las características internas y externas que influyen sobre las mismas.

2. Memorando de Planeación.

Después de definir el negocio y haber obtenido información sobre las características de los proyectos, se hace un análisis detallado de la misma el cual sirve para elaborar un plan por escrito, el cual debe contener la estrategia para la ejecución de la Auditoria.

El Memorando de Planeación debe ser aprobado por el Gerente de Auditoria Interna, y comprende entre otros aspectos, los siguientes:

- ✓ Las metas y objetivos de Auditoria.
- ✓ Las áreas y actividades a evaluar
- ✓ Los criterios de medición a utilizar.
- ✓ Recursos a utilizar.
- ✓ Cronograma de Actividades, etc.

Para determinar estos aspectos, el Auditor puede valerse de las siguientes técnicas para obtener conocimientos de los proyectos y las áreas a evaluar:

a. Entrevistas

El equipo que llevará a cabo la Auditoria de Gestión, debe reunirse con la máxima autoridad en el área de proyectos, para fijar los términos por parte de todos los niveles de la Institución; de esta manera se pretende obtener información general acerca de los proyectos.

Al finalizar la entrevista deberá elaborarse un borrador sobre los aspectos más relevantes de la misma, de ser posible el entrevistador deberá firmarlo.

Además se entrevistara a personas de niveles inferiores, en estas reuniones se establecerá un listado de personal a las cuales se puede consultar cuando se requiera de información adicional sobre aspectos específicos.

El supervisor de Auditoria debe programar las entrevistas de manera anticipada, las cuales se desarrollarán en orden jerárquico.

Para obtener conocimiento sobre el proyecto a evaluar, es necesario valerse de ciertas herramientas para adquirirlos, por esta razón se recomienda la utilización de la forma No. 6 “Resumen de entrevista”, el cual consiste en detallar todos los puntos tratados en las entrevistas, es decir, los aspectos relevantes de la misma, los cuales serán archivados en el legajo de papeles de trabajo (conocido como archivo corriente). Además la forma No. 7, ayudara en la planeación del tiempo, ya

que pueden elaborarse un detalle un detalle de personal a entrevistar y las fechas en que pueden realizarse.

b. Consulta de Documentación y verificación Ocular

Al que en una Auditoria Financiera, el Auditor podrá consultar documentos que le permitan complementar el conocimiento preliminar de la entidad. Estos documentos pueden ser: Actas, informes de auditorias Anteriores, (si lo hubieran), programación de trabajos, etc.

El Auditor puede observar el avance de los proyectos, efectuando visitas a los mismos, tomando fotografías y comparando el avance con lo programado, así como también los proyectos finalizados, para constatar el acabado de las viviendas, etc.

El Auditor deberá consultar información que no se incluyo en los puntos anteriores, con el propósito de complementar el conocimiento de los proyectos, para ello deberá elaborar una solicitud que incluya datos básicos, para lo cual se recomienda utilizar la forma No. 8 “solicitud de Antecedentes y datos básicos”, la información recopilada en este punto se documentará en los archivos permanentes. Cuando no se obtenga información en el periodo solicitado, deberá reiterarse la solicitud hasta su cumplimiento, en tal caso se utilizara la forma No. 9 “Documentación Consultada e información Obtenida”.

c. Recursos y Cronograma.

Este tipo de Auditoria, por su complejidad tiende a consumir tiempos prolongados con relación a otras auditorias, es de mucha importancia que el personal sea especializado, que aplique correctamente las técnicas a utilizar, puede utilizarse las formas No. 10 No. 11 “presupuesto de Auditoria” y “Equipo de Auditoria” respectivamente.

La cantidad y calidad del personal necesario para la auditoria, será seleccionado en base a la naturaleza de los proyectos (si son de viviendas o de servicios básicos) a auditar; además se presentara un cronograma para establecer el tiempo de cada evaluación, como ejemplo se presenta La forma No. 12.

3. Elaboración de Procedimientos de Auditoria.

En esta etapa el Auditor debe desarrollar los programas de Auditoria que se utilizaran para la evaluación, siendo estos a la medida del proyecto, es decir que debe identificar las tareas específicas a desarrollar para la evaluación de los resultados.

Los Programas de Auditoria son confeccionados con el propósito de reunir evidencia suficiente y competente, que sirvan para sustentar los juicios a emitir sobre los aspectos o áreas sometidas a examen. Estos sirven como una guía que proporciona procedimientos para determinar la existencia de problemas, así como sus posibles causas y efectos y la manera de corregirlo.

El Programa de Auditoria debe contener como mínimo:

- a. Objetivo,
- b. Alcance,
- c. Criterios, y
- d. Procedimientos.

a. Objetivos

Son los que determinaran el campo de acción de la Auditoria, generalmente estos conllevan una relación directa a los problemas específicos que le dieron origen y serna fijados en función del tiempo, áreas involucradas, así como de los exámenes especiales que se considere necesarios.

Deben establecerse de tal manera que definan las actividades y la profundidad y detalle de la evaluación. Son determinados de tal manera que ayuden a que los propósitos sean alcanzados.

Los objetivos se enunciaran de acuerdo al periodo que se va a evaluar y el área a evaluar, es decir, si será la administración y manejo de proyectos, el área financiera o un subsistema del área de proyectos. La forma No. 13 se puede utilizar como ejemplo para efectuar esta actividad.

b. Alcance

Consiste en fijar los límites de Auditoria, estableciendo los aspectos que se incluirán, es decir, que identificarán las áreas a evaluar en un periodo razonable.

