

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN:
AUDITORÍA INTERNA

**“INDICADORES DE GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN INSTITUCIONES
AUTÓNOMAS.”**

PRESENTADO POR

BLANCA ESTELA VALENCIA DE CALLEJAS	L10802
JAVIER ENRIQUE MIRÓN BELTRÁN	L10802
NERIS DEL ROSARIO VÁSQUEZ MIRANDA	L10802

DICIEMBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES CENTRALES

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario general : Ing. Francisco Antonio Alarcón
Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

Decano de la Facultad de : Msc. Nixon Rogelio Hernández
Vásquez
Ciencia Económicas
Secretaría de la Facultad de : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Ciencias Económicas
Director de la Escuela de : Msc. Gilberto Díaz Alfaro
Contaduría Pública
Coordinador General de : Msc. Mauricio Ernesto Magaña
Menéndez
Seminario de Graduación
Coordinador de Seminario de Proceso de : Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Graduación de la Escuela de Contaduría Pública
Docente director : MAFI. Inner Antonio Ávalos Baños
Jurado Examinador: : Lic. Marco Antonio Orellana Orellana
:
:
: Lic. Miguel Ángel Macías
: MAFI. Inner Antonio Ávalos Baños

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por permitirme finalizar esta etapa de formación profesional. A mi mamá Reina Margarita Valencia. A mi tía Ana Gloria Valencia, de quienes siempre he tenido apoyo incondicional y por la educación que me han inculcado, También agradezco a mis amigos por sus palabras de aliento y motivación. A todos los docentes que han compartido sus conocimientos desde el inicio de mi formación académica preparándome y ayudando a fortalecer mis conocimientos y el desarrollo de criterio profesional.

Blanca Estela Valencia de Callejas

Agradezco primeramente a Dios por darme la sabiduría, paciencia y salud para culminar cada etapa de este largo proceso de formación académica, sin su misericordia nada me sería posible. A mis padres por su ejemplo, apoyo incondicional y motivación que me brindaron en momentos en que el cansancio parecía poder más. A cada docente y asesor que me brindaron parte de su conocimiento en cada etapa de mi carrera universitaria.

Javier Enrique Mirón Beltrán

Primeramente, agradezco a Dios todo poderoso por haberme guiado e iluminado en el trayecto de mi estudio y permitir cumplir una de mis metas, por ser mi fortaleza en esos momentos de debilidad, gracias también a mis padres que son mis pilares fundamentales y ejemplo que seguir, por ese amor incondicional y enseñanza de afrontar las dificultades con sabiduría. A mis hermanos por ese apoyo incondicional.

Neris del Rosario Vásquez Miranda

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	4
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Marco Teórico	6
1.4.1 Antecedentes	6
1.4.2 Principales definiciones o conceptos	7
1.4.3 Generalidades de las instituciones Autónomas	8
1.4.4 Generalidades de la unidad de auditoría interna de instituciones autónomas	9
1.4.5 Generalidades de los Indicadores de gestión en la unidad de auditoría interna	11
1.4.6 Principales certificaciones internacionales de auditoría interna	12
1.4.7 Base Técnica	14
1.4.8 Base Legal	16
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1 Tipo de estudio	17
2.2 Unidad de análisis	17
2.3 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación	17
2.4 Procesamiento de la información	18
2.5 Determinación de las variables	18

2.6 Operacionalización de variables	19
2.7 Cronograma	20
2.8 Diagnóstico	21
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYAN A LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA DE INSTITUCIONES AUTÓNOMAS	24
3.1 Generalidades	24
3.1.1. Objetivo	24
3.1.2. Alcance	24
3.2 Planteamiento de caso práctico	24
3.3 Desarrollo del caso	26
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	49
Anexo No. 1	51
Anexo No.2	56

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Operacionalización de variables	19
Tabla 2. Escala y valores	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de las autónomas	9
Figura 2. Diseño de Indicador	26
Figura 3. Diseño de ISC	33

RESUMEN EJECUTIVO

Los indicadores de gestión son herramientas utilizadas por las organizaciones con el propósito de medir el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos establecidos. La implementación de indicadores de gestión adquiere mayor importancia al implementarlos en una institución pública, en el sentido que sus actividades deben ser realizadas con eficiencia, eficacia y economía, además de existir una supervisión de parte de la Corte de Cuentas de la República.

Las métricas de desempeño utilizadas siempre están orientadas a evaluar el grado de cumplimiento de planes establecidos. Esta herramienta permite la identificación oportuna de desviaciones en resultados esperados, facilitando la toma de decisiones.

En la institución autónoma en la cual está centrado el trabajo de investigación, hay indicadores de gestión implementados; sin embargo, estos únicamente están enfocados en la medición del desempeño de la institución en su conjunto. Siendo así que el plan de auditoría y la gestión de riesgo realizada por la institución dictamina las áreas objeto de medición y valoración de cumplimiento de lo planificado.

El objetivo principal de la investigación es diseñar indicadores de gestión enfocados en la medición de aquellos elementos que generen valor a las actuaciones de auditoría interna. Esta herramienta considera variables de medición relacionadas a las competencias del personal de auditoría interna, así como al enfoque en la emisión de informes de aquellas áreas que requieran de recomendaciones por su grado de criticidad en el riesgo calificado.

Con el diseño de cada uno de los indicadores de gestión presentados, se pretende evaluar el desempeño de la unidad de auditoría interna, y no solo estableciendo métricas

orientadas al cumplimiento de objetivos de la organización en su conjunto. Los indicadores presentados son diseñados cumpliendo con la característica de ser claros y precisos en lo que se pretende medir.

Por medio de entrevista realizada al director de auditoría interna de la institución objeto de estudio, se evidenció la importancia que los indicadores de gestión tienen en las actuaciones de la unidad de auditoría interna, además se conoció los elementos que a criterio de un auditor interno fomentan en convertir en obsoletos y tradicionales los indicadores de gestión.

INTRODUCCIÓN

El principal propósito al establecer indicadores de gestión es medir el grado de cumplimiento de un objetivo trazado o cumplimiento de un plan estratégico de cualquier organización. El desafío al establecer indicadores de gestión es realizarse la pregunta si los que están siendo implementados responden a los requerimientos de evaluación de la organización y si estos siguen siendo adecuados y permiten una medición que facilite la toma de decisiones en forma oportuna.

Atendiendo la importancia de la implementación de indicadores de gestión en las actuaciones de la unidad de auditoría interna, el presente trabajo aborda la problemática de indicadores de gestión clasificados como tradicionales u obsoletos, el cual está estructurado con los siguientes capítulos:

El primer capítulo está conformado por el planteamiento del problema, el marco teórico, objetivos de la investigación, principales conceptos relacionados a la temática objeto de estudio, generalidades de las instituciones autónomas, así como la base técnica y legal que las rige.

En el capítulo II se presenta la metodología de la investigación, el cual está formado por el tipo de estudio, la unidad de análisis, las técnicas empleadas para la recolección de datos, el cronograma de actividades y el diagnóstico producto de entrevista realizada al director de auditoría interna de una institución autónoma.

En el capítulo III se presenta el proceso y elementos a considerar en el diseño de indicadores de gestión. Para ello se incluye la ilustración práctica de la implementación de indicadores de gestión.

Por medio de casos que ejemplifican el establecimiento de métricas de medición para áreas o procesos de interés para la unidad de auditoría interna. Para este capítulo se tomaron en cuenta indicadores que evalúen las competencias del personal de auditoría interna, así como de aquellos enfocados en la medición de áreas consideradas como críticas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones públicas y privadas deben desarrollar sus funciones con eficiencia, eficacia, efectividad y economía. En tal sentido, las acciones que realicen estarán en sintonía con el plan y la estrategia que se haya establecido para lograr sus objetivos.

Para una institución autónoma los términos de eficiencia, eficacia, efectividad y economía están ligados a la utilización de recursos públicos, cuyo fin principal debe estar al servicio de la población. Una institución autónoma se caracteriza por tener una independencia administrativa; sin embargo, estas instituciones están sujetas a la inspección, vigilancia y fiscalización de la Corte de Cuentas de la República, por el hecho de recibir fondos públicos, tal como se establece en el artículo tres de la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Las instituciones autónomas están obligadas por la referida ley a establecer una sola unidad de auditoría interna, la cual depende directamente de la máxima autoridad; se exceptúan de esta obligación, las entidades u organizaciones del sector público cuyo presupuesto de funcionamiento sea inferior a cinco millones de colones o su equivalente en dólares.

Atendiendo las disposiciones legales, la institución autónoma en la cual está basado el trabajo de investigación ha establecido un departamento de auditoría interna, el cual utiliza indicadores de desempeño; sin embargo, éstos son considerados como muy limitados o tradicionales y no están enfocados en medir aquellas actuaciones de la unidad de auditoría

interna que generan valor y contribuyan al logro de objetivos y planes estratégicos de la institución.

Esta institución autónoma implementa planes anuales de gestión, por lo tanto, los objetivos establecidos y las estrategias están en constante cambio con el propósito de atender las demandas de la población. En consecuencia, se requiere que la unidad de auditoría interna actualice los indicadores de gestión que le permitan medir el grado de cumplimiento de objetivos y evaluar las acciones de apoyo que brinda a la institución.

Los indicadores de gestión en los departamentos de auditoría interna de algunas instituciones del sector público, se encuentran desactualizados y no miden apropiadamente el valor generado por dicho departamento a la organización, además pueden llegar a ser catalogados como tradicionales u obsoletos en el sentido en que la información que están generando no resulta de importancia relativa para la toma de decisiones, ya que en algunos casos los objetivos han sido modificados y los indicadores no han sido actualizados.

Los indicadores de gestión utilizados por instituciones autónomas pueden llegar a ser calificados como obsoletos o muy tradicionales cuando no miden el valor generado por la unidad de auditoría interna, sumado a que no están proporcionando información que ayude a corregir desviaciones en el plan de auditoría interna establecido, o peor aún los indicadores como herramienta no están enfocados en medir las actuaciones importantes de la actividad de auditoría interna y no consideran las expectativas de las partes interesadas.