El alcance puede variar de acuerdo a la cantidad y tipo de evidencias que se necesitan para emitir opiniones debidamente fundamentales.

El alcance de la Auditoria se ajustara a los objetivos establecidos.

c. Criterios

Se trataran únicamente aquellos que originaron los problemas específicos establecidos en los objetivos del programa de auditoria. Estos le sirven al auditor como una herramienta para alcanzar los fines propuestos, deben establecerse por cada área o actividad critica, también son considerados como “deber ser”, y estos están definidos, ya sea por leyes, decretos, convenios, y sanas prácticas, etc.

Ejemplos de estos se presentan en forma No. 14.

d. Procedimientos

Se deberá hacer una descripción detallando paso a paso todas las tareas a efectuar en cada una de las actividades.

El encargado de preparar los programas de Auditoria Interna es el Auditor designado para la evaluación de un determinado proyectos o grupo de proyectos, para que haga las estimaciones del tiempo de trabajo en cada una de las etapas, el periodo que se analizara, la secuencia de cada procedimiento, recopilación y análisis de la información, previamente autorizados por el Jefe o Gerente de la Unidad de Auditoria Interna.

Además es el indicado para referenciar los papeles de trabajo, para su posterior entrega al gerente de auditoria con su respectivo informe referenciado.

FASE NO. 5

EJECUCION DE LA AUDITORIA

Es objetivo principal de esta Fase es la recolección de evidencias que sirvan para el desarrollo de los Hallazgos, a través de una adecuada documentación y supervisión del trabajo basado en los programas de auditoria.

Para que el Auditor Interno tenga una visión más amplia de la valuación de evidencia se presenta en la forma No. 15.

Una buena planificación asegura la calidad y el grado de avance de la Auditoria de Gestión. La manera más eficaz de lograrlo consiste en ejercer una buena supervisión desde que inicia hasta que concluye el trabajo, es decir, cuando se emite el informe.

La responsabilidad de la ejecución de la Auditoria corresponde principalmente al Auditor Designado, ya sea con una nota de asignación de auditoria o a través del plan de trabajo, este deberá coordinarse con el supervisor en cuanto a proponer ajustes a los planes, presupuestos, cronogramas, programas, etc. Ambos revisaran la preparación de los Papeles de Trabajo.

En esta fase se lleva a cabo los planes establecidos y se deberá:

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente,
- ✓ Obtener la evidencia suficiente, competente, relevante y oportuna.

Por la importancia que tiene estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores, deberá tomarse en cuenta:

- ✓ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- ✓ Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesario.
- ✓ Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio por el incumplimiento.
- ✓ Prestar atención a que la auditoria sea lo más económica posible, así como que sirva de instrumento para contribuir a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- ✓ El trabajo realizado por especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de objetivos definidos en la planeación.
- ✓ El supervisor, deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo, a fin de que se cumplan de manera satisfactoria los programas trazados y de la misma manera los objetivos previstos.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de Economía, Eficiencia y Eficacia considerando: Condición, criterio, causa, efecto y recomendación.

Entre los aspectos más importantes a considerar en el proceso de ejecución de la auditoria de Gestión podemos mencionar:

1. Recolección de evidencia
2. Elaboración de las Cédulas de Trabajo.
3. Supervisión del Trabajo
4. Desarrollo de los Hallazgos.

1. Recolección de evidencia

Al llevar a cabo una Auditoría de Gestión, es de mucha importancia la obtención de evidencia que sirva para desarrollar los hallazgos. Esta evidencia debe ser suficiente ya que con ella se lograra sustentar las opiniones y conclusiones del Auditor.

El Supervisor se encargara de verificar que el auditor asignado, consigne cada una de las pruebas obtenidas, además verificara que estas sean suficientes, confiables y relevantes.

La información obtenida es suficiente cuando el auditor ha recolectado una serie de hechos reales, adecuados y convincentes que permitan a la otra persona que pueda llegar a la misma conclusión que el grupo de auditores ha llegado.

La evidencia será suficiente cuando los resultados de una sola prueba o la concurrencia de resultado de varias diferentes, proporcionen una cantidad indispensable que permita al auditor una convicción sobre los hechos que trata de probar dentro de un universo y los criterios cuya corrección está juzgando y quedan comprobado de manera satisfactoria.

La evidencia comprobatoria debe ser competente, es decir, que debe referirse a aquellos hechos, circunstanciales o criterios que tienen importancia en relación a lo examinado.

a. Suficiente y competente

La evidencia suficiente se refiere a las características cuantitativas y la evidencia competente a los cualitativos, ambos deben consignarse en los papeles de trabajo.

Es confiable cuando la información obtenida en cuanto a los antecedentes de la entidad reflejan la situación de los proyectos, cuando se considere que esta no es confiable, deberá obtener información adicional. Algunos aspectos que pueden ser considerados para juzgar la confiabilidad de la evidencia son los siguientes:

- ✓ La evidencia obtenida de fuentes independientes es más confiable que la proporcionada por el auditado.
- ✓ Es de mayor confiabilidad la evidencia obtenida bajo un buen sistema de control interno que la de un sistema débil.
- ✓ La evidencia obtenida mediante examen físico, observación e inspección, será más confiable que la obtenida de manera indirecta.
- ✓ Proporcionan mayor confiabilidad los documentos originales que las copias o fotocopias.

b. Relevancia

Consiste en que debe existir una relación entre la evidencia y el uso que se dará a esta. Se puede considerar relevante siempre que guarde una relación lógica con el aspecto evaluado por la auditoría.

El Auditor asignado, que realiza la auditoría de Gestión, para obtener relevancia y confiabilidad de la evidencia deberá solicitarla a los encargados de los proyectos, a través de medios escritos, y dejando evidencia de la solicitud.

Los tres aspectos mencionados anteriormente no son determinantes en sí dentro de la Auditoría, pero ayudan enormemente al auditor para enfocar la Auditoría.

2. Elaboración de las Cédulas de trabajo

En la realización de una Auditoría de Gestión, es necesario que además de recolectar la evidencia, se presente de tal manera que este disponible para que sea comprendida, documentando todos aquellos aspectos importantes para la emisión de una opinión.

El supervisor deberá encargarse de la orientación del trabajo, a fin de que se cumplan satisfactoriamente los programas trazados, y por ende los objetivos previstos, prestando especial atención a la preparación de los papeles de trabajo, los cuales documentan la evidencia obtenida.

El trabajo realizado debe plasmarse en los papeles de trabajo, los cuales deben contener evidencia que sustenten adecuadamente todas las conclusiones, recomendaciones y opiniones, reflejados en el informe correspondiente.

Los papeles de trabajo serán confeccionados con todas las formalidades y requisitos establecidos, reflejando las evidencias de auditoría de manera adecuada, efectuando correctamente los cálculos que en ellos se plasmen.

Los aspectos a considerar son:

- a. Programas de Auditoría originales.
- b. Índices de referencias cruzadas relacionadas con el programa de auditoría.
- c. La persona que los elabora deberá fecharlos y firmarlos (ya sea firma o iniciales).
- d. Revisión por parte del supervisor, la cual deberá ser documentada toda discrepancia entre este y el auditor asignado.
- e. Ser completos y precisos para servir de apoyo a los hallazgos.
- f. Ser comprensibles sin explicaciones orales.
- g. Legibles y limpios, de lo contrario pierden valor como evidencia.
- h. Deben tratar asuntos significativos y relevantes.

Al elaborar las cédulas analíticas deberán cumplirse con el siguiente contenido:

✓ Encabezado de cada hoja:

- Nombre del proyecto o área a auditar
- Periodo cubierto.
- Título de la cédula.
- Referencia de la cédula (ángulo inferior derecho)

✓ Encabezado de primera hoja:

- Programa
- Subprograma
- Tarea.

✓ Final de última hoja:

- Fecha y firma (iniciales), de persona que realizó, supervisó y aprobó los papeles de trabajo.

3. Supervisión del Trabajo

La norma básica en la Auditoría, es que el personal este apropiadamente supervisado.

La determinación del alcance de la auditoría, se da a través de una supervisión adecuada, ya que el personal que esta involucrado en la concreción de los objetivos de la auditoría reciben la orientación apropiada, para asegurar que el trabajo sea realizado apropiadamente y los objetivos sean logrados.

La responsabilidad directa de la ejecución de la auditoria, reside en la dirección de la Unidad de Auditoria Interna; esto implica asegurarse de que el examen preliminar de Auditoria se llevó a cabo, se preparan los respectivos programas de auditoria y se cuenta con el suficiente personal para la ejecución del trabajo.

El supervisor deberá controlar el cumplimiento de los programas, aprobar los ajustes a los mismos y requerir del Gerente las autorizaciones correspondientes, así como también comprobar la adecuada aplicación de las normas de Auditoria y la ejecución de los programas y la debida preparación de los Papeles de Trabajo.

Los objetivos que se persigue con la supervisión son:

- ✓ Evaluar los desvíos a los criterios que se hayan detectado.
- ✓ Optimizar la coordinación y las relaciones humanas entre los integrantes del equipo de auditoria.
- ✓ Analizar permanentemente los avances del programa, solucionando las dificultades surgidas.
- ✓ Evaluar las situaciones relevantes que se hayan detectado.
- ✓ Asegurar que las evidencias obtenidas sean evaluadas por un profesional con criterio y experiencia suficiente, con el objeto que los juicios que en definitiva se emitan sean razonables.

Las revisiones de supervisión del trabajo de auditoria y del informe deberán ser oportunas y determinar:

- ✓ Si se siguen los procedimientos establecidos en el programa de auditoria, y si ha sido realizado con debido cuidado profesional.
- ✓ Si los papeles de trabajo apoyan adecuadamente los hallazgos y conclusiones, y si proveen datos suficientes para preparar el informe.
- ✓ Si los objetivos de Auditoria son satisfechos.

Las reuniones de supervisión del trabajo realizado deberán ser documentados en Papeles de Trabajo.

Otra técnica de control que puede ser aplicada, es lo que se llama borrador del informe final por etapa, esto se realiza redactando un informe, a medida que se finalice cada una de las etapas del trabajo de campo, en relación a cada hallazgo tentativo y sus conclusiones.

De esta manera se podrá determinar anticipadamente si fuera necesario realizar trabajos adicionales para obtener mayor información.

4. Desarrollo de los Hallazgos.

En la Auditoria de Gestión, se debe aplicar el siguiente procedimiento para desarrollar completamente cada hallazgo significativo de las áreas críticas, determinando:

1. Condición : Situación encontrada
2. Criterio : Normas que se aplican, el “deber ser”.
3. Causa : Razones de la desviación, pudiendo ser voluntario o involuntaria.
4. Efecto : Medido en términos de costo excesivo u otra forma cuantificable que afecta el proyecto o la Institución.
5. Recomendación. : Acción correctiva por parte del Auditor.