Existen diferentes indicadores que un departamento de auditoría interna puede implementar dependiendo del área objeto de medición o de interés; sin embargo, la utilización de esta herramienta no es funcional cuando no poseen las características de ser

confiables, entendibles, claros en lo que se pretende medir. Los indicadores de gestión pierden su importancia en los siguientes casos: cuando no están alineados con los objetivos estratégicos de la organización, no consideran los aspectos a los que las partes interesadas les dan importancia y no miden el valor que auditoría interna agrega a la organización.

La condición antes descrita sobre los indicadores de gestión es originada principalmente por los cambios que pueden llegar a surgir en los planes de trabajo del departamento de auditoría interna y en la estrategia implementada para alcanzar objetivos establecidos. Como parte de la evolución de los enfoques de trabajo del departamento de auditoría interna surgen nuevos ámbitos objeto de medición, en consecuencia, un indicador de gestión se convierte en tradicional u obsoleto cuando no acompaña esta transformación, incluso las nuevas competencias que el personal de auditoría interna está adquiriendo y el impacto que generan en el desarrollo de su trabajo, son condiciones que obligan a una actualización de los indicadores de gestión.

Cuando los indicadores de gestión presentan las siguientes condiciones: a) no se encuentran alineados con los objetivos estratégicos, b) están desactualizados, c) no miden la efectividad y valor agregado por auditoría interna, etc. Éstos se vuelven irrelevantes y no contribuyen al logro de los objetivos de auditoría interna, así como al fortalecimiento de esta. Adicionalmente, estas deficiencias en los indicadores utilizados se materializan en el limitado valor agregado que puede generar la unidad de auditoría interna a la institución en general y mejora continua de las actividades que ésta realiza.

El no revisar lo pertinente que puedan seguir siendo los indicadores de gestión utilizados, esto ocasiona un impedimento en el monitoreo de las desviaciones en el plan y estrategia del departamento de auditoría.

Por otra parte, visto desde una perspectiva económica el departamento de auditoría interna puede estar empleando recursos y esfuerzos en la puesta en marcha y seguimiento de indicadores obsoletos que no agregan ningún valor.

Atendiendo al objetivo principal de un indicador, el cual consiste en brindar información sobre el nivel de avance y cumplimiento de objetivos, es importante analizar la adecuación y actualización de los indicadores implementados, de tal forma que el desarrollo de los procesos sea monitoreado oportunamente y en los casos que se detecten desviaciones que puedan impactar el logro de los objetivos, se implementen las acciones apropiadas para gestionar las referidas desviaciones y con ello contribuir al logro de los objetivos según lo planeado.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera la utilización de indicadores de gestión tradicionales u obsoletos en la medición del desempeño de las actividades del departamento de auditoría interna, inciden en la productividad, valor agregado y el logro efectivo de los objetivos de auditoría interna?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Contribuir con el departamento de auditoría interna de instituciones autónomas al establecimiento de indicadores de gestión que permitan una medición del desempeño de sus actividades, contribuyendo con la productividad, valor agregado y logro de objetivos de auditoría interna.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar indicadores de gestión adecuados que brinden información oportuna sobre el logro de objetivos y cumplimiento de planes estratégicos establecidos por la unidad de auditoría interna, por medio de consultas bibliográficas y a expertos en auditoría interna.
- Conocer la normativa y disposiciones legales aplicables a la unidad de auditoría interna de instituciones autónomas con el fin de proporcionar indicadores de gestión que respondan a exigencias técnicas y legales aplicables.
- Implementar indicadores de gestión que permitan una medición del grado de cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la unidad de auditoría interna.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Antecedentes

William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907) acuñó la frase: "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre". (IEDS)

Los indicadores de gestión permiten realizar una medición del grado de cumplimiento de objetivos y de los planes estratégicos implementados de cualquier organización. La norma internacional sobre sistemas de gestión de la calidad establece un ciclo de vida de los indicadores, iniciando por un marco conceptual el cual consiste en establecer una relación entre los objetivos y los indicadores que se desean implementar, adicionalmente en esta etapa se requiere de la identificación de los usuarios de esta herramienta. El diseño de indicadores como parte de este ciclo de vida incluye la definición y formalización de estos, permitiendo establecer aquellos que respondan a las necesidades de medición de las áreas consideradas como importantes.

Al analizar el uso de los indicadores, se llega a la conclusión que son utilizados incluso en la vida cotidiana del ser humano, CONEVAL realizó un análisis sobre el uso de ellos, por ejemplo, las señales establecidas en un edificio indican la dirección que debemos seguir para llegar a un punto específico, incluso los colores de un semáforo están indicando acciones que deben seguir los automovilistas. Es decir, los indicadores están presentes en cada una de las actividades sin que necesariamente se les llame así. (CONEVAL,2013)

Los indicadores de gestión también están presentes en el sector público, en El Salvador existen autónomas en las cuales la unidad de auditoría interna está sujeta al

establecimiento de indicadores que le permitan medir y evaluar aspectos operacionales o de gestión.

La importancia en la utilización de indicadores como herramienta de medición del trabajo de la unidad de auditoría interna radica en el valor agregado que esta pueda dar a la institución, tomando en consideración que en el sector público el tema de evaluación adquiere una importancia significativa para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y del fin principal de la institución.

1.4.2 Principales definiciones o conceptos

- **Auditoría interna:** Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Instituto de Auditores Internos de Argentina,2022)
- **Auditores Internos Gubernamentales:** Profesionales que realizan actividades propias de la auditoría interna de entidades del sector gubernamental. (Asamblea Legislativa, 2016)
- **Autónoma:** Entidad descentralizada y depositaria de funciones estatales, cuentan con un entramado de funciones concretas específicas para las que tienen un alto margen de libertad en los ámbitos: técnico, administrativo, normativo y económico. (Jurisprudencia.gob.sv, s.f)

- **Indicador:** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2003)
- **Parámetro:** Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar la situación. (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2003)

1.4.3 Generalidades de las instituciones Autónomas

La creciente densidad poblacional requiere de servicios públicos más eficientes y que logren llegar al mayor número de personas posibles, permitiendo el acceso a servicios básicos que mejoren la calidad de vida de la población. Ante este escenario surge la necesidad de instituciones que brinden un apoyo al estado, es así como se dio paso a la creación de instituciones oficiales autónomas que cuenten con independencia administrativa.

Las instituciones autónomas son consideradas como personas jurídicas, que por medio de una ley el estado les da existencia, teniendo libertad de formación patrimonial y realización de una voluntad, poseen una autonomía administrativa y financiera en relación al gobierno central. (Repositorio institucional de la Universidad de El Salvador)

En la constitución de la república de El Salvador en su artículo 225 establece la posibilidad de separar bienes de la hacienda pública o de asignar recursos del fondo general para la constitución o incremento de patrimonio de instituciones públicas.

En la siguiente figura se detallan cada una de las principales características atribuidas a las instituciones autónomas.

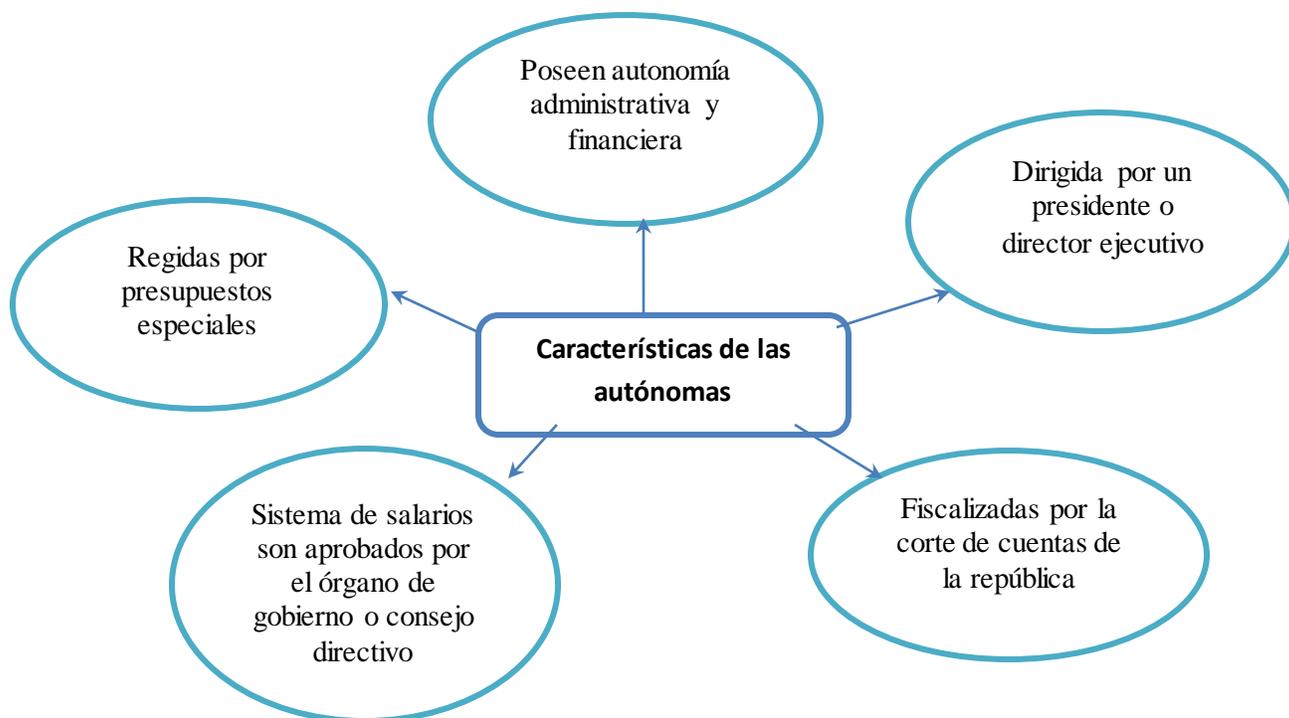


Figura 1. Características de las autónomas

Las Instituciones autónomas trabajan con independencia y forman parte de un sistema estatal descentralizado. Tienen características particulares que pueden observarse en su dirección organizativa, económica y administrativa.

1.4.4 Generalidades de la unidad de auditoría interna de instituciones autónomas

La norma de auditoría interna del sector gubernamental en su considerando establece que “las unidades de auditoría del sector público son consideradas como parte del sistema nacional de control y auditoría de la gestión pública” (Asamblea legislativa, 2016). La unidad de auditoría interna por medio de sus actuaciones permite que una institución pública cumpla sus objetivos, mejore la eficacia de sus procesos, optimice sus recursos, identifique y evalúe riesgos que le permitan mejorar los servicios que brindan a la población.

Además, la importancia de auditoría interna en las instituciones autónomas está relacionada con el tema del manejo de los recursos públicos y una creciente necesidad de una rendición de cuentas que permita transparentar la utilización de dichos fondos.

El objetivo de la unidad de auditoría interna es apoyar a la máxima autoridad efectuando evaluaciones a las actividades que una institución realiza, proporcionando sugerencias factibles y asesorías idóneas referentes a operaciones administrativas y financieras auditadas. (Díaz Flores, Lara Arévalo, & Villalta, 2016)

La actividad de auditoría interna puede desarrollarse en diferentes ambientes legales y culturales, para diferentes organizaciones que varían según su tamaño, estructura y actividad económica. (IIA, 2017)

Las características atribuibles a auditoría interna de una autónoma son:

- **Objetividad**

Hace referencia a una opinión independiente de parte del auditor con relación al área objeto de evaluación. (IIA, 2017)

- **Independiente**

Requiere la libertad de cualquier impedimento que afecte o limite la opinión del auditor respecto a las áreas evaluadas. (IIA, 2017)

- **Frecuente y sistemática**

Hace referencia en abordar los procesos de auditoría interna de forma metódica y estructurada lo cual permita el cumplimiento de expectativas de las partes interesadas.

1.4.5 Generalidades de los Indicadores de gestión en la unidad de auditoría interna de instituciones autónomas

Los indicadores de gestión son importantes, ya que por medio de su implementación y aplicación le permiten al profesional de auditoría interna una medición sobre el logro de los objetivos propuestos permitiendo tomar decisiones oportunas ante desviaciones de lo planificado.

Para que los indicadores de gestión implementados brinden información relevante, oportuna y contribuyan al logro de objetivos de la unidad de auditoría interna se requiere que cumplan con ciertas características.

- **Pertinencia**

Esta característica hace referencia a la importancia de aquellas áreas o aspectos que auditoría interna requiere medir.

- **Claridad**

Un indicador de gestión debe ser claro en los aspectos que desea medir, permitiendo la generación de información de importancia.

- **Costo**

Hace referencia al recurso económico que la institución está destinando al proceso de recolección de información e implementación del indicador el cual debe ser razonable.

- **Confiabilidad**

La información que se esté generando producto de la implementación del indicador debe ser confiable sin distinción de quien lo esté realizando.

- **Sencillez**

Debe ser fácil de implementar y comprender el propósito de su utilización.

- **Oportuno**

Responde de forma inmediata al requerimiento de información que facilite la toma de decisiones.

1.4.6 Principales certificaciones internacionales de auditoría interna

Certificación CIA

Con esta certificación el auditor interno que la posee demuestra las competencias y profesionalismo al desarrollar su trabajo en auditoría interna. Manifiesta que posee conocimientos actualizados en relación a:

- Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna
- El trabajo que realiza es de conformidad a las normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna.
- Conoce y aplica herramientas que le permitan evaluar los riesgos y controles de la organización.
- Demuestra sus habilidades gerenciales.

Certificación en aseguramiento de gestión de riesgos (CRMA)

Esta certificación está orientada para auditores internos, y demuestra los conocimientos organizacionales y habilidades que son necesarias para brindar un aseguramiento eficaz de la gestión de riesgos. (Instituto de auditores internos del Perú, 2022).

Al disponer de esta certificación se manifiesta que:

- Posee conocimientos sobre los procesos que conllevan mayor riesgo y la forma adecuada de gestionarlos.
- Tiene la capacidad de dirigirse a la gerencia y demás partes interesadas de la organización, en materia de riesgos y conceptos involucrados en la gestión de estos.
- Tiene las competencias necesarias que le permitan dar un valor agregado a la organización, por medio de asesorías en materia de gestión de riesgos.

Certificación COSO:

Acredita la experiencia en el diseño, implementación y seguimiento de un adecuado sistema de control interno. A diferencia de otras certificaciones, esta está dirigida a diferentes profesionales cuya labor esté orientada a cualquier área de control.

Con esta certificación los profesionales obtienen una visión más completa del control interno, permitiendo realizar una evaluación de lo adecuado que pueden ser las medidas implementadas en la organización, además facilita el diseño de posibles líneas de acción.

Principales objetivos de aprendizaje de la certificación:

- Proporcionar a los participantes el conocimiento necesario para diseñar, implementar y ejecutar un sistema de control interno.
- Identificar y analizar riesgos atribuibles a las áreas objeto de evaluación.
- Por medio de un adecuado análisis y evaluación del control interno, generar confianza en el mismo.

1.4.7 Base Técnica

Código de ética IAI: Indica el comportamiento, actitudes personales y profesionales que deben mostrar los profesionales que se desempeñan en el área de auditoría interna para el cumplimiento de sus obligaciones, atribuciones y funciones determinadas por la ley y demás normativa.

Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de auditoría interna ya que este se basa en la confianza a un aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos control y dirección.

Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental: Define los principios básicos y orientaciones técnicas para el ejercicio de la auditoría interna, que promueva actividades con valor agregado y establece las bases para evaluar el desempeño de auditoría interna y fomente la mejora de los procesos de la institución.

Es necesaria la utilización de normas para regular el trabajo que realizan los auditores internos gubernamentales que pertenecen a las unidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público.

Manual de Auditoría Interna del Sector Gubernamental: Instrumento técnico que contiene los procedimientos que permiten facilitar la práctica de la auditoría que se realiza en las entidades del estado.

Es una herramienta para guiar el ejercicio de la función de auditoría, que orienta a los auditores internos gubernamentales en la unificación de criterios para el desempeño de sus funciones.

UNE 66175 - 2003 Sistemas de gestión de la calidad - Guía para la implementación de sistemas de indicadores: es una herramienta que facilita el establecimiento de indicadores y cuadros de mando aplicables a cualquier tipo de organización, contribuyendo activamente en la medición de los diferentes sucesos dando seguimiento y control adecuado de forma eficiente facilitando la toma de decisiones.

Esta norma proporciona los lineamientos y metodologías para el desarrollo de indicadores de gestión de cualquier proceso o actividad de manera que sean útiles para la toma de decisiones contribuyendo de esta manera a la mejora de la organización mostrando un reflejo del grado de madurez de las organizaciones.

La calidad en el proceso de diseño de los indicadores es importante para la toma de decisiones, ya que están directamente relacionadas con la calidad de la información que se obtiene.

Guías Obligatorias: Contribuye a cumplir los objetivos de una organización con el aporte de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo y control de gobierno.

Proporcionan información a los auditores internos para servir a los demás con integridad, objetividad, confidencialidad y transparencia para que esta sea eficaz en su desempeño.

1.4.8 Base Legal

Ley de la Corte de Cuentas de la República: El objeto de esta ley es fiscalizar la hacienda pública en general y la ejecución del presupuesto en particular, así como la gestión económica de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del erario o que reciban subvención o subsidio de este.

Constitución de la República: La presente se toma en consideración por las atribuciones que debe de cumplir la Corte de Cuenta de la República, ya que ejecuta el proceso de fiscalización del organismo del sector público.

Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría: Se toma en cuenta por el hecho que regula la profesión de la Contaduría Pública, la función de la fe pública auditora, los derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que las ejerzan.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo, usando el método hipotético inductivo que parte de lo específico a lo general, con la finalidad de conocer lineamientos para el diseño de indicadores de gestión, de acuerdo a procedimientos generales de normativas y aspectos legales aplicables.

2.2 Unidad de análisis

Como unidad de análisis se tomó al director de auditoría interna de una institución autónoma.

2.3 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación

Para el desarrollo y recopilación de información durante la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas

Entrevista: Consistió en una serie de preguntas dirigidas a un profesional de auditoría interna de una autónoma con el propósito de conocer la perspectiva ante el tema de investigación.

Material bibliográfico: Esta técnica consistió en recabar información de diferentes medios electrónicos como documentos de sitios web, normativa técnica, disposiciones legales y trabajos de tesis relacionados al tema objeto de estudio.

Instrumentos

- Guía de preguntas dirigidas al profesional de auditoría interna de la institución autónoma.

2.4 Procesamiento de la información

La información obtenida se procesó en un documento de texto para su edición y redacción.

2.5 Determinación de las variables

Variable independiente: El establecimiento de indicadores de gestión.

Variable dependiente: Contribuye con la productividad, valor agregado y logro de objetivos de auditoría interna.