Este método permite obtener los resultados previstos en cada hallazgo, así como informar los resultados de forma sencilla, clara y precisa, ello conlleva a facilitar a la administración la adopción de las medidas correspondientes.

El equipo de Auditoria, al encontrar una debilidad o deficiencia aparentemente importante (Hallazgo), durante su labor, debe comparar el hecho determinado con los criterios aceptables, que son generalmente formas demostradas de hacerlo mejor, como leyes, directivas, políticas, etc. Asimismo, debe cerciorarse que la deficiencia no sea un caso aislado o una condición no difundida adecuadamente.

En este sentido, la labor afectada, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas en el proceso de desarrollo del hallazgo deben estar ampliamente respaldadas y documentadas en los papeles de trabajo conforme se va efectuando la labor.

Posteriormente, es necesario, identificar a las personas directamente responsables de la operación u a los niveles más altos de responsabilidad para saber con quien debe discutirse el problema y a quien debe dirigirse las comunicaciones pertinentes. Es decir, el desarrollo total de un hallazgo contempla que se informe a los funcionarios responsables acerca del mismo comunicado, las conclusiones y recomendaciones que se consideren necesarios, y esperando de ellos una respuesta a lo presentado dentro de un plazo prudente, por ejemplo una semana.

Luego de obtener la respuesta de los usuarios vinculados al hallazgo, el auditor debe efectuar un análisis objetivo, y tener un punto de vista realista para poder llegar a conclusiones justas y reales. Para ello debe tener en cuenta factores como las condiciones y circunstancias existentes al momento en que ocurrió el hecho, índole, complejidad y magnitud cuantitativa de las operaciones.

El desarrollo total de un hallazgo contempla que se consoliden el total de hechos observados de un informe, que debe dirigirse a la máxima autoridad de la Institución.

5. Eventos Subsecuentes.

Estos son eventos que ocurren con posterioridad a la fecha de cierre de la información y hasta la emisión del informe, que afectan significativamente los datos de la gestión bajo examen y que el auditor deberá revisar, para incluir las evidencias de los hechos y circunstancias producidas en la evaluación, para

determinar si afectan de manera importante la posición financiera y la información de gestión analizada.

Se documentará los riesgos potenciales, que puedan surgir de la aplicación de procedimientos de Auditoría.

FASE NO. 6

INFORME FINAL

La exposición del Informe de Auditoría de Gestión, debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se tome por Junta Directiva, como una herramienta de dirección.

Es por ello, que generalmente los auditores antes de hacer su informe, efectúan una revisión minuciosa de los Papeles de Trabajo para asegurarse que se han realizado satisfactoriamente todos los trabajos.

Se indicara para cada hallazgo, la coedición, criterio, causa, efecto y recomendación que resulta del hallazgo.

Al final del informe se incluirá un apartado, al que se refiere como la conclusión, siendo el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico.

El Informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de Auditoria lo requieran, estas deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas de los lectores.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del Auditor, permitirán al auditado lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas y previniendo otros. Estas deben ser generales y constructivas, al mismo tiempo puntual y de cumplimiento real, no comprometiéndose la Auditoria con situaciones futuras que se pueden producir en los proyectos. La recomendación puede significar la necesidad de una acción o sugerir una mayor profundización del análisis.

1. Contenido del Informe.

En cuanto al formato para diseñar un informe de Auditoria de Gestión, no hay estructura rígida o estándar, ya que depende de las circunstancias y situaciones encontradas en cada Auditoria, lo que hace que puedan variar de un informe a otro. A continuación se presenta un esquema que muestra el contenido de los aspectos más importantes a considerar para elaborar un informe en este tipo de auditoria.

1. Antecedentes	:	En este párrafo, se menciona las Áreas auditadas, descubriendo la situación que originan la información para comprender todos aquellos hallazgos, recomendaciones y opiniones de los auditados.
2. Metodología de la Auditoria	:	Como una introducción a la realización de la Auditoria debe hacerse mención de las razones que originan la Auditoria, así como el alcance de las pruebas efectuadas. Deberá mencionarse las razones que originan se lleve a cabo la auditoria, así como el alcance de las pruebas a realizar y los procedimientos y técnicas aplicados.
3. Hallazgos	:	Presentar los elementos de cada Hallazgo de auditoria, incluyendo una descripción apropiada de los elementos que la conforman condición, criterio, causa, efecto y recomendación.
4. Conclusiones y Recomendaciones del Auditor Interno	:	El Auditor Interno dará conclusión sobre la actividad examinada, de acuerdo con el análisis de los elementos de cada hallazgo.
5. Opiniones de los funcionarios responsables.	:	La máxima autoridad, puede opinar sobre las medidas correctivas que se hayan planteado relacionadas con los hallazgos, así como la opinión por parte de los auditados, o sus discrepancias ante tales situaciones.

2. Labor de Seguimiento.

Esta etapa se define como Auditoria Recurrente, la cual se realiza con el objeto de conocer en que medida la entidad ha erradicado o subsanado las deficiencias detectadas en una Auditoria efectuada anteriormente.

Los Auditores Internos deben efectuar la labor de seguimiento de los hallazgos comunicados, para determinar si se han implantado las acciones correctivas sobre los hechos auditados y si se están logrando los resultados deseados.