2.6 Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis del trabajo	Elementos de la hipótesis	Variable	Indicadores	Instrumentos
¿De qué manera la utilización de indicadores de gestión tradicionales u obsoletos en la medición del desempeño de las actividades del departamento de auditoría interna, inciden en la productividad, valor agregado y el logro efectivo de los objetivos de auditoría interna?	Contribuir con el departamento de auditoría interna de instituciones autónomas al establecimiento de indicadores de gestión que permitan una medición del desempeño de sus actividades, contribuyendo con la productividad, valor agregado y logro de objetivos de auditoría interna.	El establecimiento de indicadores de gestión que permitan una medición del desempeño de la actividad de auditoría interna de instituciones autónomas contribuye con la productividad, valor agregado y logro de objetivos de auditoría interna.	Indicadores de gestión. Medición de desempeño. Auditoría interna, instituciones autónomas. Productividad. Valor agregado. Objetivos de auditoría interna.	Variable independiente: El establecimiento de indicadores de gestión. Variable dependiente: Contribuye con la productividad, valor agregado y logro de objetivos de auditoría interna.	Análisis de áreas objeto de medición del trabajo de auditoría interna. Identificación de indicadores tradicionales u obsoletos. Grado de cumplimiento de objetivos y planes de trabajo de auditoría interna.	Guía de preguntas a expertos de la unidad de auditoría interna de la institución autónoma. Bitácora de ideas principales producto de entrevistas a expertos. Parámetros de medición. Cumplimiento de objetivos establecidos y reducción de desviaciones en planes de trabajo del departamento de auditoría interna.

2.7 Cronograma

Especialización de Auditoría Interna																																							
Actividades	Mes				Mes					Mes				Mes				Mes				Mes				Mes													
	ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Planificación del proyecto																																							
Especialización de Auditoría Interna																																							
Asesoramiento de trabajo de graduación																																							
Propuesta de temas de proyecto de investigación																																							
Selección del tema del proyecto de investigación																																							
Concepción de la idea de investigación																																							
Capítulo I																																							
Planteamiento del problema																																							
Delimitación de la investigación																																							
Justificación de la investigación																																							
Objetivos de la investigación																																							
Marco teórico, conceptual y legal																																							
Capítulo II																																							
Diseño metodológico																																							
Diseño de entrevista																																							
Realización de entrevista a director de auditoría interna de la autónoma																																							
Entrega capítulo II																																							
Capítulo III																																							
Concepción de idea del caso práctico																																							
Elaboración de propuesta del caso práctico																																							
Presentación y aprobación del caso práctico																																							
Desarrollo de caso práctico																																							
Bibliografía																																							
Anaxos																																							
Entrega final del trabajo de grado																																							
Revisión del trabajo de grado																																							
Defensa del trabajo de grado																																							

El siguiente cronograma muestra las actividades de la investigación y el tiempo requerido para poder concluir con cada capítulo.

2.8 Diagnóstico

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la recopilación de información mediante la entrevista realizada al director de auditoría interna de una institución autónoma se determinó la condición actual en relación a la implementación de indicadores de gestión de dicha unidad.

Con la realización de la entrevista se pretendía conocer sobre la implementación de indicadores de gestión, lo adecuado que estos son en la medición del desempeño de la unidad de auditoría interna e identificar oportunidades de mejora en la ejecución y diseño de esta herramienta. Además, se buscaba obtener la opinión de un profesional de auditoría interna sobre la importancia de la implementación de indicadores de gestión y como la utilización de estos mejoran las actuaciones de auditoría interna, contribuyendo así al logro efectivo de objetivos de auditoría interna.

Con base en el análisis y evaluación realizada de los resultados obtenidos a través de la entrevista efectuada, se diagnosticó lo siguiente:

1. Los indicadores que utilizan en la medición del desempeño de la unidad de auditoría interna son limitados, tradicionales y únicamente se enfocan en el seguimiento de auditorías planeadas y ejecutadas.
2. Existe una obsolescencia en los indicadores de gestión utilizados, los cuales siguen enfocados en la medición de áreas o condiciones que han sufrido modificaciones, esto producto de cambios en los planes de trabajo y estrategias de la institución, que por el tipo de organización y sus características están en constante evolución. No se realizan revisiones con el propósito de validar que los indicadores utilizados siguen

siendo adecuados, lo cual contribuye a la característica de ser obsoletos y tradicionales.

3. Los indicadores de gestión implementados no permiten una evaluación del trabajo de auditoría interna, que contribuya a canalizar esfuerzos y recursos económicos en aquellas áreas de trabajo más críticas o de mayor interés para las partes interesadas.
4. Los indicadores de gestión utilizados no están contribuyendo a facilitar la toma de decisiones, y no permiten una identificación oportuna de desviaciones de los planes de trabajo.

Las condiciones antes expuestas como problemáticas identificadas en los indicadores de gestión son causadas por las siguientes circunstancias:

1. El desempeño de auditoría interna es medido por medio de informes, los cuales están focalizados en el plan anual de la gerencia. Además, los esfuerzos de auditoría interna en relación a indicadores de gestión están focalizados en el seguimiento de aquellos pertenecientes a la institución y no de los que permitan una evaluación del trabajo desarrollado de la unidad de auditoría interna.
2. Principalmente los parámetros de medición están enfocados en lo dictado por los planes de trabajo y la estrategia adoptada por las autoridades de la institución.
3. La evaluación de lo adecuado que siguen siendo los indicadores de gestión implementados únicamente se hace a mediados de año, y no existe un seguimiento a deficiencias identificadas que permitan la modificación de los parámetros de medición.

4. A la obsolescencia en la funcionalidad de los indicadores de gestión contribuyen diferentes cambios, estos van desde aspectos internos en la institución hasta aspectos políticos que llevan consigo movimientos de directivos y de la presidencia de tal institución.
5. En la institución objeto de estudio, a la unidad de auditoría interna se le considera como “un mal necesario” por lo que, para el análisis contribuye uno de los motivos por el cual no existe un seguimiento y evaluación de lo acertado que son los instrumentos de medición implementados.

De acuerdo con las deficiencias identificadas y a las causas que generan la condición actual en los indicadores de gestión se establece como solución lo siguiente:

1. Diseñar indicadores de gestión que estén enfocados en una medición del trabajo de auditoría interna permitiendo una medición apropiada sobre el grado de cumplimiento de objetivos y planes de trabajo de auditoría interna, y no solo en aquellos que estén relacionados con la institución.
2. Implementar indicadores que generen datos con relación a la eficiencia, eficacia y economía de cada una de las actuaciones de auditoría interna, las cuales impactan de forma indirecta en los servicios que presta la institución a la población.
3. Se establece la necesidad de revisiones periódicas con el propósito de validar lo adecuado que siguen siendo los indicadores de gestión utilizados por la unidad de auditoría interna, ante constantes cambios surgidos en planes de trabajo y estrategias establecidas.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYAN A LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA DE INSTITUCIONES AUTÓNOMAS

3.1 Generalidades

3.1.1. Objetivo

Facilitar a los departamentos de auditoría interna de instituciones autónomas, indicadores de gestión que midan apropiadamente las actuaciones de auditoría interna, por medio de una herramienta que permita identificar el grado de cumplimiento de lo establecido en planes de trabajo y contribuya a la corrección de desviaciones con relación a lo esperado.

3.1.2. Alcance

El listado de indicadores de gestión proporcionados a continuación, están orientados a la utilización en departamentos de auditoría interna, utilizando variables de medición que proporcionen datos sobre el grado de cumplimiento de objetivos establecidos.

3.2 Planteamiento de caso práctico

Para el desarrollo de este caso práctico se tomará de base una institución autónoma que en adelante llamaremos la (autónoma), la unidad de auditoría interna de la institución implementa indicadores de gestión; Sin embargo, estos únicamente están enfocados en una medición en base al plan de trabajo y a la evaluación de riesgos, durante el desarrollo de este caso práctico se abordará el proceso que involucra la formulación y diseño de cada uno de los indicadores de gestión.

Para el diseño de los indicadores de gestión se tendrá en consideración aquellos que permitan una medición del grado de eficiencia, eficacia y economía con que son realizadas las actividades de la unidad de auditoría interna.

Además de las consideraciones antes expuestas en la formulación de los indicadores de gestión, el diseño abordará lo relacionado al grado de competencia que tienen los auditores internos, certificaciones con las que cuentan los miembros de la unidad de auditoría interna.

3.3 Desarrollo del caso

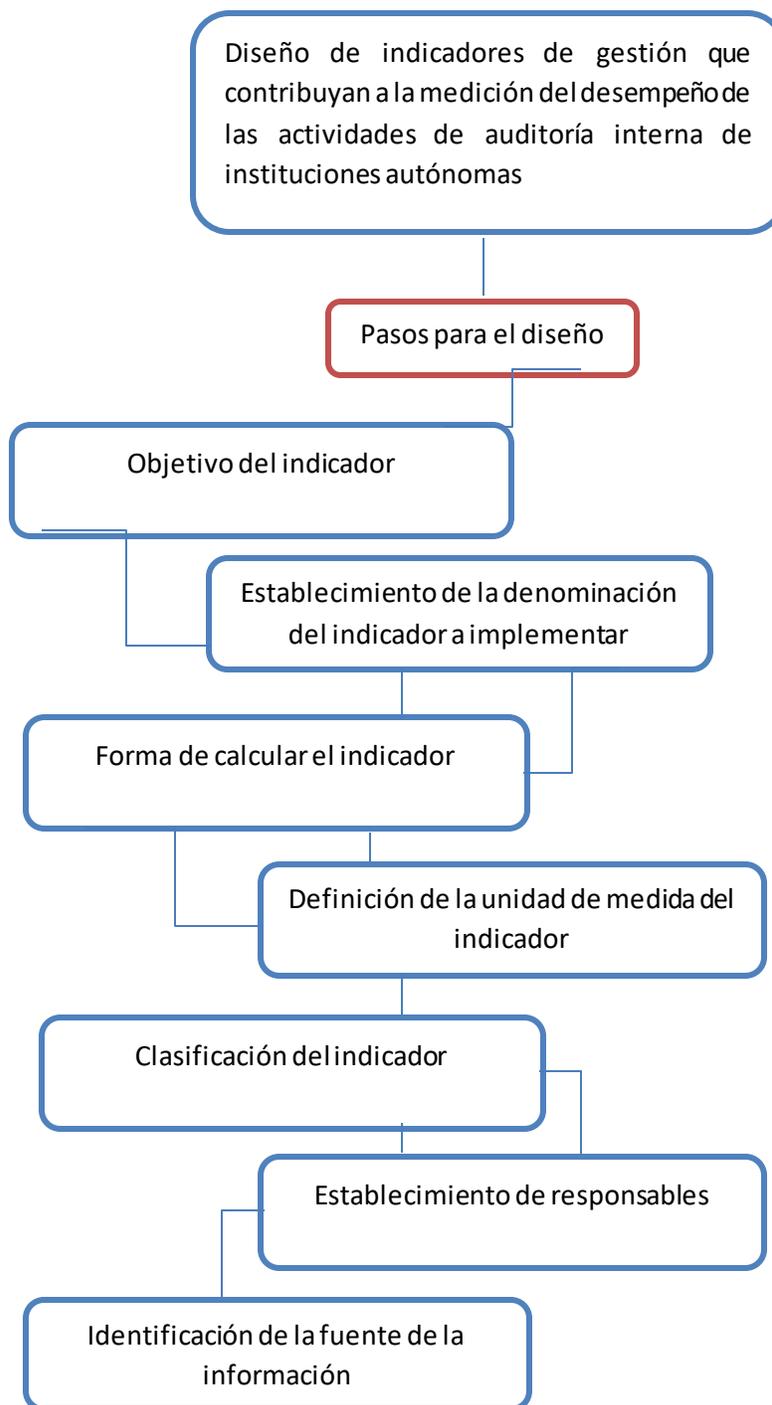


Figura 2. Diseño de Indicador

Para cada uno de los indicadores de gestión diseñados se elaborará una hoja metodológica, la cual contendrá los siguientes apartados:

Objetivo del indicador	Este paso consiste en establecer lo que se pretende lograr al llevar a cabo la herramienta de medición.
Denominación del indicador	Consiste en establecer sobre qué área o actividad se necesita llevar una medición, es decir el concepto a valorar.
Forma de calcular el indicador	En este apartado se detalla la forma en que se relacionan cada una de las variables involucradas en la medición.
Definición de la unidad de medida del indicador	Para cada uno de los indicadores implementados se debe establecer la unidad de medida a obtener. La unidad de medida dependerá de las variables usadas y del resultado esperado.
Clasificación del indicador	Este apartado hace referencia al área objeto de medición con relación a la eficacia, eficiencia, talento humano, calidad, estrategia. la clasificación dependerá del área o proceso objeto de evaluación
Establecimiento del responsable	Se refiere a los involucrados responsables de realizar la medición de cada uno de los indicadores.
Identificación de la fuente de la información	Hace referencia a la obtención de información relacionada a las variables involucradas en la medición del área o proceso.
Frecuencia en la recolección de datos	En este apartado se establece la periodicidad con que un indicador será implementado.

Hoja metodológica para la formulación de indicadores

1. Nombre de la Institución:	“La Autónoma”
2. Objetivo del indicador	Medir el grado de cumplimiento en la realización de las auditorías definidas en el plan anual de acuerdo a horas y plazos establecidos.
3. Denominación del indicador	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de trabajo del departamento de auditoría.
4. Definición de la unidad de medida	Dato expresado en porcentaje

5. Clasificación del indicador	Indicador de eficiencia.
6. Establecimiento del responsable	Director de auditoría interna
7. Identificación de la fuente de información	Plan anual de auditoría, papeles de trabajo de auditorías ejecutadas.
8. Establecimiento de la frecuencia de la recolección de datos	De forma mensual

Indicador	Forma de Cálculo	Resultado
Porcentaje de cumplimiento del plan anual de trabajo en horas y en plazo	Auditorías realizadas en fechas y plazo / Auditorías Planificadas *100	= % de cumplimiento

Ilustración práctica de cálculo del indicador

Para efectos ilustrativos se presentan extractos que conforman el plan de auditoría.

Objetivos Generales y específicos de la unidad de auditoría interna
<p>Objetivo general: Apoyar a la dirección superior de la institución autónoma, por medio de la realización de auditorías que permitan una evaluación de las áreas y procesos realizados por la institución, dando lugar a la emisión de informes con recomendaciones que promuevan el mejoramiento continuo del control interno.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar cada una de las auditorías de forma oportuna, dando lugar a la toma de decisiones ante situaciones que presenten oportunidades de mejora. ▪ Emitir informes de auditoría con recomendaciones que promuevan el mejoramiento de las medidas de control interno definidas por la institución.
<p>Programación de auditorías a realizar primer trimestre del año</p> <p>Informes de auditoría: un total de 12 auditorías</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el mes de enero se realizarán 4 auditorías de gestión iniciando el 09 y finalizando el día 11 febrero de 2022. ▪ Para el mes de febrero se realizarán 5 auditorías financieras iniciando el 05 y finalizando el día 10 de marzo de 2022 ▪ Para el mes de marzo se realizarán 3 auditorías de seguridad informática (TI) iniciando el 08 de marzo y finalizando el 12 de abril de 2022
<p>Criterio de cumplimiento</p> <p>Únicamente se considera un cumplimiento de aquellas que presenten como máximo un retraso de 2 días en relación a lo establecido en el plan de auditoría.</p>

- Para el total de auditorías planeadas se consideran 9 que cumplieron con lo establecido en el plan de auditoría.
- Tres de las auditorías planeadas incumplieron lo establecido en el plan de auditoría.

Auditorías realizadas en fecha y plazo * 100 = % de cumplimiento del plan de auditoría
Auditorías planificadas

9 cumplen criterio de evaluación/12 planificadas * 100 = 75%

La información generada por la relación de las variables del indicador, nos indica que el 75% de las auditorías detalladas en el plan se están realizando en tiempo. Los datos generados por el indicador servirán de insumo para las correcciones y toma de decisiones que aumente el porcentaje de cumplimiento.

Hoja metodológica para la formulación de indicadores

1. Nombre de la Institución:	“La Autónoma”
2. Objetivo del indicador	Evaluar el número de auditores internos que cuentan con certificaciones internacionales, lo cual respalda y agrega valor a las actuaciones de auditoría interna.
3. Denominación del indicador	Porcentaje de auditores con certificaciones internacionales.
4. Definición de la unidad de medida	Dato expresado en porcentaje
5. Clasificación del indicador	Indicador de gestión de talento humano
6. Establecimiento del responsable	Director de auditoría interna
7. Identificación de la fuente de información	Perfil de cada uno de los auditores
8. Establecimiento de la frecuencia de la recolección de datos	Anual

Indicador	Forma de Cálculo	Resultado
Porcentaje de auditores con certificaciones internacionales	$\frac{\text{auditores con certificaciones}}{\text{total de auditores}} * 100$	= % de cumplimiento

Ilustración práctica de cálculo del indicador

La unidad de auditoría interna está conformada a la fecha así:

- Un director de auditoría
- Cuatro auditores financieros
- Dos auditores de gestión
- Dos auditores de sistemas informáticos

Como parte de las políticas de calidad del departamento de auditoría interna, se ha definido que, del total de auditores del departamento, al menos el 60 % debe contar con alguna certificación internacional.

Detalle del personal y certificaciones acreditadas		
Nombre del auditor	Cargo	Certificación
Mario Ernesto González	Director de auditoría interna	Certificación CIA
Gustavo Saravia	Auditor financiero	Certificación CIA
Eugenia Pérez	Auditor financiero	Sin certificación
Karla Marcela Díaz	Auditor financiero	CRMA (certificación en aseguramiento de gestión de riesgos)
Carlos Rigoberto Hernández	Auditor financiero	CRMA (certificación en aseguramiento de gestión de riesgos)

Ernesto Landaverde	Auditor de gestión	CRMA (certificación en aseguramiento de gestión de riesgos)
Carmen de la Paz	Auditor de gestión	CRMA (certificación en aseguramiento de gestión de riesgos)
Pedro Fuentes	Auditor Sistemas informáticos	Certificación CISA
Sofía Henríquez	Auditor Sistemas informáticos	Certificación CISA
Total Certificaciones		
Ocho auditores		Cuentan con certificaciones internacionales
Un auditor		No tiene ninguna certificación

$\frac{\text{auditores con certificaciones}}{\text{total de auditores}} * 100 = \% \text{ de auditores con certificaciones}$

$\frac{8 \text{ auditores con certificaciones}}{\text{Total de 9 auditores}} = 0.888888888 * 100 = 88.89 \%$

El 88.89 % de los auditores cuentan con al menos una certificación internacional de auditoría. De los datos obtenidos al implementar este indicador, se evidencia el cumplimiento de la política establecida por el departamento de auditoría interna.

Hoja metodológica para la formulación de indicadores

1. Nombre de la Institución:	“La Autónoma”
2. Objetivo del indicador	Medir el grado de satisfacción de los auditados con relación al trabajo de la unidad de auditoría interna.
3. Denominación del indicador	Índice de satisfacción del cliente (ISC)
4. Definición de la unidad de medida	Dato expresado en porcentaje
5. Clasificación del indicador	Indicador de calidad
6. Establecimiento del responsable	Director de auditoría interna
7. Identificación de la fuente de información	La fuente principal de la información son los resultados de encuestas realizadas directamente a los auditados.
8. Establecimiento de la frecuencia de la recolección de datos	Semestral

Indicador	Forma de Cálculo	Resultado
Escala de satisfacción del cliente (auditados)	Total puntuación asignada por escala de satisfacción/ total de Ítems	% de Satisfacción

Ilustración práctica de cálculo del indicador

Con el propósito de medir el grado de satisfacción de los auditados, la unidad de auditoría interna realiza una serie de encuestas. El cuestionario consta de diez preguntas y está dirigido a un total de diez participantes de diferentes áreas o procesos evaluados o asesorados, en los cuales auditoría interna intervino.

Para el desarrollo de este indicador se han diseñado escalas, y a la vez se asigna un valor numérico que identifica el grado de satisfacción para cada una de las interrogantes propuestas. El procedimiento para la implementación de este indicador se detalla en la siguiente figura.