Por el contrario si la Dirección Ejecutiva ha asumido el riesgo de que el no adoptar las acciones necesarias, las deficiencias se complicaran cada vez más y el trabajo para corregirlas se volverá más difícil y costoso

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan aspectos importantes sobre los que se concluye en el presente trabajo, relacionado con el diseño de una Guía Técnica para el desarrollo de la Auditoría de Gestión para ser aplicada por la Unidad de Auditoría Interna, en la evaluación de los proyectos de reconstrucción de viviendas que ejecuta FONAVIPO con Financiamiento Externo. Así también se presentan recomendaciones que se considera puedan contribuir con la aplicación de dichos procedimientos, en el desarrollo de los proyectos, y de esta manera obtener los resultados esperados, incluyendo los criterios de eficacia, eficiencia y economía.

4.1. Conclusiones

- El desarrollo de los proyectos llevado a cabo por las Instituciones Autónomas carece de adecuados procedimientos de control de gestión, debido a la falta de conocimiento por parte del personal, obteniendo resultados que no son satisfactorios.

- La carencia de procedimientos de control de gestión ocasiona que los plazos establecidos inicialmente en el contrato no sean cumplidos, ya sea, por coordinación inadecuada en el desarrollo de las fases, así como también por la realización de desembolsos no oportunos, lo cual impide que finalice en la fecha establecida.

- Las unidades encargadas de la ejecución de proyectos carecen de procedimientos adecuados para controlar la etapa presupuestaria en los proyectos, evidenciando la necesidad de implementar procedimientos de control de gestión.
- La aplicación de una Guía Técnica para el desarrollo de la Auditoría de Gestión, contribuye a la obtención de los resultados esperados, y posibilita en el momento oportuno, tomar las medidas necesarias en caso de la detección de anomalías, así también, realizar una comparación de lo obtenido con respecto a los objetivos fijados inicialmente.
- En la evaluación de la gestión de las Instituciones Autónomas como ejecutoras de proyectos; intervienen numerosos criterios que de no ser tomados en cuenta, pueden conducir a conclusiones parcializadas que limitan la iniciativa y acciones encaminadas a la adecuada ejecución de los proyectos.
- Se considera que el control de gestión de los proyectos ejecutados por las instituciones autónomas; debe hacerse con un informe multidimensional y medirse a través de los criterios de: eficacia, eficiencia y economía.
- Para realizar la evaluación las instituciones pueden tomar como referencia estándares predeterminados o información de proyectos similares ejecutados con anterioridad o por otra institución.

- Para que la evaluación de la gestión sea correcta, se requiere una interacción de las metas, objetivos de la organización y sus actividades críticas; así como de los indicadores elegidos y los estándares predeterminados.
- Con la evaluación de la gestión, se pretende medir el desempeño de la administración, por medio de un sistema de indicadores que buscan determinar el cumplimiento de los planes y objetivos preestablecidos orientados hacia una mejora continua de las actividades.

4.2. Recomendaciones

- Generar indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño, tanto en el ámbito de gestión estratégica, como de gestión operativa del área en aspectos de costos, recursos humanos y materiales, disponiendo de un sistema de control de gestión que permita regular el funcionamiento.
- Generar estándares considerando aspectos, tales como: descripción y jerarquización de tareas, intensidad de interacciones, recursos utilizados y tiempo probable de realización de actividades.
- Verificar que el programa de ejecución se cumpla, principalmente en cuanto a plazos y desembolsos, así como, la evaluación de los resultados de la inversión.

- Detectar posibles factores de riesgos que se encuentren en el entorno donde se ejecutará el proyecto, a través de la elaboración de previsiones sobre el entorno, así como, el análisis de debilidades y fortalezas referentes a la ejecución de proyectos.
- Determinar objetivos para el desarrollo de los proyectos, a nivel estratégico, presupuestario y operativo para realizar la comparación con los resultados obtenidos al finalizar el proyecto.
- Estructurar las actividades de acuerdo a las necesidades del proyecto, por medio de la elaboración de organigramas y manual de funciones que faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas de la unidad.
- Realizar una división de las actividades críticas, permitiendo de esta manera facilitar la determinación de factores claves de éxito.
- Dirigir la unidad ejecutora de proyectos con equipos multidisciplinarios para lograr la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.
- Desarrollar las actividades que conlleven al logro de los resultados esperados y buscar las causas de alguna desviación que pueda surgir en el desarrollo de cada una de las fases del proyecto y de esta manera contribuir a la toma de decisiones mediante la evaluación de objetivos y metas.

BIBLIOGRAFÍA

Alvin A. Arens, James K. Loebcke. 2000. Auditoria, un enfoque integral. 7ª. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, SA. México DF., México. 125 Págs.

Balbino Sebastián Cañas Martínez. 2001. Manual para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos. 3ª Edición. México DF, México. 97 Págs.

Daniel Cohen. 1996. Sistemas de Información para la Toma de decisiones. 2ª. Edición. MC Graw-Hill. Estados Unidos de Norteamérica. 150 Págs.

Colegio de Contadores Públicos de El Salvador. Julio 1996. Normas para el ejercicio profesional de la Auditoria Interna. Cuarta Convención en El Salvador. Editorial Don Bosco. San Salvador, El Salvador.

Corte de Cuentas de La Republica de El Salvador.2000. Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República. Versión 2000. Imprenta Nacional. San Salvador, El Salvador.

J.W. Cook. G.M Winkle. 1999. Auditoria. Cuarta edición. Nueva Editorial Interamericana, SA de CV. México. 135 Págs.

Delise Jacniche Montgomery, Sullivan Gnospeliu. 1996. Auditoria. Tercera Edición. Editorial Limusa. México. 225 Págs.

Dr. Yanel Blanco Luna. 1997. Reingeniería Y Gestión Empresarial, Primer Seminario Regional Interamericano de Contabilidad. Imprenta Offset Don Bosco. San Salvador. El Salvador.

Gobierno de la Republica Argentina. 1994. Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión. Imprenta Federal. Republica de Argentina.

Instituto Americano de Contadores Públicos, Consejo de Normas de Auditoria del Instituto Americano de Contadores Públicos. 1995. Declaraciones sobre Normas de Auditoria N° 78.

Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos de El Salvador. 2000. II Encuentro Centroamericano de Docentes en Contaduría Pública. Manual del Investigador Contable. Editorial Offset Don Bosco. San Salvador, El Salvador.

Raúl Rojas Soriano. 1996. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Octava Edición. Editorial Nuevo Mundo. México. 185 Págs.

Roberto Hernández Sampieri, Hernández Collado, Pilar Batista. 2001. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Iberoamericana. México.

Santillana González. 1996. Auditoria Interna Integral. Tercera Edición. Editorial ECASA. México.

Auditoria de Gestión
Evaluación de Proyecto de construcción de "x" casas en la comunidad El Rosario,
Comasagua, La Libertad
 FONDOS USAID

Guia de puntos a tratar en entrevista

Funcionarios a entrevistar	Fecha prevista para entrevista
1	
2	
3	

Puntos a tratar en entrevista

1	Conocimientos de las funciones principales de los entrevistados
2	Principales características del proyecto a evaluar.
3	Estructura Organizativa: 1. Del proyecto 2. Dentro de la Gerencia Tecnica.
4	Conocimiento por parte de los funcionarios de las bases de licitación del proyecto en cuestión.
5	Principales sistemas de información financiera que se utiliza para toma de decisiones.
6	Planificación de los recursos asignados a la Gerencia
7	Conocimiento por parte de los entrevistados de los objetivos de la Gerencia
8	Grado de conocimiento del avance de las obras.

Hecho por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

Auditoría de Gestión
Evaluación de Proyecto de construcción de "x" casas en la comunidad El Rosario,
Comasagua, La Libertad
 FONDOS USAID

MATRIZ DE RIESGOS

Institución: FONAVIPO
 Areas a Auditar: Gerencia Tecnica

Área Susceptible de Auditar	Aspectos o componentes por evaluar del área	componentes	Criterio de evaluación	resultado	Detección Planeada	auditoría
			Riesgo de Control			
			Riesgo Inherente			
		100.00%				

RIESGO	PROCESO	PROCESO	PROCESO
Factores que aumentan el riesgo			
Factores que disminuyen el riesgo			
Riesgo Inherente (RI)	Pueden esperarse algunos errores (RI medio)	Pueden esperarse algunos errores (RI medio)	Pueden esperarse algunos errores (RI medio)
Riesgo de Control (RC)	Eficacia Media (RC medio)	Eficacia Media (RC medio)	Eficacia Media (RC medio)
Riesgo de Auditoría Aceptable (RAA)	Disponibilidad baja (RAA bajo)	Disponibilidad baja (RAA bajo)	Disponibilidad baja (RAA bajo)
Riesgo de Detección Planeada(RDP)	Nivel Medio (RDP medio)	Nivel Medio (RDP medio)	Nivel Medio (RDP medio)

RIESGOS	ATRIBUTOS DE MEDICION		
Riesgo Inherente (RI) Evaluación que hace el auditor de las expectativas de errores importantes antes de considerar la estructura de control interno	Pueden esperarse muchos errores. (alto)	Pueden esperarse algunos errores. (medio)	Pueden esperarse pocos errores. (bajo)
Riesgo de Control(RC) Evaluación del auditor de la eficacia de la estructura de control interno a fin de prevenir o detectar errores importantes	Eficacia alta. (bajo)	Eficacia Media. (medio)	Eficacia Baja (alta)
Riesgo de Auditoría Aceptable (RAA) Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes después de terminar la auditoría	Disponibilidad (baja)	Disponibilidad (baja)	Disponibilidad (baja)
Riesgo de detección planeada (RDP) Alcance de los hechos que el auditor planea acumular, si este riesgo se reduce el auditor deberá acumular más evidencia para lograr el riesgo de detección mayor.	Nivel alto. (bajo)	Nivel medio. (medio)	Nivel bajo (alto)

Evaluación del Auditor del RIESGO DE DETECCIÓN PLANEADO:	Evaluación del auditor del RIESGO DE CONTROL:			
	(RDP)	ALTO	MEDIO	BAJO
Evaluación del auditor del RIESGO INHERENTE:	ALTO	Lo mas baja	Más Baja	Media
	MEDIO	Mas baja	Media	Más Alta
	BAJO	Media	Más Alta	Lo más Alta

Auditoria de Gestión

Evaluación de Proyecto de construcción de "x" casas en la comunidad El Rosario, Comasagua, La Libertad FONDOS USAID

Situaciones específicas (Enunciación de Hallazgos)

Objetivo o enunciación	Ponderación o criterio	Grado de cumplimiento	Ponderación resultado	Prioridad
1. Establecer el grado en que la Gerencia Técnica ha cumplido adecuadamente con los deberes y atribuciones que le han asignado.				
2. Determinar la calidad del trabajo desarrollado en los diferentes procesos asignados.				
3. Verificar que la Gerencia Técnica cumpla con las normas y disposiciones legales aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia en las actividades desarrolladas.				
4. Fortalecer el Sistema de Control Interno a través de promover por medio de las recomendaciones que las actividades se realicen con economía, eficiencia, efectividad, equidad				
5. Determinar si en la ejecución de todas las fases, se observaron leyes, reglamentos, políticas normas y disposiciones legales aplicables al proyecto.				
6. Verificar que los Proyectos han sido liquidados de conformidad a la normativa contable y a las disposiciones establecidas por el Organismo Donante.				

Hecho por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

Auditoria de Gestión
Evaluación de Proyecto de construcción de "x" casas en la comunidad El Rosario,
Comasagua, La Libertad
FONDOS USAID

Situaciones específicas (Enunciación de Hallazgos)

CRITERIOS A EVALUAR				
GRUPO	CALIFICACION	CODIGO	GRUPO	CALIFICACION
2.1 Cumplimiento de los deberes y atribuciones que le han asignado.		1.2	Misión	
2.2 Calidad del trabajo desarrollado en los diferentes procesos asignados.				
3.1 Sistema de Control Interno a través de promover por medio de las recomendaciones que las actividades se realicen con economía, eficiencia, efectividad, equidad		1.3	Control Interno	
3.2 Determinar si en la ejecución de todas las fases, se observaron leyes, reglamentos, políticas normas y disposiciones legales aplicables al proyecto.				
4.1 Verificar que los Proyectos han sido liquidados de conformidad a la normativa contable y a las disposiciones establecidas por el Organismo Donante.		1.4	Cumplimiento de normativas	
4.2 Cumplimiento de normas y disposiciones legales aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia en las actividades desarrolladas.				
Calificación promedio				

EVALUACIÓN DEL AREA	
Calificación Promedio	
Ponderación del Área	
Evaluación del Área	

AUDITORIA DE GESTION

FORM N°
4

EVALUACION GLOBAL

Criterios a Evaluar					
Código	Grupo	Calificación	Código	Grupo	Calificación
2.1	Metas y Objetivos Financieros				
2.2	Estructura Organizacional				
2.3	Políticas y Procedimientos		1.2	ORGANIZACION.	
3.1	Planeamiento Estratégico				
3.2	Planeamiento Táctico				
3.3	Control Gerencial				
3.4	Sistematización del área				
3.5	Visión Gerencial		1.3	PLANEACION Y CONTROL	
				CALIFICACION PROMEDIO	

EVALUACION DEL AREA	
Calificación Promedio	
Ponderación del Área	
EVALUACION DEL AREA	

AUDITORIA DE GESTION

FORM N° 5

AREAS CRÍTICAS

1	PROYECTO AUDITADO.....
---	------------------------------------

3	4
Evaluación de los datos presupuestados Con las reglas.	Conocer el Grado de Efectividad del Proyecto.
Uso adecuado de los recursos humanos, Financieros y materiales en el desarrollo De las operaciones.	Evaluación del Grado de Eficiencia en Cuanto a la utilización de los recursos.

ELABORA	SUPERVISO	APROBO
FIRMA Y ACLARACION	FIRMA Y ACLARACIÓN	FIRMA Y ACLARACIÓN
FECHA:	FECHA:	FECHA:

AUDITORIA DE GESTION

FORM
N°6

MINUTA DE ENTREVISTA

1	PROYECTO AUDITADO.....
---	------------------------

2	PERIODO CONSIDERADO.....
---	--------------------------

3	OBJETIVO ENTREVISTA.....
---	--------------------------------------

4	PUNTOS CONSIDERADOS Y RESULTADOS OBTENIDOS
1-	Planteamiento del objetivo de la auditoria en la revisión de cada de las áreas del proyecto.
2-	Conocimiento de la estructura de cada departamento de la Organización. (Organigrama).
3-	Conocimiento de las metas y objetivos establecidos por cada área del proyecto.
4-	Evaluación del grado de la comunicación que existe entre el personal Y el Gerente de cada área en cuanto al conocimiento de las metas y Objetivos.
5-	Conocimientos de los sistemas de información que existen dentro de la Organización por cada área.
6-	Conocimientos de las áreas débiles por cada departamento.
7-	Evaluación de los procedimientos a desarrollar.
8-	Conocer los sistemas de Información establecidos y su Oportunidad.

5-	LUGAR Y FECHA Y HORA:
----	-----------------------------

6-	PARTICIPANTE	CARGO	FIRMA

AUDITORIA DE GESTION

FORM N°
7

PLAN DE ENTREVISTAS

1	PROYECTO AUDITADO:
---	-----------------------------

2	3	4	5	6	
CARGO	APELLIDO Y NOMBRE	FECHA PREVISTA	HORA PREVISTA	FECHA REALIZADA	OBSERVACIONES

ELABORO	SUPERVISO	APROBO
FIRMA Y ACLARACIÓN	FIRMA Y ACLARACION	FIRMA Y ACLARACIÓN
FECHA:	FECHA:	FECHA:

AUDITORIA DE GESTION

FORM N°
8

SOLICITUD DE ANTECEDENTES Y DATOS BASICOS

Lugar y Fecha:

Sr.
Presidente:

As. Solicitud de Información Y Documentación

Con el propósito de dar cumplimiento a la realización de la Auditoria, solicitamos nos provea la siguiente información y documentación:

DOCUMENTO	FECHA DE ENTREGA
alance aprobado	
Proyección presupuestaria al cierre del ejercicio.	
Dotación de personal al cierre del ejercicio anterior.	
Dotación de personal a la fecha.	
Proyección Dotación al cierre del ejercicio.	
Baja de personal del ejercicio y tres años anteriores.	
Informe de gestión del ejercicio y ejercicios anteriores.	
Organigrama.	
Principales indicadores.	
Precios de los bienes y servicios ofrecidos.	
Principales contratos en vigencia.	
Indicadores comerciales, financieros y laborales.	
Informes estados de juicio.	
Sindicatos actuantes.	
Informes de Auditoria interna.	

FIRMA Y ACLARACION
COORDINADOR

AUDITORIA DE GESTION

FORM N°
9

DOCUMENTACION CONSULTADA E INFORMACION OBTENIDA

1	PROYECTO AUDITADO
---	----------------------------

2	DOCUMENTOS CONSULTADOSFECHA/./..
---	--

3	DATOS OBTENIDOS
1-	Puntos de Actas consideradas para el conocimiento de las operaciones.
2-	Resultados de las auditorias anteriores tomando como base los informes De los Auditores Externos.
3-	Detalles de inventario físico de Activo Fijo.
4-	Sistemas de vacunación de activos de la organización.
5-	Correspondencia recibida de los Abogados del proyecto en cuento a Litigio pendientes.
6-	Leyes y Reglamentos específicos.
7-	Revisión de escrituras o convenios.
8-	Manual de Organización y Procedimientos.
9-	Manual de Descripción de Puestos.
10-	Memorias y Balances.

	COORDINADOR
FIRMA Y ACLARACIÓN	FIRMA Y ACLARACIÓN
FECHA:	FECHA:

AUDITORIA DE GESTION

FORM N°
10
HOJA 1/2

PRESUPUESTO DE AUDITORIA

1	<u>PROYECTO AUDITADO</u>
---	--------------------------------

2	PERIODO CONSIDERADO
---	------------------------------

3	OBJETIVO/S
	Cumplir con los procedimientos establecidos en los programas.
	Medición del grado de avance en el trabajo desarrollado.
	Limitaciones del alcance en dos procedimientos.
	Cumplimiento con los objetivos de auditorias establecidos.

AUDITORIA DE GESTION

FORM N°
10
HOJA 2/2

PRESUPUESTO DE AUDITORIA

4	PRESUPUESTO GLOBAL
---	--------------------

4.1	RECURSOS HUMANOS	CANTIDAD HORAS/DIAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
	Supervisión
	Coordinación
	Seniors
	Juniors
	Ayudantes
	Movilidad
	Varios
	TOTALES			

4.2	RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD HORAS/DIAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
	P.C.
	Impresoras
	Papel
	Otros Insumos
	TOTALES			

ELABORO	SUPERVISO	APROBO
FIRMA Y ACLARACION	FIRMA Y ACLARACION	FIRMA Y ACLARACION
FECHA:	FECHA:	FECHA:

AUDITORIA DE GESTION

FORM N°
11
HOJA 1/2

EQUIPO AUDITOR

1 PROYECTO AUDITADO.....

2 SUPERVISOR:

3 COORDINADOR.....

4	<u>SENIORS</u>	
	NOMBRE Y APELLIDO	RESPONSABILIDAD

5	<u>JUNIORS</u>	
	NOMBRE Y APELLIDO	RESPONSABILIDAD

AUDITORIA DE GESTION

FORM NC
11
HOJA 2/2

EQUIPO AUDITOR

6	<u>AYUDANTES</u>	
	NOMBRE Y APELLIDO	RESPONSABILIDAD

7	<u>OBSERVACIONES</u>	

ELABORO	SUPERVISO	APROBO
FIRMA Y ACLARACION	FIRMA Y ACLARACION	FIRMA Y ACLARACIÓN
FECHA:	FECHA:	FECHA:

AUDITORIA DE GESTION

FORM NC
12

CONTROL AVANCE DEL PROGRAMA

1	PROYECTO AUDITADO.....
---	------------------------

2	3												4		
ACTIVID AD	SEMANA												HORAS		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	PRE V.	R EA L	DEP TO.

AUDITORIA DE GESTION

FORM No. 13

OBJETIVOS DE AUDITORIA

1	PROYECTO AUDITADO.....
---	------------------------

1 OBJETIVO	2 AREA A EVALUAR	3 PERIODO BAJO EXAMEN	4 OBSERVACIONES
- OBTENER CONOCIMIENTO GENERAL DE CADA AREA AUDITADA			
-EVALUAR LOS SISTEMAS DE CONTROL			
-EVALUAR EL CONTROL DE GESTION			

ELABORO	SUPERVISO	APROBO
FIRMA Y ACLARACION	FIRMA Y ACLARACION	FIRMA Y ACLARACION
FECHA:	FECHA:	FECHA:

AUDITORIA DE GESTION

FORM N° 14

CRITERIOS DE AUDITORIA

1	PROYECTO AUDITADO.....
---	------------------------

2	GENERAL	ESPECIFICO		
---	---------	------------	--	--

(Marcar lo que corresponda)

3	AREA.....
---	-----------

4	ACTIVIDAD
---	--------------------

5	6
PRIORIDAD	DESCRIPCION DEL CRITERIO
	Evaluación de la estrategia
	Evaluación de la posición en el mercado competitivo
	Evaluación de la posición en el mercado competitivo
	Información emitida, procesada y recibida por el área
	Características del personal
	Objetivos y metas establecidas por la gerencia
	Metas y presupuestos a corto plazo
	Manuales de operación del proyecto
	Leyes que regulan el funcionamiento del proyecto
	Políticas establecidas
	Informes de auditoria
	Indicadores de gestión anteriores