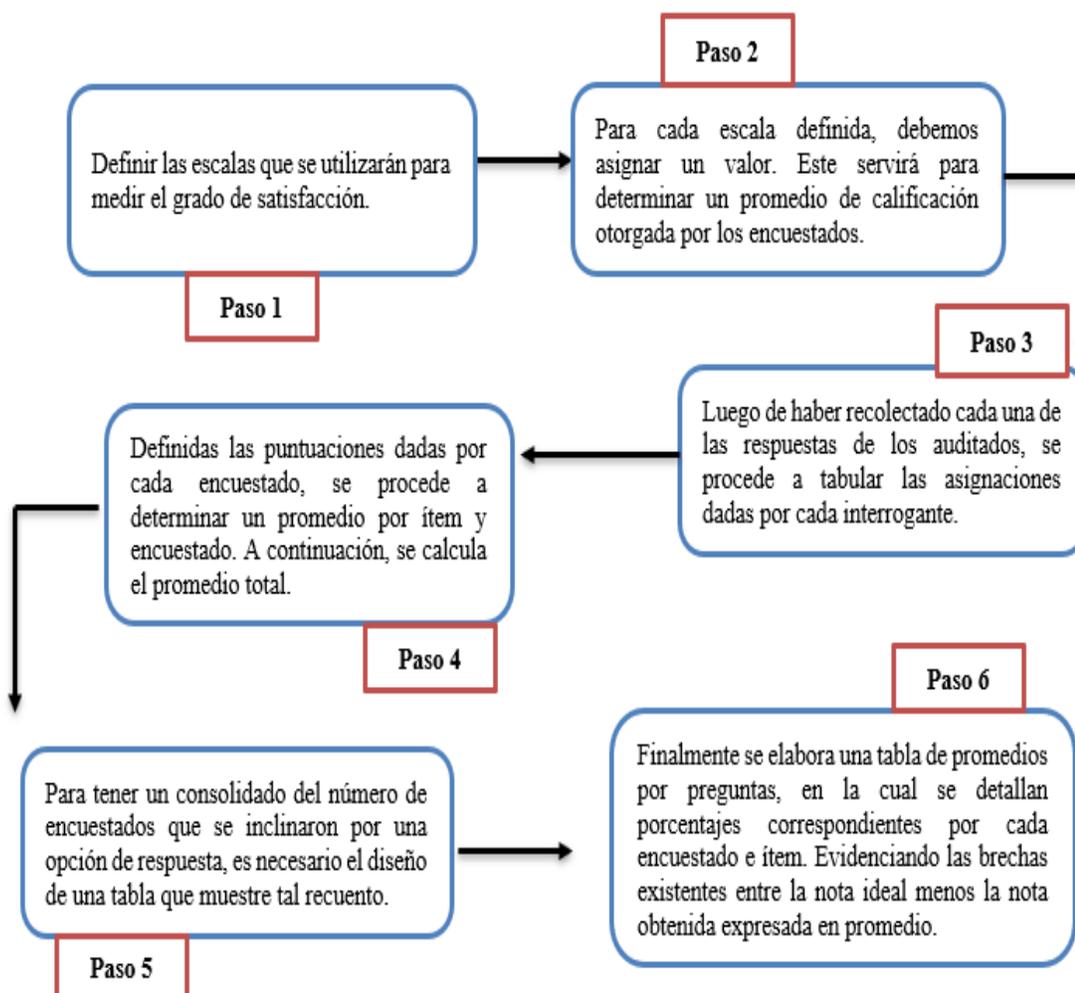


Figura 3. Diseño de ISC

Definición de escalas y valores asignados

Tabla 2. Escala y valores

Paso 1	Paso 2
Escala	Valor asignado
Totalmente en desacuerdo.	0
Parcialmente en desacuerdo.	25
No se. No tengo opinión.	50
Parcialmente de acuerdo.	75
Totalmente de acuerdo	100

Del total de encuestados cincuenta y cuatro se inclinaron por la escala denominada parcialmente de acuerdo, y solo treinta y cuatro seleccionaron la opción totalmente de acuerdo.

Finalmente debemos elaborar un cuadro de promedios por preguntas, en el cual se muestran las brechas existentes entre la nota considerada como ideal y la nota realmente obtenida.

Número de ítem	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	No se. No tengo opinión	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total de encuestados	Promedio	Brechas
ÍTEM 1	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%	10	100.00%	0.00%
ÍTEM 2	0.00%	0.00%	20.00%	40.00%	40.00%	10	80.00%	20.00%
ÍTEM 3	0.00%	0.00%	30.00%	60.00%	10.00%	10	70.00%	20.00%
ÍTEM 4	0.00%	0.00%	10.00%	60.00%	30.00%	10	90.00%	70.00%
ÍTEM 5	0.00%	0.00%	30.00%	30.00%	40.00%	10	70.00%	30.00%
ÍTEM 6	0.00%	0.00%	30.00%	60.00%	40.00%	10	100.00%	0.00%
ÍTEM 7	0.00%	0.00%	10.00%	60.00%	30.00%	10	90.00%	10.00%
ÍTEM 8	0.00%	0.00%	0.00%	70.00%	30.00%	10	100.00%	0.00%
ÍTEM 9	0.00%	0.00%	10.00%	50.00%	40.00%	10	90.00%	10.00%
ÍTEM 10	0.00%	0.00%	0.00%	60.00%	30.00%	10	90.00%	0.00%

Hoja metodológica para la formulación de indicadores

1. Nombre de la Institución:	“La Autónoma”
2. Objetivo del indicador	Evaluar el grado de cumplimiento de capacitaciones recibidas por el personal de auditoría interna, en cumplimiento al plan de auditoría aprobado.
3. Denominación del indicador	Horas de capacitación recibidas
4. Definición de la unidad de medida	Dato expresado en porcentaje
5. Clasificación del indicador	De gestión y talento humano
6. Establecimiento del responsable	Director de auditoría interna
7. Identificación de la fuente de información	Plan anual de auditoría, convenios con instituciones formadoras.
8. Establecimiento de la frecuencia de la recolección de datos	Anual

Indicador	Forma de Cálculo	Resultado
Horas de capacitación recibidas	$\frac{\# \text{ horas de capacitación recibidas}}{\# \text{ horas de capacitación programadas en el año}} * 100$	% de cumplimiento de horas de capacitación programadas

Ilustración práctica de cálculo del indicador

Detalle de horas de capacitaciones programadas para cada auditor en el año.

Capacitación por recibir	N° de participantes esperados	Duración de capacitación en horas	Total en horas de capacitación
Capacitaciones orientadas al área de auditoría financiera			
Auditoría de procesos a los ciclos más relevantes.	4	6	24
Gestión del tiempo para auditores.	5	3	15
Control interno	9	4	36
Total horas programadas por recibir			75
Capacitaciones orientadas al área de auditoría de gestión			
Herramientas técnicas de auditoría	9	4	36
Aspectos legales y técnicos aplicables al funcionamiento de la entidad	9	5	45
Administración del riesgo de lavado de activos y financiamiento al terrorismo	9	6	54
Total horas programadas por recibir			135

Para medir el porcentaje de cumplimiento de las horas de capacitación programadas para los auditores del área de auditoría financiera, partiremos del supuesto que han sido cumplidas las horas en su totalidad.

$$\frac{75 \text{ horas de capacitación recibidas}}{75 \text{ horas de capacitación programadas}} = 1 * 100 = 100 \%$$

En este escenario el indicador de gestión señala que el 100 % de las horas de capacitación programadas como meta para el área de auditoría financiera han sido cumplidas

Para el cálculo del indicador correspondiente al área de auditoría de gestión partiremos del supuesto que dos auditores no recibieron una capacitación programada.

$$\frac{127 \text{ horas de Capacitación recibidas}}{135 \text{ horas de capacitación programadas}} = 0.94047 * 100 = 94.07 \%$$

En este escenario hubo 2 auditores que no recibieron la capacitación en herramientas técnicas de auditoría, por lo que de acuerdo al indicador únicamente se ha logrado un 94.07 % de la meta establecida.

Hoja metodológica para la formulación de indicadores

1. Nombre de la Institución:	“La Autónoma”
2. Objetivo del indicador	Evaluar el índice de recomendaciones aceptadas por parte de la institución autónoma, emitidas en los informes generados por la unidad de auditoría interna.
3. Denominación del indicador	Índice de recomendaciones aceptadas
4. Definición de la unidad de medida	Dato expresado en porcentaje

5. Clasificación del indicador	Eficiencia
6. Establecimiento del responsable	Director de auditoría interna
7. Identificación de la fuente de información	Informes de auditoría
8. Establecimiento de la frecuencia de la recolección de datos	La implementación se ha definido de forma semestral

Indicador	Forma de Cálculo	Resultado
Índice de recomendaciones aceptadas	$\frac{\# \text{ de recomendaciones aceptadas}}{\# \text{ de recomendaciones emitidas}} * 100$	% de recomendaciones hechas por auditoría interna y aceptadas por los auditados

Ilustración práctica de cálculo del indicador

Para el desarrollo de este ejemplo se tomarán recomendaciones incluidas en informes de auditoría de diferentes áreas objeto de evaluación. Para ello el indicador propuesto por medio de las variables utilizadas brindarán datos sobre el cumplimiento de cada una de estas recomendaciones emitidas.

Detalle de recomendaciones emitidas por la unidad de auditoría interna				
Recomendación emitida	Tipo de auditoría	Área o proceso evaluado	Fecha de recomendación	Estado de la recomendación
Dar mayor seguimiento a las medidas de control interno orientadas a las erogaciones en concepto de compras de insumos de oficina del área administrativa	Auditoría financiera	Proceso de compra de insumos de oficina	19 de marzo del año 2022	Recomendación aceptada
Delimitar el perfil de cada uno de los usuarios en la base de datos del software facturación con el	Auditoría de gestión a las tecnologías	Software de facturación	24 de marzo del año 2022	Recomendación aceptada

propósito de validar la información y cobros de tarifas establecidas según consumo	de información			
Recomendamos a la junta de gobierno de la institución que, por medio de su presidente, gire órdenes al director de logística operacional, para modificar y plasmar mayor claridad en los mando medios del área de cobros	Auditoría operacional	Proceso de facturación y cobros	12 de mayo del año 2022	Recomendación no aceptada
Recomendamos mantener actualizado cada uno de los expedientes de compra, con el propósito de contar con la documentación de respaldo de cada una de las contrataciones realizadas a proveedores de la institución. Lo antes expuesto en atención a las disposiciones de la ley LACAP.	Auditoría de cumplimiento	Proceso de compras	10 de junio del año 2022	Recomendación aceptada

Índice de recomendaciones aceptadas = $\frac{3 \text{ recomendaciones aceptadas}}{4 \text{ recomendaciones emitidas}} = 0.75 * 100 = 75\%$

De los extractos de las recomendaciones contenidas en los diferentes informes de auditoría de las áreas o procesos, sólo una recomendación fue considerada como no aceptada.

Por lo tanto, el índice de aceptación sería del 75 %

Hoja metodológica para la formulación de indicadores

1. Nombre de la Institución:	“La Autónoma”
2. Objetivo del indicador	Evaluar la cantidad de informes emitidos de auditoría interna enfocados en áreas consideradas como críticas, contribuyendo, por medio de recomendaciones objetivas que ayuden a disminuir el grado de criticidad en tales áreas o procesos de la institución.
3. Denominación del indicador	Porcentaje de informes emitidos en áreas críticas o de alto riesgo
4. Definición de la unidad de medida	Dato expresado en porcentaje
5. Clasificación del indicador	Eficacia
6. Establecimiento del responsable	Director de auditoría interna
7. Identificación de la fuente de información	Sistemas de auditoría interna, plan anual de auditoría
8. Establecimiento de la frecuencia de la recolección de datos	La implementación se ha definido de forma anual

Indicador	Forma de Cálculo	Resultado
Porcentaje de informes emitidos en áreas críticas o de alto riesgo	$\frac{\# \text{ De informes emitidos en áreas de alto riesgo}}{\text{Total de informes emitidos}} * 100$	% de informes emitidos para áreas críticas.

Ilustración práctica de cálculo del indicador

Matriz de gestión de riesgo

Para efectos ilustrativos se presentan extractos de la matriz de gestión de riesgos, de la cual se evidencia las áreas consideradas como críticas. Para estas áreas el indicador generará el porcentaje de informes emitidos.

$$\frac{4 \text{ informes emitidos en áreas de alto riesgo}}{7 \text{ informes emitidos}} = 0.5714 * 100 = 57.14 \%$$

Face o actividad	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Evaluación del riesgo inherente			Nombre del control	Evaluación de riesgo de control		
			Calificación		Riesgo inherente		Calificación		Riesgo de control
			Probabil.	Impacto			Probabil.	Impact.	
Proceso de compras	Ausencia de la correspondiente documentación que respalde la legalidad	Riesgo operacional y legal	3	4	12	Implementación de software de compras con parámetros de cumplimientos legales	2	4	8
	Incumplimientos a la ley LACAP	Riesgo operacional	3	4	12	Contratación de personal orientado al cumplimiento de disposiciones legales en materia de compras	1	4	4
Facturación	Errores en la aplicación de pagos por servicios brindados por la autónoma	Operacional	3	4	12	Parametrización en el sistema de aplicación de pagos de cada uno de los perfiles de clientes	2	4	8
Compra de productos de mala calidad	Contratación de bienes y servicios a proveedores que no cumplan con estándares de calidad requeridos	Operacional	3	4	12	Se realizan verificaciones de forma periódica a cada una de las adjudicaciones realizadas a proveedores, para los cuales se evalúan experiencias en años anteriores	2	4	8

En el plan de auditoría se han definido la emisión de siete informes que comprenden a diferentes áreas y procesos de la institución. El dato generado por el indicador establece que del total de informes emitidos un 57.14 % corresponde a áreas consideradas como críticas.

Cuadro resumen de indicadores diseñados e implementados			
Denominación	Forma de cálculo	Resultado	Conclusión
Porcentaje de cumplimiento del plan anual de trabajo	Auditorías realizadas en fechas y plazos / Auditorías planificadas *100	Con la implementación de este indicador tenemos como resultado un 75 % de cumplimiento de los plazos determinados en el plan de auditoría.	Al implementar este indicador el departamento de auditoría interna se auto evalúa, midiendo el porcentaje de cumplimiento de lo planificado. En este caso se mide la realización de diferentes tipos de auditorías de acuerdo a plazos establecidos.
Porcentaje de auditores con certificaciones internacionales	$\frac{\text{auditores con certificaciones}}{\text{total de auditores}} * 100$	El 88.89 % de los auditores cuentan con al menos una certificación internacional de auditoría.	La información generada por el indicador señala que hay un cumplimiento con relación a la meta establecida. Sin embargo, no es indispensable que todos los auditores dispongan de certificaciones internacionales.
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Total puntuación asignada por escala de satisfacción/ total de Ítems	Una vez realizado el proceso de tabulación de las respuestas dadas por los auditados, se obtiene una nota global de ochenta punto cinco.	El ISC proporciona una perspectiva del grado de satisfacción que los auditados tienen con respecto al trabajo desarrollado por auditoría interna. De acuerdo a la puntuación asignada, auditoría interna está cumpliendo con las expectativas de las

			partes interesadas.
Horas de capacitación recibidas	$\frac{\# \text{horas de capacitación recibidas}}{\# \text{ horas de capacitación programadas en el año}} * 100$	<p>Con la implementación de este indicador se obtiene como resultado un 100 % de cumplimiento de la meta establecida para horas de capacitación del área de auditoría financiera.</p> <p>Para el área de auditoría de gestión, el resultado es de un 94.07 %. debido a que 2 auditores se ausentaron.</p>	La implementación de este indicador, permite al departamento de auditoría interna realizar un seguimiento al programa de capacitaciones establecidas como meta para su personal. Además, genera las competencias necesarias que permitan el desarrollo de las funciones de auditoría interna con prácticas actualizadas en materia legal y técnica.
Índice de recomendaciones aceptadas	$\frac{\# \text{recomendaciones aceptadas}}{\# \text{ recomendaciones emitidas}} * 100$	Este indicador al ser implementado genera como resultado una aceptación de un 75 % del total de recomendaciones emitidas por auditoría interna.	Como parte del rol de auditoría interna esta emite recomendaciones sobre áreas o procesos evaluados. La utilización de este indicador evidencia el porcentaje de aceptaciones por parte de los auditados, ante recomendaciones emitidas por auditoría interna.
Porcentaje de informes emitidos en áreas críticas o de alto riesgo.	$\frac{\# \text{ de informes emitidos en áreas de alto riesgo}}{\text{total de informes emitidos}} * 100$	Al implementar este indicador da como resultado que del total de informes emitidos por auditoría interna un 57.14 % es emitido para	Las áreas o procesos considerados como críticos requieren de una mayor atención de parte de los dueños de los procesos. Auditoría interna por medio de informes emitidos, identifica y recomienda

		áreas consideradas como críticas.	acciones que pueden ser implementadas por las partes interesadas.
--	--	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------

CONCLUSIONES

1. Los indicadores de gestión son herramientas de medición que proporcionan evidencia sobre el grado de cumplimiento de objetivos y planes estratégicos de una organización. Su implementación responde a necesidades propias de cada organización.

2. La selección de los indicadores de gestión a implementar debe ser acordes a las necesidades de medición que la unidad de auditoría interna desea realizar. Además, al considerar su diseño, estos deben ser claros y precisos en lo que se desea medir, evitando así confusiones en la interpretación de su resultado.

3. Los indicadores de gestión se vuelven obsoletos o tradicionales cuando surgen cambios en los objetivos o planes estratégicos y los indicadores no son revisados para evaluar que sigan siendo adecuados y funcionales. La implementación de esta herramienta genera valor agregado en su implementación cuando por medio de la información generada se logran detectar desviaciones en lo planificado, dando lugar a la toma de decisiones de forma oportuna.

RECOMENDACIONES

Como parte del análisis y conclusiones obtenidas en el proceso de la investigación, se emiten las siguientes recomendaciones:

1. Para el diseño y selección de indicadores de gestión, se sugiere la implementación de aquellos que; por medio de los datos generados, contribuyan a facilitar la toma de decisiones, y permitan la eficiencia y eficacia en las actividades de auditoría interna. Además, se recomienda incluir indicadores que midan el grado de satisfacción de los auditados con respecto al trabajo realizado de auditoría.

2. En el proceso de diseño de los indicadores de gestión se debe omitir aquellos que generen confusión en su forma de cálculo o interpretación. Además, se deben seleccionar aquellos que de acuerdo a una revisión previa se considere necesaria y oportuna su implementación, evitando así implementar una gran cantidad de indicadores, que únicamente estén requiriendo esfuerzos y recursos innecesarios para su puesta en marcha.

3. Se deben realizar revisiones periódicas de la funcionalidad de los indicadores de gestión implementados, validando el propósito de su utilización y esfuerzos orientados en su puesta en marcha.

BIBLIOGRAFÍA

Alba Aguilar, Glenda Cañas, Blanca Guardado. (2003). *Diseño de procedimientos de control de gestión aplicables a las instituciones autónomas para la adecuada ejecución de proyectos (tesis de pregrado)*. Universidad de El Salvador, El Salvador.

Asamblea de la república de El Salvador, *Constitución de la república de El Salvador*. (1983). D. Oficial 234 tomo 281 Publicado 16/12/1983. Reformas (18) Decreto N°56 del 6 de julio de 2000, publicado, en el D.O. N°128, Tomo 348, del 10 de julio de 2001

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de La Corte De Cuentas De La República. Decreto No. 438 del 31 de agosto de 1995, Publicado en el Diario Oficial No. 176, Tomo No. 328 del 25 de septiembre de 1995.

Asociación española de normalización y certificación (2003) *Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implementación de sistemas de indicadores*.

CONEVAL, *manual para el diseño y construcción de indicadores*. Obtenido de www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/

Corte de Cuentas de la República de El Salvador, *Normas de Auditoría Interna del Sector Gubernamental*. Decreto N°7 El presidente de la Corte de Cuentas de República. Diario oficial N°58 tomo 410 del 31 de marzo del 2016.

Corte de Cuentas de la República (2006) *Manual para evaluar la gestión institucional aplicando indicadores de gestión*.

Instituto de Auditores Internos - IIA. (s.f). *Código de Ética*.

Jaramillo, J.M. título. Indicadores de Gestión, Herramienta para lograr la competitividad. Ed.3R editores.

Roberto Díaz, Rafael Arévalo, Sofia Villalta. (2016). *Herramienta para la creación del sistema de control de calidad para las unidades de auditoría interna de las instituciones autónomas de la república de El Salvador, de acuerdo a las normas de auditoría interna gubernamental e ISSAI 40.*

The institute of internal Auditors (2017) *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.*

The institute of internal Auditors, (s.f) *Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna.* Instituto Mexicano de Auditores Internos.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Entrevista

Anexo No. 2 Cuestionario ISC



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

Anexo No. 1



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN:

**“INDICADORES DE GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN INSTITUCIONES
AUTÓNOMAS.”**

**Guía de preguntas dirigidas al director de auditoría interna de una institución
autónoma**

Fecha:

Objetivo: Obtener información relacionada al tema de indicadores de gestión implementados por la unidad de auditoría interna de una institución autónoma.

Propósito: De acuerdo a las respuestas brindadas por el entrevistado, desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la unidad de auditoría interna en relación al uso de indicadores de gestión.

1. ¿Cómo está estructurada la unidad de auditoría interna de la institución a la que usted pertenece?

R/ La unidad está conformada por cuatro regiones, central, occidental, oriental y metropolitana; cuenta con una gerencia, tres auxiliares, tres supervisores de auditoría interna, un auditor técnico de proyectos, un auditor técnico de sistemas y trece auditores técnicos.

2. ¿A quién reporta funcional y administrativamente la unidad auditoría interna?

R/ Funcionalmente reporta al consejo gubernamental, y administrativamente al presidente de la autónoma.

3. ¿Qué tipos de indicadores son implementados en la unidad de auditoría interna a la que usted pertenece?

R/ Indicadores de gestión que se focalizan en el plan anual de la gerencia y son medidos por informes y tipos de auditoría, cantidad de auditoría al año que pueden ser, operativas, administrativas y financiera, además se utilizan indicadores cualitativos y cuantitativos.

4. Según su criterio, ¿Cuál considera que es el motivo principal por el cual un departamento de auditoría interna debe implementar indicadores de gestión?

R/ La importancia es que la información que están generando los indicadores está relacionada con el plan estratégico institucional, donde están definidos los lineamientos para el logro de objetivos.

5. ¿Con qué periodicidad los indicadores de gestión implementados por el departamento de auditoría interna al que usted pertenece son revisados, esto con el propósito de validar que siguen siendo adecuados?

R/ Dos veces al año son revisados para validar que siguen siendo funcionales y se basan principalmente en los cambios que hayan surgido en el plan de trabajo y la estrategia establecida.

6. Según su experiencia, ¿Qué características deben tener los indicadores de gestión para que contribuyan al logro de objetivos y planes de trabajo de auditoría interna?

R/ Deben partir de los objetivos y las estrategias que la institución proyecta. Además, los indicadores deben ser claros y precisos en los que se quiere medir, facilitando la implementación.

Los indicadores deben ser inclusivos, facilitando la participación de todo el equipo en el diseño de estos.

7. ¿Qué elementos influyen para convertir en obsoletos o tradicionales los indicadores de gestión implementados en un departamento de auditoría?

R/Cuando ya no están en sintonía con la normativa aplicable, cuando los objetivos y estrategias han cambiado y ya no estén alineadas con el indicador.

8. ¿Cómo influye la implementación de indicadores de gestión que midan el desempeño de auditoría interna en los servicios que la institución brinda a la población?

R/ Al corregir cualquier error o desviación en lo planificado los servicios se vuelven más eficientes y logran llegar a un mayor número de la población.

9. ¿Qué oportunidades de mejora considera usted en los indicadores de gestión implementados que contribuirían a una medición más apropiada del trabajo de auditoría interna?

R/ Que los indicadores estén focalizados en medir el desempeño de los auditores, que estén enfocados en las áreas más críticas y poder dar el seguimiento adecuado a las observaciones realizadas.

10. ¿Qué aspectos considera importantes en el diseño de indicadores de gestión para que estos estén alineados con el plan de trabajo de la unidad de auditoría interna?

R/El aspecto más importante es que estén enfocados en medir aquellas áreas consideradas como críticas de acuerdo con una matriz de riesgo.

11. ¿Cuál es el efecto en los indicadores de gestión cuando existen cambios en los planes de trabajo y objetivos de la unidad de auditoría interna?

R/ Se ajustan dependiendo las necesidades detectadas a través del análisis de riesgo realizado.

12. Basado en su experiencia, ¿cómo la implantación de indicadores de gestión facilita la toma de decisiones ante desviaciones detectadas que puedan impactar en el logro de objetivos de la unidad de auditoría interna?

R/ Al implementar los indicadores de gestión facilita la toma de decisiones y permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

13. ¿Cómo mejoraría el desempeño de auditoría interna al diseñar indicadores de gestión que estén en sintonía con los cambios en los planes de trabajo y la estrategia para alcanzar los objetivos establecidos?

R/ Mejoraría en el sentido que si se tiene claro el plan de trabajo y los objetivos establecidos esto facilita la implementación de indicadores adecuados que brinden información oportuna para la toma de decisiones

14. ¿Según su criterio qué impacto generaría el uso de indicadores de gestión adecuados en la optimización de recursos económicos?

R/ Es un impacto positivo, debido a que las actuaciones de auditoría interna contribuyen a la realización de las actividades de organización de una forma más eficiente y efectiva lo cual se vería reflejado en los aspectos económicos.

15. ¿Qué ventajas identifica al aplicar indicadores de gestión en la unidad de auditoría interna a la que usted pertenece?

R/ facilita la mejora continua, permite la toma de decisiones acertadas y eficiente control interno institucional.

16. ¿En qué medida mejoraría la productividad y valor agregado al trabajo que desempeña la unidad de auditoría interna con la implementación de indicadores de gestión adecuados?

R/ La productividad mejoraría al orientar los esfuerzos en aquellas áreas consideradas como críticas o de importancia relativa para el logro de objetivos, además aumentaría el número de auditorías realizadas en relación a lo planeado.

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS AUDITADOS DE LA INSTITUCIÓN AUTÓNOMA

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ISC)

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los auditados, con relación al desempeño trabajo de auditoría interna a las áreas y procesos evaluados.

Indicación: Subrayar la respuesta con la que se sienta más identificado en cada una de las interrogantes.

1. ¿Está de acuerdo en la aseveración que el equipo de auditoría interna está actualizado con las normativas y requerimientos necesarios para el desempeño de sus funciones?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) Parcialmente en desacuerdo
- c) No sé. No tengo opinión
- d) Parcialmente de acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo.

2. ¿Considera que el departamento de auditoría interna por medio de sus actuaciones agrega valor a la organización?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) Parcialmente en desacuerdo
- c) No sé. No tengo opinión

- d) Parcialmente de acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo.

3. ¿Está de acuerdo en que los auditores tienen los conocimientos suficientes en los procesos que involucran las áreas objeto de evaluación?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) Parcialmente en desacuerdo
- c) No sé. No tengo opinión
- d) Parcialmente de acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo.

4. ¿Considera adecuados los detalles brindados por auditoría interna a los dueños de los procesos, con relación a la evaluación que desarrollarán en las respectivas áreas o procesos?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) Parcialmente en desacuerdo
- c) No sé. No tengo opinión
- d) Parcialmente de acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo.

5. ¿Considera oportunos los comentarios brindados por auditoría interna en relación a hallazgos identificados?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) Parcialmente en desacuerdo
- c) No sé. No tengo opinión
- d) Parcialmente de acuerdo

e) Totalmente de acuerdo.

6. ¿Se brindaron respuestas concretas a los dueños de los procesos ante consultas surgidas durante y después de la auditoría?

a) Totalmente en desacuerdo

b) Parcialmente en desacuerdo

c) No sé. No tengo opinión

d) Parcialmente de acuerdo

e) Totalmente de acuerdo.

7. ¿Considera adecuado el trato brindado por el equipo de auditoría interna durante el desarrollo de la evaluación?

a) Totalmente en desacuerdo

b) Parcialmente en desacuerdo

c) No sé. No tengo opinión

d) Parcialmente de acuerdo

e) Totalmente de acuerdo.

8. ¿Considera que el trabajo de auditoría interna está alineado con el cumplimiento de objetivos y estrategias adoptadas por la institución?

a) Totalmente en desacuerdo

b) Parcialmente en desacuerdo

c) No sé. No tengo opinión

d) Parcialmente de acuerdo

e) Totalmente de acuerdo.

9. ¿Auditoría interna dispone de las herramientas necesarias que le permitan desarrollar sus funciones atendiendo las expectativas de las partes interesadas?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) Parcialmente en desacuerdo
- c) No sé. No tengo opinión
- d) Parcialmente de acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo.

10. ¿Considera que los informes emitidos por auditoría interna fueron entregados de forma oportuna según cronograma propuesto?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) Parcialmente en desacuerdo
- c) No sé. No tengo opinión
- d) Parcialmente de acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo.