



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS  
PÚBLICAS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN QUE  
PERMITA LA EFECTIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN  
DE TRABAJO ANUAL EN LA UNIDAD DE AUDITORIA  
INTERNA DE LA EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.**

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Públicas.

**AUTOR:** Lcdo. Ramón Rojas

**TUTOR:** MBA. José Mirabal

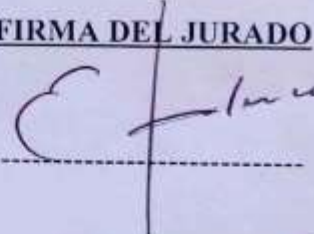
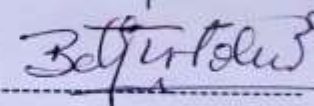

**San Diego, Noviembre, 2017**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**CONSEJO GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado presentado por el ciudadano: **ROJAS SOSA RAMÓN ELIAS**, Cedula de Identidad N° V-12.031.913, titulado, **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN QUE PERMITA LA EFECTIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE LA EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.”**; Elaborado bajo la supervisión del tutor, Prof. **JOSE MIRABAL**, cedula de identidad N° V-9.988.040, adscrito a la línea de investigación **CONTROL DE LAS FINANZAS PÚBLICAS**, para optar al título especialista en gestión y control de las finanzas públicas, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado **APROBADO**.

<u>NOMBRE Y APELLIDO</u>	<u>C.I.</u>	<u>FIRMA DEL JURADO</u>
Prof. Federico Estaba (Presidente)	8.384.364	
Prof. Betty Tortolero (Miembro)	7.097.811	
Prof. Marielbia Quiñones T	12.032.002	

En San Diego a los dieciocho (18) días del mes de octubre de dos mil dieciocho (2018)

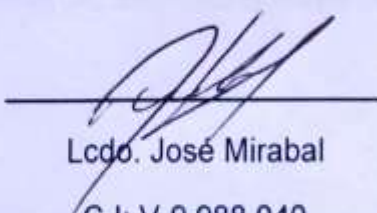


## AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Lcdo. José Mirabal, titular de la cédula de identidad N° V-9.988.040, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN QUE PERMITA LA EFECTIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL EN LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE LA EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.**

Adscrito a la línea de investigación: Control de las Finanzas Públicas. Presentado por el ciudadano Ramón Rojas, titular de la cédula de identidad N° V-12.031.913, hago constar que he dirigido el proceso de investigación correspondiente, leído el contenido del informe escrito y considero que el mismo reúne los requisitos exigidos para ser evaluado por el jurado que se designe, por lo cual autorizo la entrega de un (01) ejemplar en físico ante la Coordinación del Programa de Gestión y Control de las Finanzas Públicas.

En San Diego, a los veinticinco (25) días del mes de noviembre de 2017



---

Lcdo. José Mirabal

C.I: V-9.988.040

## DEDICATORIA

A la memoria de José Rojas Plaza e Ingrid Ramos, quienes en vida fueron mi apoyo en los momentos más importantes de mi vida, y que hoy en día han sido mi referencia personal en la ética profesional en la inculcación de valores y principios en mi vida laboral y profesional en el área de auditoría interna, la cual me ha inspirado a realizar este trabajo especial de grado.

A mi madre que me ha dado los valores de familia y que ha sido mi bandera en el ámbito laboral y académico.

A mi hijo Juan Pablo, para ser un ejemplo de perseverancia y superación en el campo académico.

A mis hermanas y hermanos, por su apoyo en todo momento.

A familiares y amigos por su comprensión durante el desarrollo de este trabajo de grado.

Y en especial a mi compañera, Erika, por su comprensión, su apoyo y su paciencia a lo largo del desarrollo de esta tesis de grado.

Lcdo. Ramón Rojas

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia agradezco a Dios por ser mi luz y mi guía en la elaboración de este trabajo de grado, que me ayudará en lo sucesivo a contribuir en las mejoras de la efectividad del control interno en cualquier ámbito laboral.

A mi tutor especialista, profesor José Mirabal, quien con paciencia me orientó en los aspectos metodológicos y en el desarrollo del presente trabajo de grado.

A mi tutor académico, profesora Marielbia Quiñonez, que durante toda la especialización fue consecuente en la transmisión de los conocimientos del control y gestión del sector público.

A la gerencia de auditoría interna de la Empresa Nacional del Café, S.A y a su equipo de auditores internos, quienes aportaron información valiosa para contribuir hacer realidad este trabajo de grado.

Y en especial a la memoria de la profesora Elbia Quiñonez, que a pesar de las dificultades siempre estuvo pendiente de que cada uno de los estudiantes de la especialización pudieran cumplir con sus metas.

A todos, muchas gracias

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iv
<b>LISTA DE CUADROS</b>	vii
<b>LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS</b>	x
<b>RESUMEN</b>	Xii
<b>ABSTRACT</b>	Xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación del problema	11
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
Antecedentes del Objeto de estudio	14
Antecedentes de la Investigación	16
Bases Teóricas	21
Bases Legales	29
Sistematización de Variables	36
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>39</b>
Tipo de Investigación	40
Diseño de la Investigación	40
Población	41
Muestra	42
Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos	43

	Validez y confiabilidad del Instrumento	45
	Técnicas de Análisis de Datos	47
<b>IV</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS</b>	48
	Análisis e interpretación de los datos	48
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	70
	Conclusiones	70
	Recomendaciones	72
<b>VI</b>	<b>LA PROPUESTA</b>	75
	Presentación	75
	Justificación de la Propuesta	75
	Propósito	76
	Objetivos	77
	Fundamentación	77
	Administración	78
	Factibilidad	78
	Fases de la Propuesta	79
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	121
<b>ANEXOS</b>		
<b>A</b>	Instrumento (Cuestionario)	126
<b>B</b>	Instrumento (Validez)	128
<b>C</b>	Tabulación de datos	132
<b>D</b>	Cálculo de confiabilidad del instrumento	134

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Pág.</b>
1.	Operacionalización de los objetivos	36
2.	Visión sistémica de la Unidad de Auditoría Interna	82
3.	Identificación de las variables	83
4.	Visión	84
5.	Misión	85
6.	Valores	85
7.	Políticas	87
8.	Objetivos	88
9.	Estructura Organizativa de la Empresa Nacional del Café, S.A.	90
10.	Estructura Organizativa de la Unidad de Auditoría Interna	91
11.	Normativa Legal y Reglamentaria utilizada por la UAI.	92
12.	Indicadores de primer nivel de Insumo	93
13.	Indicadores de primer nivel de Proceso	93
14.	Indicadores de primer nivel de Salida	94
15.	Indicadores de gestión y resultados de primer nivel (Entrada).	95
16.	Indicadores de gestión y resultados de Primer nivel (Proceso).	96
17.	Indicadores de gestión y resultados de Primer nivel (Salida).	98

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Pág.</b>
18.	Indicadores de segundo nivel de Entrada	99
19.	Indicadores de segundo nivel de Proceso	99
20.	Indicadores de segundo nivel de Salida	100
21.	Parámetros para las definiciones de jerarquización de indicadores de gestión.	101
22.	Criterios de jerarquización de indicadores de gestión.	101
23.	Criterios de jerarquización de indicadores de gestión de la Unidad de Auditoría de la Empresa Nacional del Café, S.A.	102
24.	Orden de cumplimiento de los criterios de jerarquización de indicadores de gestión de la Unidad de Auditoría de la Empresa Nacional del Café, S.A.	103
25.	Total Planes de auditoría elaborados	104
26.	Total Bs/HH en la revisión de la información recibida.	105
27.	Total de Auditorías realizadas.	107
28.	Total Horas Hombre empleadas en el plan de auditoría.	108
29.	Total Horas invertidas en la revisión de los papeles de trabajo.	110
30.	Total Horas Hombre invertidas en la elaboración del informe preliminar.	111
31.	Total Horas empleadas en la discusión del informe preliminar.	113
32.	Total Horas Hombre empleadas en la elaboración del informe definitivo.	114

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Pág.</b>
33.	Total informes definitivos ejecutados.	116
34.	Total informes definitivos en ejecución (en proceso).	117
35.	Total recomendaciones ejecutadas.	119

## LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Tabla y Gráfico</b>		<b>Pág.</b>
1.	Visión Organizacional de la UAI.	49
2.	Conocimiento de la Visión Organizacional de la UAI	50
3.	Establecimiento de la misión de la Unidad de Auditoría Interna.	51
4.	Identificación con la misión de la Unidad de Auditoría Interna.	52
5.	Definición de los valores de la Unidad de Auditoría Interna.	53
6.	Objetivos de la Unidad de Auditoría Interna	54
7.	Vinculación de los Objetivos de la UAI con los de la Organización.	55
8.	Conocimiento del equipo de auditoria interna de la Empresa Nacional del Café, S.A sobre el plan de trabajo anual.	56
9.	Conocimiento del equipo de auditoria interna sobre las leyes que regulan el plan de trabajo anual del año 2016.	57
10.	Conocimiento que la UAI tiene sobre las normas que rigen el cumplimiento del plan de trabajo anual.	58
11.	Conocimiento del equipo de auditoria sobre son las sanciones por el incumplimiento del plan de trabajo anual.	60
12.	Registro de las auditorías realizadas en el año 2015 y 2016, en la UAI.	61
13.	Conocimiento sobre las auditorias que no se realizaron en el año 2015 y 2016	62
14.	Conocimiento sobre el por qué no fueron realizadas dichas auditorías en el año 2015 y 2016.	63

## LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Tabla y Gráfico</b>		<b>Pág.</b>
15.	Efectividad del personal de la UAI en el cumplimiento de las auditorías que realiza.	64
16.	Cumplimiento de Las Auditorías realizadas con las actividades, metas y objetivos en el tiempo estipulado.	65
17.	Cumplimiento de Las Auditorías realizadas con las normas y procedimientos de Auditoría de Estado.	66
18.	Conocimiento sobre el porcentaje de cumplimiento del plan operativo anual.	67
19.	Conocimiento sobre la cantidad de las auditorías que se han realizado y las que no se han realizado.	68
20.	Conocimiento sobre el control del número de recomendaciones que fueron cumplidas.	69



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS  
FINANZAS PÚBLICAS

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
QUE PERMITA LA EFECTIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DEL  
PLAN DE TRABAJO ANUAL EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA  
INTERNA DE LA EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.**

**Autor:** Lcda. Ramón Rojas.

**Tutor:** MBA. José Mirabal

**Fecha:** Noviembre 2017

**RESUMEN**

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo principal, proponer un sistema de control de gestión en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A con el propósito de mejorar la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual exigido por la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, utilizando técnicas gerenciales que le permita dar un mejor uso a los recursos asignados para cumplir efectivamente el plan de trabajo anual. La línea de investigación se enmarca en el Control de las Finanzas Públicas, y línea de trabajo sobre la Auditoría y Gestión. La investigación se desarrolló a nivel descriptivo y de campo bajo la modalidad de proyecto factible; consta de seis fases a saber: diagnóstico, recolección de datos, diseño, desarrollo de indicadores, asignación de valores, y realización de perfiles. La población y muestra estuvo conformada por cinco (5) empleados que laboran en la Gerencia de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, y como instrumento se aplicó un cuestionario restringido y estructurado por veinte (20) preguntas cerradas y dicotómicas con alternativas sí y no. La validez del instrumento se aseguró mediante juicio de expertos; y para el cálculo de la confiabilidad se aplicó el método de coeficiente de Alfa de Cronbach. Con esta investigación se concluye que la Unidad de Auditoría Interna no cuenta con un sistema de control de gestión y que la misma requiere aplicar indicadores de gestión que le permitan medir sus resultados para cumplir con el plan de trabajo anual.

**Descriptor:** Sistema de Control de Gestión, Plan de Trabajo Anual, Control Interno, Auditoría.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y CONTROL DE LAS  
FINANZAS PÚBLICAS**

**PROPOSAL FOR A MANAGEMENT CONTROL SYSTEM THAT  
ALLOWS THE EFFECTIVENESS OF THE COMPLIANCE OF  
THE ANNUAL WORK PLAN IN THE INTERNAL AUDIT UNIT OF  
THE EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.**

**Autor:** Lcda. Ramón Rojas.

**Tutor:** MBA. José Mirabal

**Fecha:** Noviembre 2017

**ABSTRACT**

The main objective of this special work of grade is to propose a management control system in the Internal Audit Unit of Empresa Nacional del Café, SA with the purpose of improving the effectiveness of compliance with the annual work plan required by the Superintendency National Internal Audit, using management techniques that allow it to better use the resources allocated to effectively meet the annual work plan. The line of research is part of the Control of Public Finance, and line of work on Auditing and Management. The research was developed at a descriptive and field level under the feasible project modality; It consists of six phases namely: diagnosis, data collection, design, development of indicators, assignment of values, and realization of profiles. The population and sample consisted of five (5) employees that work in the Internal Audit Management of the Empresa Nacional del Café, S.A. For data collection, the survey technique was applied, and as a tool a restricted and structured questionnaire was applied for twenty (20) closed and dichotomous questions with yes and no alternatives. The validity of the instrument was assured by expert judgment; and for the calculation of the reliability the Cronbach's Alpha coefficient method was applied. With this investigation it is concluded that the Internal Audit Unit does not have a management control system and that it requires the application of management indicators that allow it to measure its results in order to comply with the annual work plan.

Descriptors: Management Control System, Annual Work Plan, Internal Control, Audit.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente la situación económica del país ha tenido un impacto negativo en el desempeño de las unidades de auditoría interna para poder cumplir la función que le corresponde en cuanto a la salvaguarda del patrimonio público. Por otro lado, el nacimiento de nuevas empresas de consumo masivo adquiridas por el Estado Venezolano, hace que estas empresas tengan que adecuar sus controles internos administrativos y operativos a los lineamientos del sistema de control interno exigido en el sector público.

En tal sentido, es imprescindible que se adopten sistemas de control de gestión que aseguren un seguimiento oportuno del desempeño de las unidades de control interno en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas para así lograr una gestión efectiva y eficiente con relación al plan de trabajo anual exigido por la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI).

Es por ello, que las Unidades de Auditoría Interna deben enfocarse en buscar las herramientas gerenciales apropiadas que le ayuden a medir los resultados obtenidos en el desarrollo de su gestión, con el objetivo de ser eficiente y eficaz, y lograr así las metas establecidas en el plan de trabajo anual.

Para el cumplimiento de sus competencias las Unidades de Auditoría Interna deben implementar mecanismos de control que le permitan alcanzar los objetivos planificados, se utilicen de una mejor manera los recursos y se minimicen las debilidades y fallas en la ejecución de los procesos.

Por lo tanto, una buena planificación y organización de las actividades que debe desarrollar las Unidades de Auditoría Interna así como el uso de técnicas gerenciales para una mejor la administración de los recursos, representa uno de los aspectos más importantes para que la administración pública sea transparente y permita brindar al resto de las gerencias de la empresa, un control interno sano efectivo y eficaz en cumplimiento de las normativas del sector público establecidas por la Contraloría General de la República así como los lineamientos por parte de la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.

Es importante mencionar, que, entre las disposiciones más relevantes para el cumplimiento del plan de trabajo anual de auditoría, están los lineamientos que presenta anualmente la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, las cuales representan un importante instrumento para evaluar el cumplimiento de las Unidades de Auditoría Interna en función a las actividades que fueron planificadas.

Por lo antes expuesto, se desarrolla la presente investigación, con el propósito de ofrecer un sistema de gestión de control que contribuya a optimizar la función gerencial, a través de técnicas gerenciales, que permitan mejorar el cumplimiento del plan de trabajo anual exigido por la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.

En función a lo antes expuesto, se inicia el presente proyecto, en el cual se describe el planteamiento del problema, relatando de manera general la situación actual sus causas, objeto de investigación, los objetivos específicos y culminando con la justificación de la investigación.

Seguidamente, se refiere al marco teórico, citando los antecedentes de la investigación, consistentes en trabajos que anteceden y que guardan alguna relación con el actual. Posteriormente, se presenta la fundamentación teórica que sustenta el estudio, por medio del desarrollo de las bases teóricas y bases legales; así como la definición de algunos términos básicos.

Consecutivamente, se demuestra el marco metodológico, en el cual se detalla el tipo de investigación, el diseño de la misma, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos y posteriormente, se desarrolla la validez, confiabilidad, técnicas de análisis de los datos y los procedimientos metodológicos.

Y para finalizar, se presentan los aspectos administrativos de la investigación los cuales incluyen la factibilidad de su realización a través de los recursos humanos, materiales y financieros, así como el cronograma de actividades.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad las organizaciones empresariales se ven en la necesidad de aplicar diferentes herramientas gerenciales para monitorear el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, así como la manera de medir el uso adecuado de los recursos asignados en forma eficaz y eficiente.

Siendo los sistemas de control de gestión una de los más aplicados, el cual consisten en un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan en un departamento u organización. Su propósito es ayudar a los gerentes a tomar sus decisiones oportunamente y permitir alcanzar los objetivos perseguidos por cada organización.

De esta realidad, no está exenta la EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A; la cual está ubicada en la ciudad de Guacara Estado Carabobo, Venezuela, cuyo objeto principal es la torrefacción y distribución de café tostado y molido. Empresa trasformada por el Gobierno Bolivariano, dentro del plan estratégico de la Nación (I Plan Nacional Simón Bolívar 2006-2013), el cual establece garantizar la seguridad alimentaria de la población venezolana y el acceso oportuno a productos de primera necesidad enmarcado en la Ley de seguridad alimentaria para la creación de un nuevo modelo socio productivo.

Ahora bien, en fecha 02 de octubre de 2012, la Corporación Venezolana del Café, S.A, adquiere el 100% de las acciones que conformaban el capital social de la sociedad mercantil Marcelo y Rivero, C.A, según decreto presidencial N° 9.204, y publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.020, de fecha 02 de octubre de 2012, lo que hace esta organización se transforme en una empresa del Estado, la cual debe adecuarse a las leyes, normas y principios de la Administración Pública Venezolana.

Cabe destacar, que la nueva empresa estatal del ramo cafetalero EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A. (antes Marcelo y Rivero, C.A) contaba con una unidad de Auditoría interna que funcionaba con la extinta empresa privada, las máximas autoridades de la EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A. se vieron en la necesidad de crear formalmente la Unidad de Auditoría Interna para así cumplir con los artículos 9, 26, 33 y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal, así como con el artículo 140 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público. Durante casi un año (desde septiembre de 2012 hasta diciembre de 2013), la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, se mantuvo bajo un proceso de adecuación al sistema de Auditoría de estado.

A partir del año 2014, la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A por ser una empresa estatal adquirida por el estado Venezolano, comienza a rendir cuenta de sus actividades a la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI), la cual es el órgano rector del Sistema de Control Interno y de la Dirección de las Unidades de Auditoría Interna en los organismos que conforman la Administración Pública

Central y Descentralizada, por mandato expreso de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público en su artículo 144, a los fines de contribuir de manera firme, concreta y sostenida a la transformación y modernización de las instituciones del Estado Venezolano.

Por tanto la Unidad de Auditoría Interna para cumplir con lo estipulado en el artículo 148 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2015), debe entregar al inicio de cada año fiscal el plan de trabajo anual a la SUNAI, el cual es un instrumento de trabajo donde se orientan a las Unidades de Auditoría Interna a la ejecución de todas las actividades de auditoría que serán desarrolladas durante año y que serán evaluadas por la SUNAI una vez que se entreguen los informes cuatrimestrales.

En este sentido, el control de gestión busca mantener la eficiencia organizativa y facilita la toma de decisiones, por lo que es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su estabilidad o rentabilidad en el tiempo.

Desde que la Unidad de Auditoría Interna comenzó a rendir cuentas a la SUNAI en el año 2014, se observa que el cumplimiento del plan de trabajo anual ha estado por debajo de las expectativas trazadas con porcentajes de cumplimiento que van desde el 60% al 75%. A pesar que los incumplimientos de las metas en parte han sido debidamente justificadas por la situación financiera de la empresa. Sin embargo, se evidencia diferentes factores que han incidido en que cumplimiento de las Auditorías planificadas no hayan sido realmente efectivas.

Entre otros aspectos que han afectado la efectividad del plan de trabajo anual, está el hecho de que las Auditorías no se realizan en el tiempo estipulado, la cual viene dada a la inexperiencia del personal de Auditoría en lo que respecta al área de control fiscal o Auditoría de estado, lo que conlleva al personal requiera de horas de adiestramiento e interrumpa el desenvolvimiento de las Auditorías en desarrollo, haciendo que éstas se atrasen y afecten el inicio de otras Auditorías ya planificadas. Esto se ve reflejado durante el desarrollo de las actuaciones fiscales, ya que los auditores internos por su desconocimiento de los procesos de Auditoría de Estado, tardan en ejecutar la Auditoría, y cometen errores que implica varias revisiones en los informes preliminares.

La falta de conocimiento de los auditores en los procesos de auditoría de estado ha conllevado a la no aplicación de formatos requeridos, aunado a esto, no cuentan con un manual normas y procedimientos de la unidad adaptado a las normas que rigen el control fiscal, lo que hace que los papeles de trabajo no se adecuen a éstas, provocando así muchas horas de retrabajo en elaborar formatos y luego registrar los datos que deberían haber estado al principio o durante el desarrollo de la Auditoría. Estos atrasos durante las diferentes auditorías realizadas durante los años del 2014 y 2015, incidieron en la baja efectividad obtenida durante la evaluación del plan de trabajo de los respectivos años.

En otro orden de ideas, la compañía se ha visto afectada por la baja producción de café tostado y molido debido a la falta de la materia prima (café verde en granos), el cual es el principal recurso para generar los ingresos monetarios que necesita la compañía, y hacer frente a las diferentes obligaciones con los diferentes proveedores y clientes del mercado nacional.

La baja producción de café tostado y molido ha afectado enormemente el presupuesto general de la compañía y por consiguiente los ajustes realizados a dicho presupuesto, hace que el presupuesto asignado originalmente a la unidad de Auditoría interna también sea vea disminuido, afectando así el cumplimiento de las metas físicas relacionadas con las inspecciones a los centros de distribución a nivel nacional.

Otro de los factores no menos importantes que ha incidido en la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo exigido por la SUNAI, tiene que ver la ausencia de indicadores o mecanismos de control de gestión, la cual viene dada por una inadecuada supervisión de los niveles superiores dentro de la Unidad de Auditoría Interna en lo que respecta al control y seguimiento de las Auditorías en desarrollo y del plan de acción correctivo de los hallazgos y observaciones que son detectados en cada una de las Auditorías realizadas.

De continuar esta situación de ineffectividad en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, en lo que respeta al cumplimiento del plan de trabajo anual, el personal de mando como lo es la gerencia de auditoría interna así como la jefatura de control posterior y determinación de responsabilidades podrían ser sancionados por incumplimiento de las metas y objetivos, las cuales están estipulados en la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal en el Artículo 91. Sin perjuicio en la responsabilidad civil o penal, y lo que dispongan otras leyes, constituyen supuestos generadores de responsabilidad administrativa los actos, hechos u omisiones que se mencionan a continuación:

...omissis..

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

...omissis..

25. Quienes estando obligados a rendir cuenta, no lo hicieren en la debida oportunidad, sin justificación, las presentaren reiteradamente incorrectas o no prestaren las facilidades requeridas para la revisión.

...omissis..

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

...omissis..

29. Cualquier otro acto, hecho u omisión contrario a una norma legal o sublegal al plan de organización, las políticas, normativa interna, los manuales de sistemas y procedimientos que comprenden el control interno.

...omissis..

Todo lo anteriormente expuesto lleva a proponer un Sistema de Control de Gestión que Permita la Efectividad del Cumplimiento del Plan de Trabajo Anual en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A., Dicho sistema de control de gestión permitirá utilizar estrategias para evaluar y medir los resultados de las actividades plasmadas en el plan de

trabajo anual y determinar a través de los indicadores de gestión el resultado del desempeño de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

La situación planteada conlleva a la siguiente interrogante ¿De qué manera el sistema de control de gestión, a ser ejecutado por la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, mejoraría la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual exigido por la SUNAI ?.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un sistema de control de gestión que permita la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad de Auditoría Interna en relación a la planificación y ejecución del plan de trabajo anual.
- Evaluar los objetivos y metas alcanzados, con los establecidos en los planes de trabajo 2014-2015.
- Valorar los resultados obtenidos de las revisiones efectuadas por la SUNAI con relación a los informes cuatrimestrales presentados por la UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

- Diseñar un sistema de control de gestión orientado al cumplimiento de las metas y objetivos de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.
- Evaluar la factibilidad de la propuesta.

### **Justificación del Problema**

El control de gestión se concibe como la “actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos, de sus planes, programas, y metas; de las disposiciones normativas que regulen su desempeño, y que la gestión sea eficaz y ajustada a los estándares de calidad“. (Cuadernos de auditoría de la Contraloría General de República Bolivariana de Venezuela 1.999). En lo que respecta al control interno, se entiende como una “serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa, para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización“. (Cuadernos de auditoría de la Contraloría General de República Bolivariana de Venezuela 1.999).

Atendiendo a lo indica la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial No. 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010), en su artículo número 33, en donde establece que “los órganos de control fiscal, deben dictar las políticas, normas, reglamentos, manuales e instrucciones de control interno, así como evaluar los resultados del ejercicio económico y los registros contables, de manera

coordinada con los órganos de control fiscal externo”; que en este caso sería la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA (SUNAI). En este sentido la Unidad de Auditoría Interna de la EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A como órgano de control fiscal, debe diseñar e implementar las políticas, normas y procedimientos que sean necesarios para asegurar el control interno en la organización.

La EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A. por ser una empresa estratégica enmarcada dentro del plan de la Nación (I Plan Nacional Simón Bolívar 2006-2013), el cual es garantizar la seguridad alimentaria de la población venezolana y el acceso oportuno a productos de primera necesidad enmarcado en la Ley de seguridad alimentaria, también está en la obligación de cooperar con los consejos comunales aledaños a la compañía, especialmente en apoyar a lo que respecta a la contraloría social, la cual está presente en el artículo 75 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

En ese sentido se contará con un sistema de control de gestión en los procesos de auditoría, adecuado a los requerimientos establecidos por la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, podría ser de gran ayuda a la Unidad de Auditoría Interna de la EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A., en la medición de sus resultados de la gestión, en términos de los principios de la administración pública como lo son la eficacia y eficiencia, transparencia, economía, calidad e impacto en la obtención de la información rápida del desempeño y establecimiento de comparaciones con otras empresas estatales. La Unidad de Auditoría Interna sería pionera y modelo para otras gerencias dentro de la

empresa en el establecimiento de un sistema de control de gestión, y estaría capacitada para apoyar a los consejos comunales en el control social.

Por otra parte lo expuesto anteriormente, es de suma importancia para la Universidad José Antonio Páez como pionera en la especialización de Gestión y control de las finanzas públicas, a través de la línea de investigación Control de las finanzas públicas siendo su área de estudio el control de gestión en los procesos de auditoría, el cual permita contar con un proyecto de investigación que abordará el tema del desempeño de las unidades de auditoría interna en el cumplimiento del plan de trabajo anual exigido por la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DEL AUDITORÍA INTERNA (SUNAI), que le permitirá determinar las oportunidades de mejora en los temas de estudio a nivel de postgrado en lo que a control fiscal se refiere.

Finalmente con este trabajo de investigación, se espera contribuir en el diseño de controles de gestión de la Unidad de Auditoría Interna de la EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A., con el objetivo de mejorar la efectividad en el cumplimiento del plan de trabajo anual exigido por la SUNAI para el año 2016 y años venideros, y por consiguiente que la gestión de la Unidad de Auditoría Interna lleve a cabo con éxito sus metas del plan operativo anual con eficacia y eficiencia., además que sea un trabajo que permita a terceros servir de soporte para otras investigaciones.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La presente investigación acude a estudios efectuados con anterioridad que pueden servir de punto de apoyo para la misma, ya que a través de ellos puede hallarse situaciones análogas al problema en estudio; que servirán como punto de apoyo o referencial en cuanto a su tratamiento, los procedimientos de recolección de datos, la metodología empleada, así como también sus conclusiones y recomendaciones.

A continuación, se presentan algunos elementos que permiten sustentar la temática de la investigación y que expresan de una forma clara los puntos esenciales del trabajo a desarrollar.

#### **Antecedentes del Objeto de Estudio**

Fundada en el año de 1958, bajo el nombre de Marcelo y Rivero C.A., esta torrefactora dedicada a la compra, torrefacción, distribución y venta de café tostado y molido, desarrolló su actividad en sus comienzos en la ciudad de Bejuma, para luego instalarse definitivamente en Guacara estado Carabobo. Esta empresa desarrolló y posesionó en el mercado las marcas de café Madrid (1958) El Peñón (2003) y Aroma (1990).

Con el ascenso del Comandante Supremo Hugo Chávez Frías a la primera magistratura de la nación en 1998, se inicia en Venezuela un proceso que busca garantizar la soberanía alimentaria y con ella la

posibilidad real de que los productos de primera necesidad sean distribuidos de manera equitativa y a precio justo, es así como en fecha 31/07/2009 el INDEPABIS, actuando de conformidad a lo que preceptúa el art. 6 de la ley que rige la materia, procede a la ocupación temporal de la empresa Marcelo y Rivero C.A. y sus filiales.

En fecha 02/05/2012, el presidente Hugo Chávez Frías, firma la propuesta para la adquisición de la empresa Marcelo y Rivero C.A., y sus filiales presentada por el entonces Vicepresidente Ejecutivo, Elías Jaua Milano. Posteriormente El 23/09/2012 se autoriza a la Corporación Venezolana del Café S.A. (CVC), a adquirir en nombre de la República Bolivariana de Venezuela el 100% del componente accionario de la empresa Marcelo y Rivero C.A. (Café Madrid) y sus filiales y su posterior conversión en empresa del Estado; De igual manera ordena el cambio de nombre al de Empresa Nacional del Café S.A., cuyo objeto es delineado mediante el decreto nro. 9.204, publicado en la G.O. Nro. 40020 de fecha 4/10/12.

Al momento de la adquisición de la empresa Marcelo y Rivero, C.A (Ahora Empresa Nacional del Café, S.A) por parte del Estado Venezolano, ya la misma contaba con el departamento de auditoria interna cuyas actividades se desarrollaban bajo el esquema empresarial privado. A partir de ese momento las actividades del departamento de auditoría interna dan un giro importante, ya que en lo sucesivo tendrían que enmarcarse bajo el esquema del sector público bajo la tutela de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela así como de la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna como garantes de las actividades de control interno en las diferentes empresas del Estado venezolano.

La nueva unidad de auditoría interna atendiendo a su nuevo rol como garante del control interno bajo las normas y lineamientos del sector público, por lo cual para ese momento se construyó la nueva visión y misión de la unidad de auditoría interna alineadas a los de la organización, sin embargo carecía de personal con experiencia en control fiscal, por lo que no contaba con la metodología en los procesos de control posterior y de potestad investigativa, y mucho menos contaba con un sistema de control de gestión que le permitiera evaluar a través de indicadores el cumplimiento de sus metas y objetivos que ahora en adelante debe presentar cuatrimestralmente ante la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI).

### **Antecedentes de la Investigación**

Peña, F. (2014), en su trabajo titulado “Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para las Contralorías Municipales del Estado Carabobo”, realizado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Maestría en Ciencias Contables, tuvo como objetivo “Proponer un sistema de control de gestión para las contralorías de los Municipios del Estado Carabobo”. Para ello se recurrió a una investigación de campo, de tipo descriptivo de carácter no experimental. La población fue de doscientos dieciséis (216) funcionarios siendo la muestra de 20 funcionarios, y el instrumento usado la de encuesta para la obtención de información fue el cuestionario.

La situación de las Contraloría de los Municipio del Estado Carabobo, las cuales son órganos adscritos a la Contraloría General de la Republica, pudo conocerse, que se han venido presentando algunas dificultades en cuanto a la falta de articulación y armonización en los sistemas, la incorporación a las funciones gerenciales, sin fundamentarse en las teorías,

conceptos administrativos y modelos de gestión de las tendencias mundiales de administración; y la no consideración de las características propias del contexto en el cual se aplican a la implementación del control de gestión tal y como establece la Contraloría General de la Republica

La investigación antes mencionada se relaciona directamente con este proyecto de investigación ya que se aborda una problemática de índole gerencial en la aplicación de estrategias para llevar un adecuado control de gestión. Igualmente se tocan temas técnicos como lo es el control de gestión así como los indicadores de gestión, los cuales son fundamentales para abordar la situación que se presenta en el desempeño de la Unidad de Auditoría Interna de la EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A. Por otro lado, la metodología utilizada en dicha investigación es de gran ayuda ya que servirá de orientación en los instrumentos que se aplicarán en la presente investigación.

Digla, S. (2015), en su trabajo titulado “Diseño de un Manual de Normas y procedimientos del Proceso de Auditoría para mejorar la eficiencia en la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía del Municipio Miranda Estado Carabobo”, realizado en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Especialista en Control y Gestión de las Finanzas Públicas, tuvo como objetivo mejorar la gestión de control en la Unidad de Auditoría Interna, así como cumplir con el ordenamiento jurídico que regula la materia. Se utilizó una investigación de campo y documental, de tipo descriptivo de carácter no experimental. Tomando como población y muestra una sola persona, siendo El instrumento a utilizar o técnica para la obtención de información la aplicación del cuestionario.

La metodología utilizada en esta investigación permite que sea aplicada en empresas del sector el público, toda vez que se considera como un impulsador para alcanzar los objetivos y metas propuestos, es por ello que la propuesta planteada sirve de base para el establecimiento de un modelo de control de gestión de acuerdo a la exigencia de la colectividad.

En tal sentido las recomendaciones surgidas de esta investigación están orientadas a mejorar la eficiencia en la unidad de auditoría interna, por lo cual se relaciona con directamente con el presente proyecto de investigación la cual busca lograr la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual exigido por la SUNAI.

Pellicer, B. (2014), en su trabajo titulado “Control de gestión en la Unidad de Auditoría Interna de PETROAR, C.A.”, realizado en la Universidad Simón Bolívar para optar al título de Especialista en Gerencia de Auditoría de Estado, tuvo como objetivo “Apoyar a la Unidad de Auditoría Interna de PETROAR, C.A. en el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas, proyectos, u operaciones, mediante el diseño de un sistema de control de gestión con base a indicadores”. Para ello se recurrió a una investigación de campo, de tipo descriptivo de carácter no experimental. Tomando como población (La oficina de Control Posterior de la Unidad de Auditoría Interna de PETROAR, C.A.) y de muestra (Todo el personal de la Unidad de Auditoría Interna).

El instrumento a utilizar o técnica para la obtención de información fue mediante la modalidad de encuesta o técnica caracterizada por la obtención de información mediante entrevistas directas con el personal de Auditoría de control posterior, adicionalmente con el personal adscritos a otros

departamentos de la compañía. En conclusión, con este trabajo de investigación se logró el establecimiento de estándares de gestión así como el direccionamiento estratégico de indicadores que permitan el monitoreo y seguimiento de los objetivos predeterminados y con base a ello analizar el comportamiento de la organización a corto, mediano, y largo plazo, así como el seguimiento y control de la ejecución de las actividades que se efectúan en la UAI.

Por otro lado, se logró fortalecer el conocimiento técnico del personal de la UAI en lo que respecta a experiencia, formación y logros, generando así valor agregado a la hoja curricular de cada uno de los miembros de la UAI de control posterior. En cuanto a las recomendaciones de esta investigación, se requiere apoyar al equipo de control de gestión en la implementación, así como la participación intensa y continua de todas las gerencias en todos los niveles, por lo que se deben emprender acciones que estén orientadas a superar las debilidades y amenazas a nivel de toda la organización. Aprovechar los cursos de adiestramiento que ofrece la Contraloría General de la República y la SUNAI para fortalecer el conocimiento técnico del personal de la UAI en Auditoría de estado.

Este trabajo de investigación antes descrito, tiene una estrecha relación con la investigación que se realiza, ya que toca el tema fundamental de este trabajo que es el control de gestión en la Unidad de Auditoría Interna, especialmente dicho trabajo de investigación será realizado en una empresa de capital mixto lo cual encaja con el tipo de investigación que se lleva a cabo en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, C.A, ya que la actividad económica donde se desarrolla el trabajo de estudio

aplica en una empresa que encuadra como ente descentralizado con fines empresariales generando su propios recursos económicos.

Por otro lado, abarca todos los aspectos relacionados con los indicadores de gestión que debe llevar la Unidad de Auditoría Interna para mejorar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas.

Quiroz, P. (2015), en su tesis titulada: "Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno para mejorar la gestión Económica – Financiera de la Empresa de Transportes y Servicios Turismo Moche, S.R.L del año 2013"; cuyo objetivo fue proponer la implementación, de un sistema de control de tal modo que se obtenga información oportuna y razonable para asegurar la adecuada gestión económico-financiera en la empresa. Como técnica de investigación para obtener los resultados se trabajó con entrevistas y análisis documental. Se analizó el registro de compra-ventas y los estados financieros del 2013, con la finalidad de evaluar indicadores financieros para detectar las áreas críticas de la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación dan a conocer la necesidad de suprimir y reducir los riesgos detectados en el análisis actual de la empresa la cual se ha visto afectada por presentar una organización definida, con carentes políticas de manejo de riesgos en las áreas, y no contar con el análisis de los estados financieros de manera continua, minuciosa y detallada.

La propuesta de implementación de un adecuado sistema de control interno determinará un Plan de Organización de todos los métodos y medidas coordinación, moldeado de acuerdo a las debilidades detectadas, el

cual permitirá tener un efecto positivo respecto a los resultados económicos y financieros, siendo un proceso que debe mantenerse permanente y continuo para poder lograr el éxito y alcanzar así el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

En este sentido, este trabajo de investigación se relaciona con la presente propuesta, en el sentido de que se busca mejorar el sistema de control interno para fortalecer las debilidades que sean detectadas a través del proceso de la auditoría. En caso de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A se busca fortalecer el control interno de la gestión llevada a cabo por la gerencia, obteniendo mediante la entrevista a los auditores internos información valiosa para atacar las principales debilidades al momento de elaborar y ejecutar el plan anual de auditoría, y posteriormente llevar un adecuado control y seguimiento del mismo, para poder validar el cumplimiento de las metas y objetivos.

### **Bases teóricas**

Las bases teóricas comprenden una serie de conceptos de una temática en general que fundamenta las variables en estudio; finalmente se presenta una reseña histórica de la unidad objeto de estudio.

### **Control**

El diccionario de la Real Academia Española define el concepto de control de acuerdo a: “comprobación, inspección, fiscalización, e intervención, dominio, mando y preponderancia”. Según el significado de

estos distintos términos, existen dos elementos que son significativos en la acción de controlar; la comparación o contrastes de hechos, situaciones u omisiones contra una norma, principio, plan o situación existente, para establecer su conformidad o divergencia; y por otra parte el poder, autoridad que se tiene sobre un asunto, gestión, negocio u organización.

El control, es una actividad dirigida verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas, dentro de una empresa. El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un procedimiento o sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control no es un fin en sí mismo, sino es un medio para alcanzar el fin (Cuadernos de Auditoría de la Contraloría General de la República 1.999).

Henry Fayol, (1916). Disponible:<http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol>. (Consulta 2016, noviembre 30). Define al concepto de control en “una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos”.

Se requiere entonces que los controles sean sencillos para que se comprendan, así que permitan mostrar de una manera oportuna desviaciones o debilidades en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas oportunas, antes de que se conviertan en grandes problemas. Por lo tanto se hace hincapié en lo mencionado

anteriormente, en donde el control ayuda a recopilar datos o información necesaria para la medición , así como la comparación con los resultados deseados, y la corrección de las desviaciones o debilidades mediante programas o procesos de mejora.

### **Control Interno.**

De acuerdo a Santillana, J. (2001), el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Por otra parte, tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1994), la define como: "El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

En efecto, de acuerdo a Coopers y Lybrand. (2001), el denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de

conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Este informe Coso define el Control Interno como: “un proceso efectuado por el Consejo de Directores, la administración u otro personal de una entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos en las siguientes categorías: · Eficacia y eficiencia de las operaciones. · Confiabilidad de la información financiera. · Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas”.

En relación a lo citado anteriormente, los autores describen la definición según lo establecido en el Informe COSO como un proceso, aunque también puede verse como una multiplicidad de procesos, implica personal, proporciona seguridad razonable y tiene sus objetivos. El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes, y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.

Por consiguiente, es un proceso de negocios, conducido a lo largo de las unidades de la organización, y es administrado mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. El control interno es parte del proceso y está integrado al mismo. Les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuada. Es una herramienta de vital importancia usada por la administración, no un sustituto de la administración.

Esta definición del control interno, difiere de la perspectiva de algunos observadores quienes ven el control interno como algo adicional a las actividades de la entidad, o como una actividad necesaria, impuesta por la administración activa o por los dictados de burócratas extremadamente celosos. El sistema de control interno está conectado con las actividades de

operación de una entidad y fundamentalmente existe por razones de negocios. Los controles internos son más efectivos cuando se diseñan dentro de la infraestructura de la entidad y son parte primordial de la empresa.

El control interno, no tanto como es diseñado y operado, puede garantizar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Ellas incluyen la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, las personas responsables del establecimiento de los controles necesitan considerar sus costos y beneficios relativos, y la desintegración puede ocurrir a causa de fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones. Adicionalmente, los controles pueden circunscribirse a la colusión de dos o más personas. Finalmente, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.

#### **Control de Gestión:**

Es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo. Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una

orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. Wikipedia, 2016 (página web en línea), Disponible: [https://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gestión](https://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gestión) (Consulta 2016, noviembre 24).

El control de gestión es toda actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, con la finalidad de detectar desviaciones y establecer posibles acciones correctivas (Cuadernos de Auditoría de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela 1.999).

Igualmente del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (G.O. No. 39.240 del 12 de Agosto 2009), se define el control de gestión en el artículo N° 36 como sigue: “El control de gestión está dirigido a verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas y corresponde ejercerlo a los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico, en el ejercicio del control interno de manera que permita medir e informar, oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones sobre la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su gestión, con acatamiento de las normas que regulan su desempeño”.

Todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar, este diagnóstico tiene como objetivo , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, aquellas fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno, de igual manera permite analizar normas, situación financiera y cultura organizacional,

estructura, recursos humanos, así como verificar si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto, identificando los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Según se desprende de lo expuesto anteriormente sobre el control de gestión, se puede decir que es la actividad que se desarrolla dentro de una organización, órgano de control fiscal o ente público, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de sus metas, objetivos, planes o programas, con miras de que la gestión de la organización sea eficaz y eficiente.

### **Sistema de Control de Gestión**

Un sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El control de gestión, considera como elementos a evaluar, no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la cultura organizacional. Se puede señalar como diferencia principal entre Control de Gestión y Control Interno que el primero evalúa los tres niveles de las organizaciones: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, y el

segundo, se limita solo a los dos últimos niveles. Wikipedia, 2016 (página web en línea), Disponible: [https://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gestión](https://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gestión). (Consulta 2016, noviembre 24).

Un sistema de control de gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan en un departamento u organización. Tiene como propósito ayudar a los gerentes o vicepresidentes a tomar sus decisiones oportunamente y permite alcanzar los objetivos perseguidos por cada organización.

En este sentido el control de gestión busca mantener la eficiencia organizativa y facilita la toma de decisiones, por lo que es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su estabilidad o rentabilidad en el tiempo.

Simons, R (1995), lo considera como aquellos procedimientos y controles habituales, de tipo formal, basados en la información y utilizados por la dirección para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización, distinguiendo dentro del SCG cuatro tipos de sistemas formales basados en la información en función de su relación con la estrategia: sistema de creencias, sistema de establecimiento de límites, sistema de control de diagnóstico y sistema de control interactivo. Consulta <https://www.strategy-business.com/article>. (Consulta 2017, agosto 15).

El sistema de creencias, para comunicar y reforzar las declaraciones sobre la misión y los objetivos de la empresa; el sistema de establecimiento de límites, para fijar las reglas y los límites, como los sistemas de elaboración

de presupuestos; el sistema de control de diagnóstico, como sistema formal de feed-back, para realizar el seguimiento de los resultados y corregir las desviaciones que se producen en relación con lo previsto; y el sistema de control interactivo, para atraer la atención y fomentar el diálogo y el aprendizaje en toda la organización.

Se puede decir que el sistema de control de gestión es un procedimiento basado en la información recopilada para diseñar las estrategias de la organización y tomar las decisiones correspondientes para corregir las desviaciones o debilidades encontradas. De la información obtenida sobre la organización en relación a la misión, los objetivos y metas planteadas, nacen los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos, las cualidades y las características de los bienes producidos o servicios prestados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos.

Un indicador se define como una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas con el objeto observado, respecto a los objetivos y metas previstas. (Acevedo 2004).

### **Criterios de Evaluación**

Según el Instituto de Altos de Estudios de Control Fiscal y Auditoría de estado (COFAE) (2005), también llamados criterios de valoración, conforman la plataforma teórica de la auditoría de gestión, cuya base “se enmarca principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía

del proceso de apoyo de una gestión, así como la calidad de impacto de sus productos. Una explicación simple de las tres E´s” (p.7), es como sigue:

1. Eficiencia: significa óptima utilización de los recursos, manteniendo presente los objetivos de la organización.
2. Eficacia: se refiere al logro de los objetivos. Implica imposición de los resultados de los programas y de los proyectos, que son generalmente externos a la organización.
3. Economía: se refiere a la adquisición de los recursos al costo más bajo, manteniendo la visión de los objetivos de la organización.

### **Eficiencia**

Según el Instituto de Altos de Estudios de Control Fiscal y Auditoría de estado (COFAE) (ob.cit.), la eficiencia se refiere a la relación de entradas y salidas. Es relevante con respecto al uso de los recursos, es generalmente una cuestión interna de la organización, no afecta directamente las actividades de la organización, en el ambiente externo a ella. La medición de eficiencia presume la existencia de estándares aceptables. Es relativamente más fácil medir la eficiencia en los casos que las entradas y salidas con de naturaleza repetitiva y mecánica. Con respecto a esto, es absolutamente difícil medir eficiencia cuando las entradas y salidas no son repetitivas.

### **Eficacia**

La eficacia se ha definido como concepto de orientación final, según el Instituto de Altos de Estudios de Control Fiscal y Auditoría de estado (COFAE) (ob.cit.), como el criterio de valoración que mide el grado en el cual se alcanzan las metas y objetivos para una actividad particular o un programa que se determinó. De todos los significados de la palabra eficacia,

el más común se relaciona probablemente con el logro de metas. En el ámbito organizacional, la eficacia se refiere a la capacidad total de la organización y a su interacción con la planeación estratégica, a la estructura de la dirección, a sus procesos, y los recursos humanos y financieros, todos enfocados hacia el cumplimiento de la misión y las metas de la organización y del ambiente externo. .

### **Economía**

Según el Instituto de Altos de Estudios de Control Fiscal y Auditoría de estado (COFAE) (ob.cit.), se puede definir como la minimización de los costos de los recursos utilizados en una actividad, teniendo en cuenta la calidad apropiada. Se relaciona con todos los tipos de recursos, tales como el físico, el financiero, humano, cronológico, y la información. En este criterio de valoración se determina si los recursos se han adquirido en la cantidad exacta, en el lugar preciso, en el tiempo justo, de buena calidad y en el precio justo.

### **Evaluación de desempeño**

#### **Reseña histórica de la evaluación del desempeño**

A continuación se ofrece un breve resumen de la evolución histórica de la evaluación del desempeño; el cual es adecuado relacionarlos con la evaluación de desempeño de indicadores de gestión, a continuación se presentan algunos extractos. Chiavenato Ítalo (2007, p. 242, 243) indica: “En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema compuesto por calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba

todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas”

Alrededor de 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. “A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento”. “Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre”. Como se puede observar, la evaluación del desempeño no es algo nuevo; desde el primer momento en que el hombre llevó a cabo un trabajo para otro, nació la evaluación del desempeño, no como se conoce en la actualidad, que es el resultado de profundas transformaciones a lo largo de la historia, muy especialmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos, que han permitido la evolución de esta función primordial dentro de las organizaciones.

## **Definición de Evaluación del desempeño**

Para Chiavenato Ítalo (2009, p. 198). La evaluación del desempeño es: “Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de 13 su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”.

En términos generales, la evaluación del desempeño tiene diferentes acepciones, dependiendo del punto de vista de cada autor y del contexto general en el cual se realice la actividad, no obstante, el eje central de sus definiciones es el desempeño del trabajador, por lo cual se puede afirmar que, la evaluación del desempeño representa un proceso sistemático y continuo de seguimiento de la actuación de cada servidor en su área de trabajo, el cual permite obtener una apreciación amplia y clara de su desenvolvimiento individual y de su contribución a la efectividad de la organización a la que pertenece.

## **Bases Legales**

El presente trabajo de investigación basado en el control de gestión de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, se encuentra enmarcada bajo las leyes del sector público ya que ésta es una empresa estatal. A continuación, se mencionan las principales leyes del marco jurídico vigente en Venezuela relacionadas al trabajo de investigación:

- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, del 20 de diciembre de 1999.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 6.013 extraordinario del 23 de diciembre de 2010.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (G.O. No. 39.240 del 12 Agosto de 2009).
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAF)., el Ejecutivo Nacional reformó según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6210 del 30 de diciembre de 2015.
- Ley Contra La Corrupción, según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6155 del 19 de noviembre del 2014, reformada según decreto N° 1.410.
- Ley Sobre El Estatuto de La Función Pública, según Gaceta Oficial No. 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, según Gaceta Oficial No. 2.818 extraordinario de fecha 01 de julio de 1981.
- Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna publicados en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.° 39.408 del 22-04-2010.
- Normas Generales de Auditoría de Estado publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.° 40.172 del 22-05-2013.

- Normas Generales de Control Interno publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 40.851 del 18-02-2016.
- Normas Generales para el Funcionamiento Coordinado de los Sistemas de Control Externo e Interno publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 36.229 del 17-06-97.
- Normas para la Formación, Participación, Rendición, Examen y Calificación de las Cuentas de los Órganos del Poder Público Nacional, Estatal, Distrital, Municipal y sus Entes Descentralizados publicadas en la Gaceta Oficial N.º 40.492 del 08-09-2014.

## Sistematización de Variables

**Operacionalización de los objetivos específicos:** A continuación, el siguiente cuadro que describe dicha operacionalización:

**Cuadro N° 1: Operacionalización de los Objetivos**

Objetivo	Categoría	Indicador	Ítems	Conceptualización de la variable	Instrumento	Fuente
1. Diagnosticar la situación actual de la Unidad de Auditoría Interna en relación a la planificación y ejecución del plan de trabajo anual.	Planificación y ejecución del plan de trabajo anual.	Plan de trabajo anual  Ejecución del plan de trabajo anual	¿Cómo son las normas que regulan el cumplimiento del plan de trabajo anual?  ¿Qué leyes regulan las actividades de plan de trabajo anual y su ejecución?  ¿Cuáles son las sanciones de no aplicar lo que indica la ley de la CGR y otras leyes en relación al plan de trabajo anual y su ejecución?	Es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.  La ejecución del plan de trabajo es la disposición de los recursos para poder realizar las actividades. Las mismas pasaran por un proceso de revisión y autorización	Cuestionario	Informe cuatrimestral entregado a la SUNAI

Objetivo	Categoría	Indicador	Ítems	Conceptualización de la variable	Instrumento	Fuente
				para saber si están presupuestadas y si tienen disponibilidad de recursos.:		
2. Evaluar los objetivos y metas alcanzados, con los establecidos en el plan de trabajo anual 2014-2015.	Objetivos y metas alcanzados	Cumplimiento del plan de trabajo  N° de Auditorías realizadas	¿Cuántas Auditorías se realizaron en el año 2015 y 2014?  ¿Cuáles fueron las Auditorías no realizadas?  ¿Por qué no fueron realizadas dichas Auditorías?	Un objetivo en el plan de trabajo anual es el fin que se busca lograr con la aplicación de una auditoría en un área específica de la organización.  Las metas son las herramientas para aquellos procesos en los que se persigue el cumplimiento de una auditoría.	Cuestionario	Comunicado enviado por la SUNAI sobre los resultados obtenidos
3. Valorar los resultados obtenidos de las revisiones efectuadas por la SUNAI con relación a los informes cuatrimestrales Presentados por la UAI de la Empresa	Resultados obtenidos de las revisiones efectuadas por la SUNAI	Efectividad de las auditorías realizadas	¿El personal de la UAI cumple con efectividad las Auditorías que realiza?  ¿Las Auditorías realizadas Cumple con las actividades, metas y objetivos en	La efectividad en las auditorías realizadas se utiliza para medir el nivel de cumplimiento de la gestión. La fórmula sería: el número de auditorías	Cuestionario	Informes de control y seguimiento de la UAI

Objetivo	Categoría	Indicador	Ítems	Conceptualización de la variable	Instrumento	Fuente
nacional del Café, S.A.			<p>el tiempo estipulado?</p> <p>¿Las Auditorías realizadas cumplen con las normas y procedimientos de Auditoría de Estado?</p>	realizadas entre el número total de auditorías planificadas.		
4. Diseñar un sistema de Control de Gestión que garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.	Sistema de Control de Gestión	<p>Indicadores de gestión de auditoría</p> <p>Nº de auditorías realizadas</p>	<p>¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo anual?</p> <p>¿Cuál es la cantidad de auditorías realizadas y no realizadas?</p> <p>¿Cuál es el número de recomendaciones que fueron cumplidas?</p>	Un sistema de control de gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan en un departamento u organización	Cuestionario	Informes de control y seguimiento de la UAI

**Fuente: plan de trabajo de la UAI (2016).**

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

En esta sección del trabajo especial de grado se plantea la aplicación de métodos y procedimientos técnicos, los cuales van a permitir que se obtengan resultados oportunos y confiables necesarios para el cumplimiento del objetivo de la investigación, como es, el de diseñar un sistema de control de gestión en la unidad de Auditoría interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, para mejorar la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual exigido por la superintendencia nacional de Auditoría interna (SUNAI).

Belestrini, M. (1998). define al marco metodológico como *“El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación con el objeto de ponerlos de manifiesto y sintetizarlos”* (p.113).

A continuación, se presentan los métodos seleccionados que permiten encontrar la información requerida para realizar la investigación. De esta manera, se definirán cada uno de los criterios metodológicos a utilizar en el desarrollo de la investigación, entre ellos tendremos el tipo de investigación, diseño de la investigación, fases de la investigación, población y muestra, entre otros, los cuales ayudarán a la obtención de los resultados de la investigación.

## **Tipo de Investigación**

Para el desarrollo de este trabajo, se tomará como metodología de investigación la planteada por Arias, F. (2006), quienes clasifican los tipos de investigación como descriptivos, exploratorios, explicativos y correccional, por lo tanto, se pretende enmarcar la investigación bajo la modalidad de descriptiva., debido a que se quiere precisar e identificar aquellos aspectos y/o variables que afectan de manera favorable o adversa a los elementos operativos de la gerencia en estudio, además de buscar y especificar características y rasgos importantes relacionados con fenómenos que afectan la eficacia, eficiencia y calidad de la gestión.

Esta metodología pretende identificar las variables que repercuten de manera positiva o negativa en la ejecución del plan de trabajo anual de auditoría, las cuales serán utilizados para obtener la información necesaria para el levantamiento del informe de indicadores de gestión para el control y seguimiento del cumplimiento del plan de trabajo de Auditoría, además de exponer los resultados y como afectan la gestión de la gerencia de Auditoría interna.

## **Diseño de la Investigación**

De acuerdo al tipo de investigación se puede decir que esta propuesta de investigación reúne todas las características para definirlo como una investigación de campo, Según Arias F. (2006) Expresa que: "El diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable" p.(68).

Por consiguiente, la metodología de investigación de campo para este estudio, surge con el objetivo de recolectar información del personal involucrado de llevar a cabo el cumplimiento del plan de trabajo anual de Auditoría, así como también del personal de Auditoría que lleva el control y seguimiento de las Auditorías realizadas, con el propósito de obtener datos relevantes que permitan establecer los indicadores de gestión necesarios para la evaluación de las actividades ejecutadas para el cumplimiento del plan de trabajo anual de Auditoría.

## **Población y Muestra**

### **Población**

En todo tipo de proceso de investigación se establece el objeto de la misma, como lo es la población, de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio.

Según señala Hernández Sampieri y otros (2004). “La población o universo según el enfoque cuantitativo, deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo; es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.304).

Según lo anterior, se puede decir que la población es el centro de estudio de la investigación, de la cual se obtendrá toda la información requerida para el estudio respectivo, que serán analizados y estudiados para proporcionar los datos requeridos. En esta investigación la población estará constituida por el total de auditores internos que forman parte de la Unidad

de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, los cuales son cinco (05) auditores internos.

## **Muestra**

Para el análisis de datos del trabajo especial de grado, debe delimitarse la población, siendo el conjunto de objetos con características semejantes que están sometidos al estudio y que son agrupados con la denominación de la muestra.

En tal sentido Hernández Sampieri y otros (1997), define la muestra como *“es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”* (p.302).

Se puede decir entonces, que la muestra representa a una parte y/o subgrupo de esa población, que es el objeto de estudio y de donde se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de dicha población, en este caso el número de auditores internos que están ligados directamente con el objeto de la investigación. Por tratarse de una población muy reducida se tomaran como unidad de estudio (Muestra) a la totalidad de la población, es decir, los cinco (05) auditores internos que forman por parte de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **Técnicas**

En todo tipo de investigación se requiere del uso de diversas técnicas e instrumentos que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que necesita para llevar a cabo la misma.

Sabino, C. (2003) define que “*un instrumento de recolección de datos se utilizan entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección, análisis semántico y de discursos cotidianos*”, por lo tanto, para esta investigación, se utilizará como técnica de recolección de datos, las siguientes:

- La entrevista estructurada (cuestionario).
- La observación.

Respecto a la entrevista, Hernández, S. (2003), considera que el cuestionario es “el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.263) y de acuerdo a Arias F, (2006), es una modalidad de encuesta que se realiza en forma escrita mediante “un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas....autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado” (p.74) es decir, el cuestionario será contestado y llenado directamente por la persona que suministra la información.

En tal sentido la entrevista, es considerada la técnica más utilizada y productiva que dispone el investigador para recabar datos. Se puede decir

entonces que la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara, conocido también como un canal de comunicación entre el analista y la organización; es muy útil para obtener información acerca de las debilidades que afectan la gestión y la manera de corregirlas. Por otra parte, la entrevista permite establecer un intercambio de conocimientos con el personal de la Unidad de Auditoría Interna, lo cual es fundamental en el transcurso del estudio.

Para esta investigación, y de acuerdo a lo mencionado anteriormente se aplicó la técnica de la encuesta y la observación directa ya que permite al investigador evidenciar y visualizar la problemática existente con el plan de trabajo anual de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A exigido por la SUNAI, debido a la falta de un sistema de control de gestión.

### **Instrumento**

En relación a lo antes mencionado Arias F, (2006), define los instrumentos como: “Los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. p.36. Las aplicaciones de los instrumentos son necesarios para la obtención de información oportuna para la toma de decisiones. En este sentido, se utilizó como instrumento para el procedimiento de recolección de datos el cuestionario. Este instrumento estará estructurado por una lista de preguntas cerradas donde los empleados de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A deberán manifestar su opinión.

## **Validez y confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

La validez de un instrumento según Tamayo y Tamayo, M (2003), consiste en “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”. La validez puede presentarse en dos formas, validez de contenido establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

Para este proyecto de investigación, la validez del instrumento se aseguró mediante juicio de expertos, para ello se sometió el instrumento a la opinión y análisis de un (01) experto en control fiscal quien labora como asesor independiente y profesor magister en la Universidad José Antonio Páez en la especialidad en control y gestión de las finanzas públicas (MBA. José Mirabal, CIV: 9.988.040), quien dictaminó que el instrumento aplicado cumple con el rigor científico pertinente para obtener resultados enmarcados a los objetivos de la investigación. (Véase Anexo C).

### **Confiabilidad**

Confiabilidad significa que el instrumento que se va aplicar será el mismo para todos. La confiabilidad implica consistencia, es por ello que el investigador se aseguró que las personas a quienes se les aplicó las preguntas tuvieran la información básica para responder al cuestionario.

Con respecto a la confiabilidad, León y Garrido (2000) expresan que “(...) denota el grado de congruencia con que se realiza la medición.” (p.85).

En este contexto, para el cálculo de confiabilidad del instrumento se aplicó el método de Coeficiente de Alfa de Conbrach, el cual se caracteriza por requerir una sola administración y producir valores que oscilan entre 0 y 1.

De acuerdo con la escala por Ruiz (2002), los rangos comprendidos entre 0,001 a 0,20 ofrecen un nivel de confiabilidad muy bajo, entre 0,21 a 0,40 bajo; de 0,41 a 0,60 moderado; de 0,61 a 0,80 alta; y de 0,81 a 1 un nivel de confiabilidad muy alto.

La fórmula del Coeficiente de Alfa de Conbrach es la siguiente:

$$r = \frac{K}{K - 1} \times \frac{1 - S_t}{S_i}$$

Donde:

K= Número de preguntas o ítems.

S<sub>i</sub>= Varianza de las puntuaciones de cada ítems.

S= Varianza de los puntajes totales.

1= Constante.

Así pues, al sustituir los valores numéricos en la formula un coeficiente de confiabilidad del con un valor de 0,87, el cual demuestra una alta confiabilidad del cuestionario aplicado. (Ver Anexo D).

## **Técnicas de Análisis de Datos**

Para el análisis de datos es necesario definir una técnica de análisis, como podrían ser el análisis cualitativo y análisis cuantitativo, los cuales son necesarios para la interpretación de toda la información recolectada en la investigación.

Una vez recopilados los datos que se obtendrán como resultado de la técnica aplicada, se hace necesario el analizarlos de forma clara para así poder determinar cuáles son los requerimientos y necesidades de obtenidas.

Según Sabino (2003), el análisis cuantitativo se define como: “una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados”. Esto permitirá sacar porcentajes y representar gráficamente los resultados de los datos obtenidos para tener la información ordenada con representaciones visuales que nos permitan su posterior estudio en cuanto a los resultados obtenidos.

Para este proyecto de investigación se utilizó como técnica de análisis de datos la herramienta de trabajo la hoja de cálculo Excel de Microsoft Office Professional Plus 2016, en donde se utilizarán diferentes tipos de gráficos para analizar los resultados.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en esta investigación, relacionada con la propuesta del diseño de un sistema de control de gestión que permita la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual en la unidad de auditoría interna de la Empresa Nacional del Café, S.A; a partir de la aplicación del instrumento (cuestionario) de 20 ítems o preguntas al equipo de auditores internos de la mencionada empresa, con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos e interpretándose los resultados por cada ítems, representándolos a través de gráficos de barras para una mayor comprensión de los mismos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cuanto a las respuestas entregada por los encuestados en relación a la propuesta de un sistema de control de gestión que permita la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

**Item N° 1: ¿Está establecida la Visión Organizacional?**

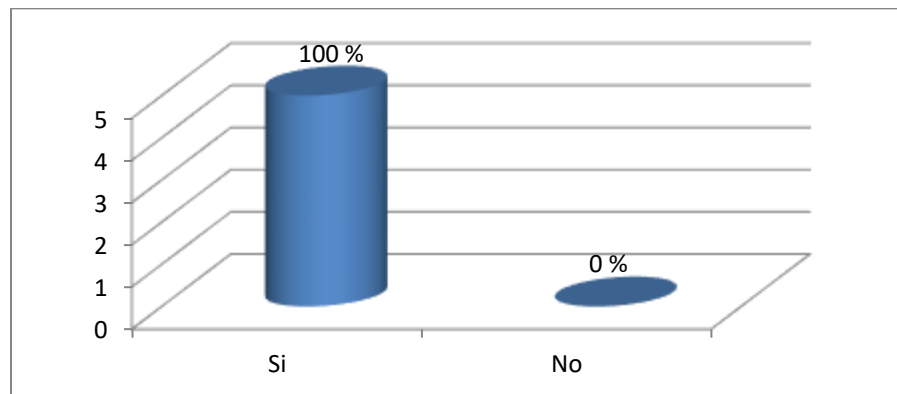
**TABLA N° 1: Visión Organizacional de la UAI**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA</b>
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRÁFICO N° 1: Visión Organizacional de la UAI**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017)

En la pregunta N° 1 del cuestionario entregado al personal que conforma la unidad de auditoría interna de la Empresa Nacional del Café, S.A., se observó que todos respondieron de manera afirmativa, lo que representa el 100% del total encuestado, indicando que se tiene establecida la visión organizacional.

## Item N° 2: ¿Conoce Usted la Visión Organizacional de la UAI?

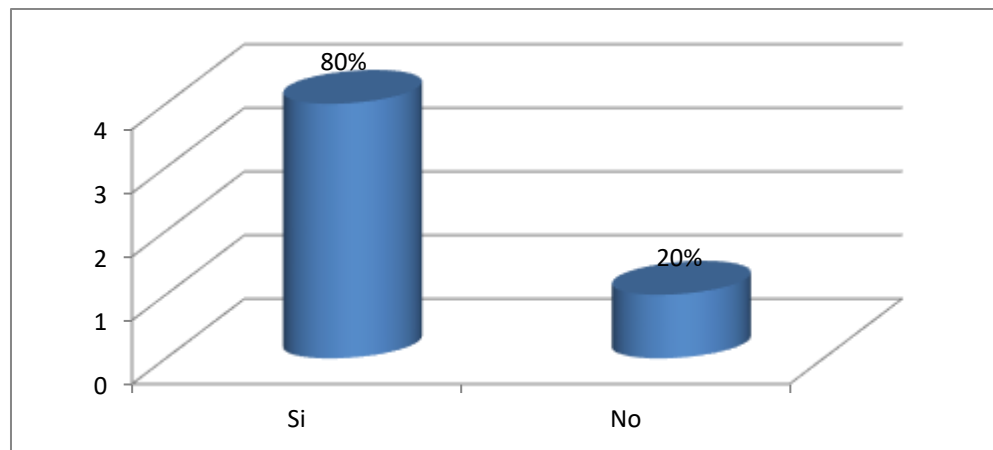
**TABLA N° 2: Conocimiento de la Visión Organizacional de la UAI**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRÁFICO N° 2: Conocimiento de la Visión Organizacional de la UAI.**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017)

En la pregunta N° 2, se observó que no todo el equipo de auditores conoce la visión organizacional. Los resultados fueron los siguientes un 80% de los encuestados (4 auditores) indicaron conocer la visión organizacional de la Empresa, mientras que el 20% (01 auditor) manifestó no conocer la visión. Aquí se evidencia una falta de desconocimiento de parte del auditor en cuanto a la visión organizacional, lo que indica su falta de compromiso con la empresa.

**Item N° 3: ¿Está establecida la misión de la Unidad de Auditoría Interna?**

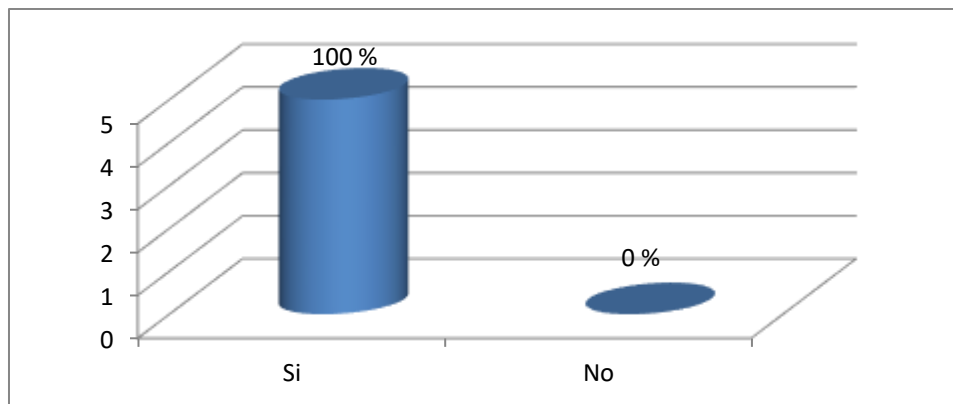
**TABLA N° 3: Establecimiento de la misión de la Unidad de Auditoría Interna**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRÁFICO N° 3: Establecimiento de la misión de la Unidad de Auditoría Interna**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017)

En la pregunta N° 3 del cuestionario, se observó que el 100% (05 auditores) afirmaron que la misión de la Unidad de Auditoría está debidamente establecida. Por lo tanto, podemos afirmar que la Unidad de auditoría Interna cuenta con su misión y que el equipo de auditores, tienen pleno conocimiento del mismo.

**Item N° 4: ¿Se encuentra identificado(a) con la misión de la Unidad?**

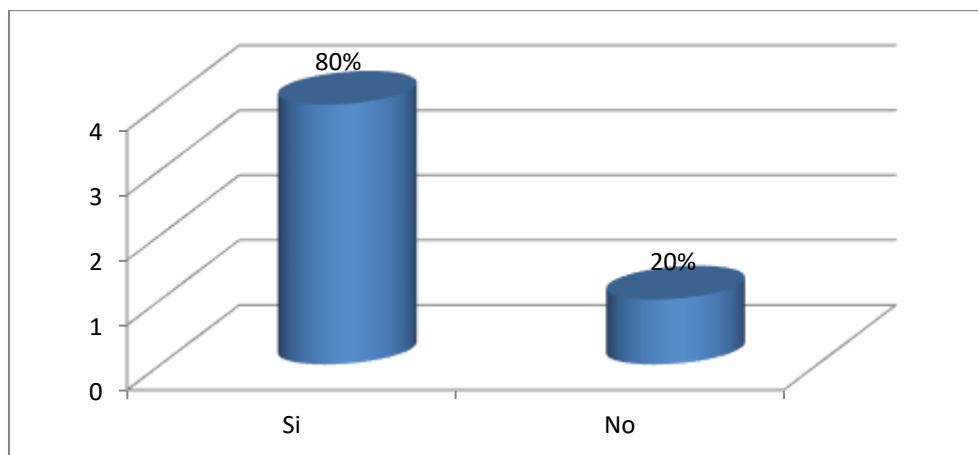
**TABLA N° 4: Identificación con la misión de la Unidad de Auditoría Interna**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRÁFICO N° 4: Identificación con la misión de la Unidad de Auditoría Interna.**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017)

En la pregunta N° 4 del cuestionario, observamos que al igual que la pregunta N° 2, solo uno de los auditores (20%) no está identificado con la misión de la Unidad de Auditoría Interna, mientras que el resto del equipo de auditores (80%) se identifica con la misma. Por lo que se observa, aquí es el mismo auditor que desconoce la visión organizacional, por lo que podemos decir que no existe un compromiso de este auditor con la empresa.

**Item N° 5: ¿Se encuentran definidos los valores de la Organización?**

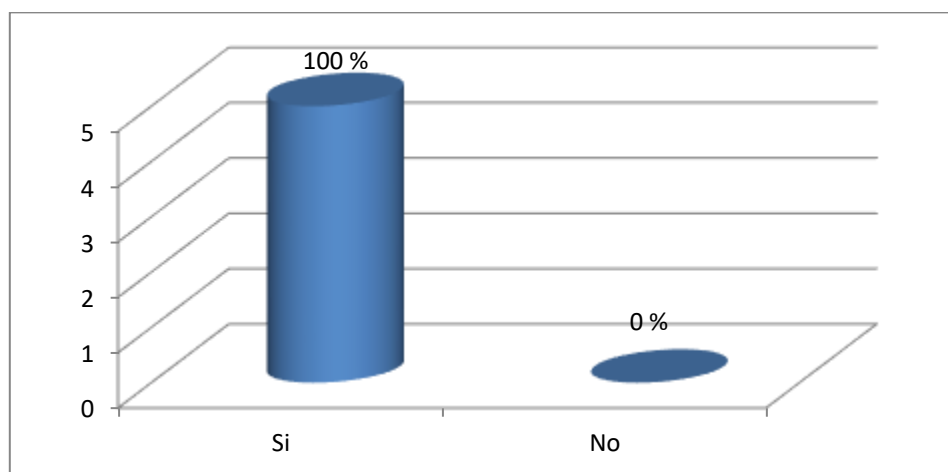
**TABLA N° 5: Definición de los valores de la Unidad de Auditoría Interna**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRÁFICO N° 5: Definición de los valores de la Unidad de Auditoría Interna**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 5, observamos que el 100% de los auditores manifiestan que los valores de la organización están plenamente definidos, por lo tanto podemos decir que los valores de la organización han sido debidamente transmitidos al equipo de auditores.

**Item N° 6: ¿Están definidos los objetivos de la Unidad?.**

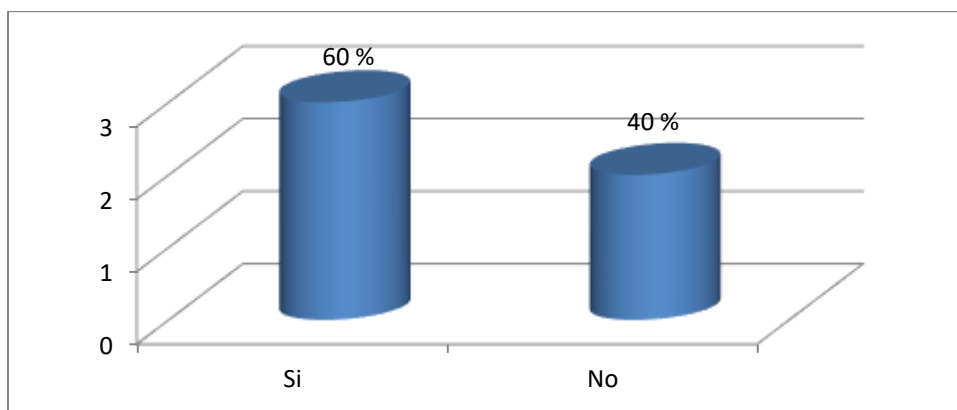
**TABLA N° 6: Objetivos de la Unidad de Auditoría Interna**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA</b>
SI	3	60%
NO	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRÁFICO N° 6: Objetivos de la Unidad de Auditoría Interna**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 6, observamos que el 60% de los auditores conoce cuáles son los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna, mientras que el 40% de los auditores desconoce los objetivos. Aquí se puede evidenciar la ausencia de la transmisión de la información o falta de comunicación por parte de la gerencia de auditoría interna.

**Item N° 7: ¿Se vinculan los objetivos de la Unidad con los de la Organización?.**

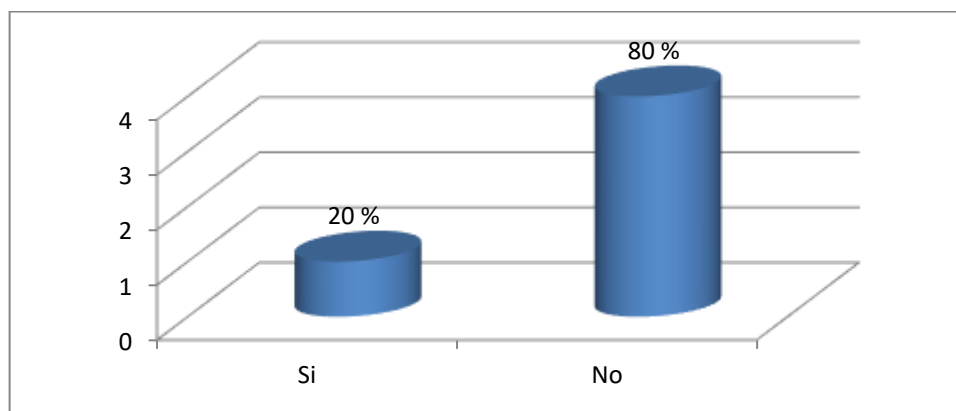
**TABLA N° 7: Vinculación de los Objetivos de la UAI con los de la Organización**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRAFICO N° 7: Vinculación de los Objetivos de la UAI con los de la Organización.**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 7, observamos que el 80% de los auditores manifiestan que los objetivos de la unidad no están vinculados a los de la organización. Aquí se puede evidenciar que los objetivos de la unidad no están acorde a la naturaleza de las actividades que realiza la empresa, lo que puede indicar que los objetivos no puedan cumplirse a cabalidad por estar mal redactados.

**Item N° 8: ¿El equipo de auditoría interna de la Empresa nacional del Café, S.A conoce el plan de trabajo anual?.**

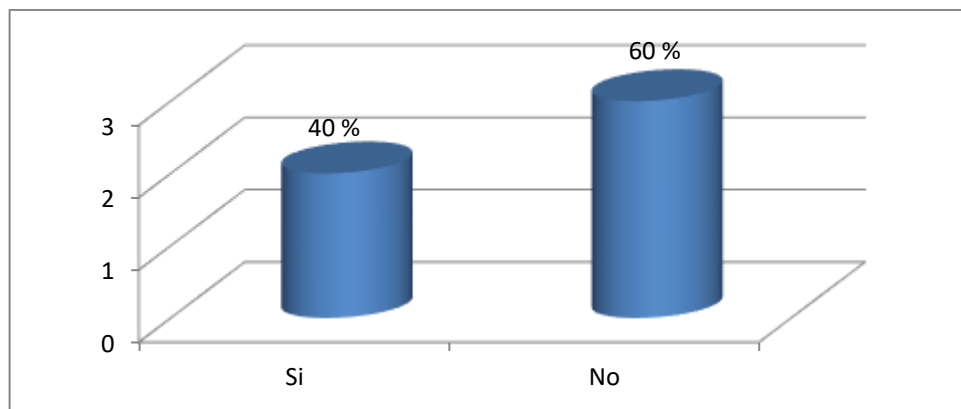
**TABLA N° 8: Conocimiento del equipo de auditoría interna de la Empresa Nacional del Café, S.A sobre el plan de trabajo anual**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRÁFICO N° 8: Conocimiento del equipo de LA UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A sobre el plan de trabajo anual**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 8 del cuestionario entregado al personal que conforma la unidad de auditoría interna de la Empresa Nacional del Café, S.A., se observó que el 60% no conoce el plan de trabajo anual, mientras que el 40% si lo conoce. Esto indica una falta de comunicación de la gerencia de auditoría interna hacia su equipo de auditores.

**Item N° 9: ¿Conoce el equipo de auditoria interna las leyes que regulan el plan de trabajo anual del año 2015?.**

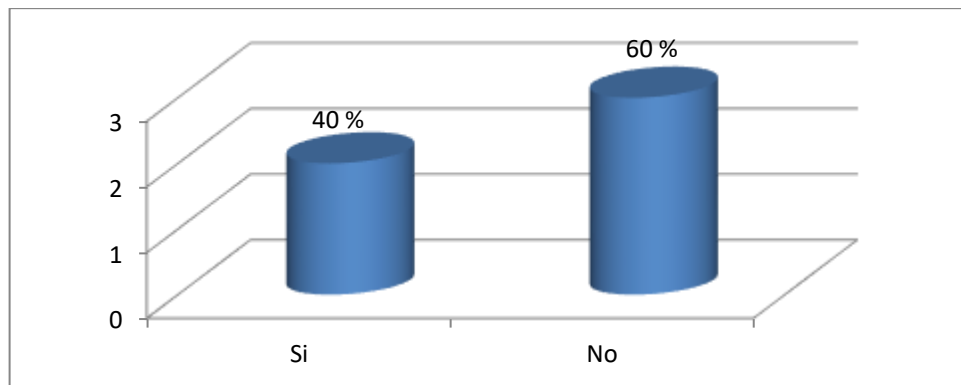
**TABLA N° 9: Conocimiento del equipo de auditoria interna sobre las leyes que regulan el plan de trabajo anual del año 2015.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017).

**GRÁFICO N° 9: Conocimiento del equipo de auditoria interna sobre las leyes que regulan el plan de trabajo anual del año 2015**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 9, se observó que no todo el equipo de auditores conoce las leyes que regulan el plan de trabajo anual de auditoría. Siendo así, los resultados fueron un 60% de los encuestados (3 auditores) no conocen las leyes que regulan la presentación del plan de trabajo anual de

auditoría; mientras que el 40% (3 auditores) si tienen conocimiento al respecto. Aquí se evidencia una falta de adiestramiento e información del personal, al no transmitirse a los mismos las principales leyes que regulan la materia.

**Item N° 10: ¿El equipo de auditoria tiene conocimiento de las normas que rigen el cumplimiento de el plan de trabajo anual?.**

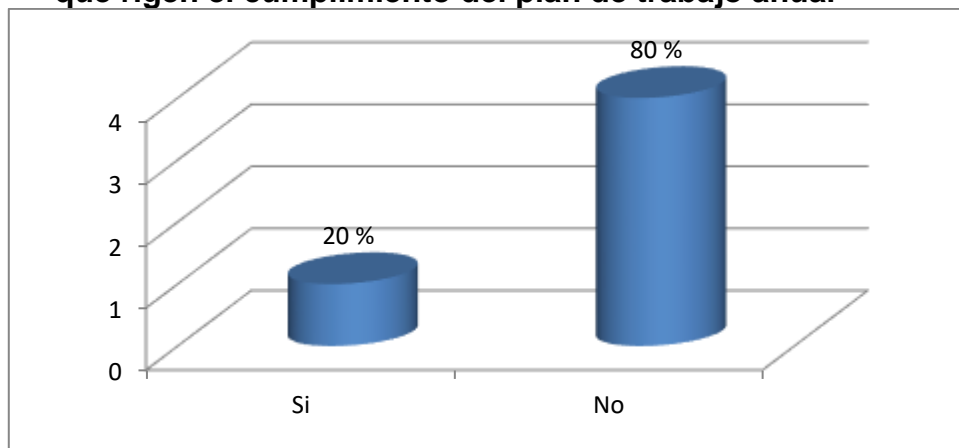
**TABLA N° 10: Conocimiento que la UAI tiene sobre las normas que rigen el cumplimiento del plan de trabajo anual.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRAFICO N° 10: Conocimiento que la UAI tiene sobre las normas que rigen el cumplimiento del plan de trabajo anual**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 10 del cuestionario, se observó que solo uno de los auditores conoce las normas que rigen el cumplimiento del plan de trabajo anual de auditoría. Por lo tanto, los resultados son un 20% de los encuestados (1 auditor) conocen las normas que regulan el cumplimiento del plan de trabajo anual de auditoría; mientras que el 80% (4 auditores) no conocen las normas que aplican. De igual manera aquí podemos evidenciar la falta de inducción al personal de los conocimientos técnicos como lo son las normas de auditoría de Estado.

**Item N° 11: ¿Conoce el equipo de auditoria cuáles son las sanciones por el incumplimiento del plan de trabajo anual?.**

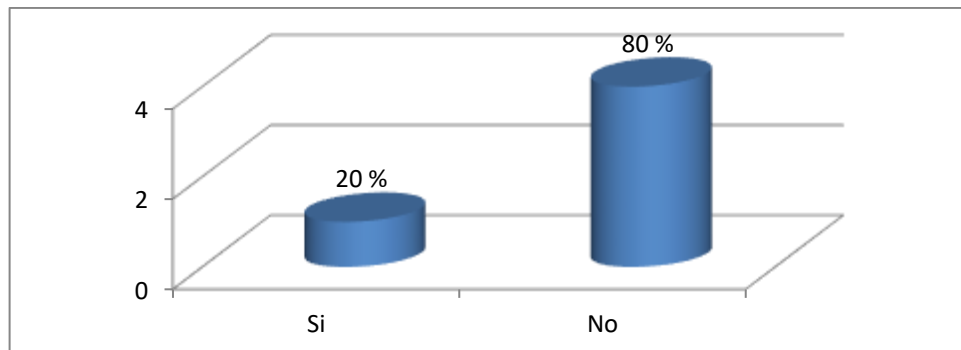
**TABLA N° 11: Conocimiento del equipo de auditoria sobre son las sanciones por el incumplimiento del plan de trabajo anual**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRAFICO N° 11: Conocimiento del equipo de auditoria sobre son las sanciones por el incumplimiento del plan de trabajo anual**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 11, observamos que al igual que la pregunta N° 3, solo uno de los auditores (20%) conoce las sanciones que se aplican por el incumplimiento del plan de trabajo anual de auditoría.; mientras que el 80% (4 auditores) no conocen las sanciones. Esto quiere decir que al personal no se le ha impartido ningún tipo de información respecto a las sanciones que se mencionan en la Ley de CGRYSNCF, así como de otras leyes gubernamentales.

**Item N° 12: ¿La Unidad de auditoría interna lleva un registro de las auditorías realizadas en el año 2014 y 2015?.**

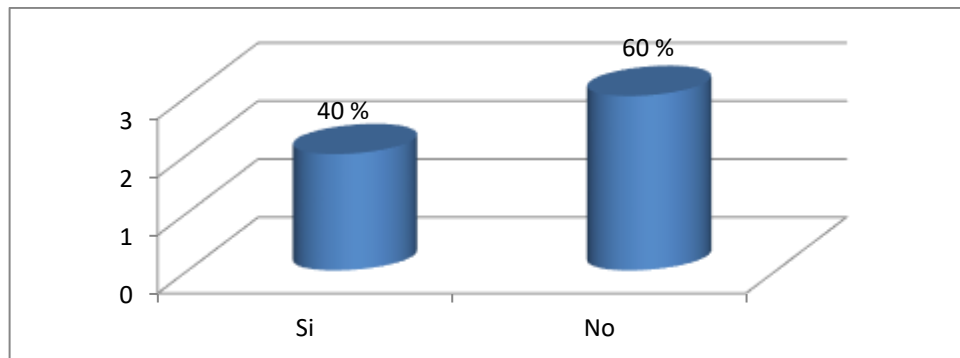
**TABLA N° 12: Registro de las auditorías realizadas en el año 2014 y 2015, en la UAI.**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRAFICO N° 12: Registro de las auditorías realizadas en el año 2014 y 2015, en la UAI.**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 12, observamos que el 60% de los auditores no conoce si la Unidad de Auditoría Interna lleva un registro de las auditorías realizadas en el año 2014 y 2015. Únicamente dos auditores (40%), saben del registro de dichas auditorías. Se pudo determinar que la información respecto a las auditorías registradas de los años 2014 y 2015 si son llevadas por la unidad de auditoría interna, sin embargo, dicha información no es compartida para todo el equipo de auditores.

**Item N° 13: ¿Conoce cuáles fueron las auditorías que no se realizaron en el año 2014 y 2015?.**

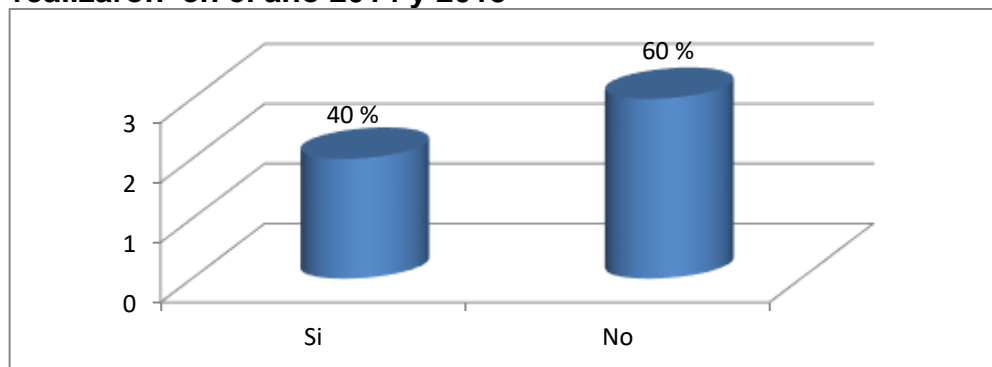
**TABLA N° 13: Conocimiento sobre las auditorías que no se realizaron en el año 2014 y 2015**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017).

**GRAFICO N° 13: Conocimiento sobre las auditorías que no se realizaron en el año 2014 y 2015**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 13, observamos que el 60% de los auditores no conoce cuáles fueron aquellas auditorías que no se realizaron en el año 2015 y 2016. Mientras que el 40% de los auditores, si saben cuáles fueron esas auditorías que fueron realizadas. Aquí se puede evidenciar la ausencia de indicadores de gestión y de transmisión de la información para una parte del personal de auditoría.

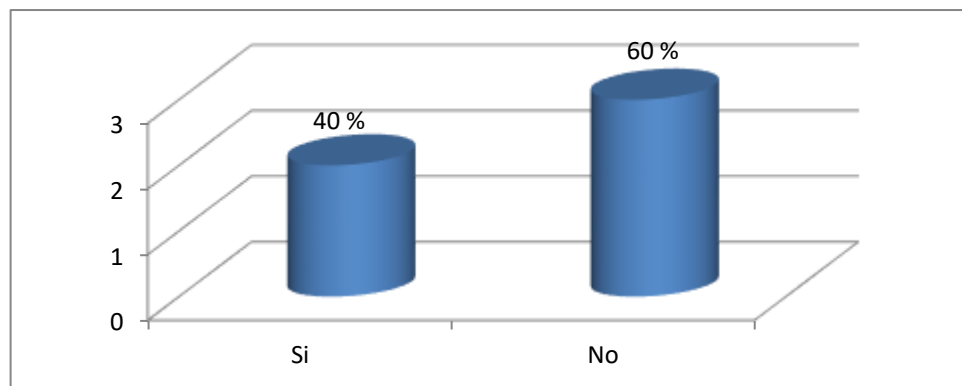
**Item N° 14: ¿Sabe por qué no fueron realizadas dichas auditorías en el año 2014 y 2015?.**

**TABLA N° 14: Conocimiento sobre el por qué no fueron realizadas dichas auditorías en el año 2014 y 2015**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.  
 Autor: Ramón Rojas (2017).

**GRÁFICO N° 14: Conocimiento sobre el por qué no fueron realizadas dichas auditorías en el año 2014 y 2015**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A  
 Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 14, observamos que el 60% de los auditores tampoco conocen cuáles fueron las causas del por qué no se realizaron las auditorías relacionadas a las pregunta N° 6, por lo que el 40% de los auditores si conocen las causas. Según este resultado una parte del equipo de auditores no conoce cuales fueron las causas del porque no se realizaron algunas auditorías. Se evidencia con esto que existe una restricción a la información.

**Item N° 15: ¿El personal de la UAI cumple con efectividad las Auditorías que realiza?.**

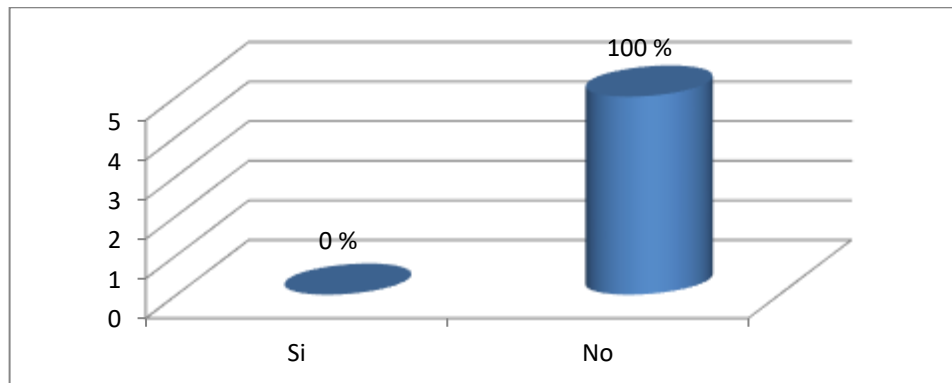
**TABLA N° 15: Efectividad del personal de la UAI en el cumplimiento de las auditorías que realiza**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017).

**GRAFICO N° 15: Efectividad del personal de la UAI en el cumplimiento de las auditorías que realiza**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 15, observamos que todos los auditores (100%) están de acuerdo en afirmar que no son efectivos en las auditorías que realizan. Se puede decir que no hay ningún tipo de control y seguimiento de las auditorías que se realizan, además se evidencia que la gerencia no dispone de un control de gestión adecuado que le permita evaluar el cumplimiento del trabajo realizado por los auditores.

**Item N° 16: ¿Las Auditorías realizadas Cumple con las actividades, metas y objetivos en el tiempo estipulado?.**

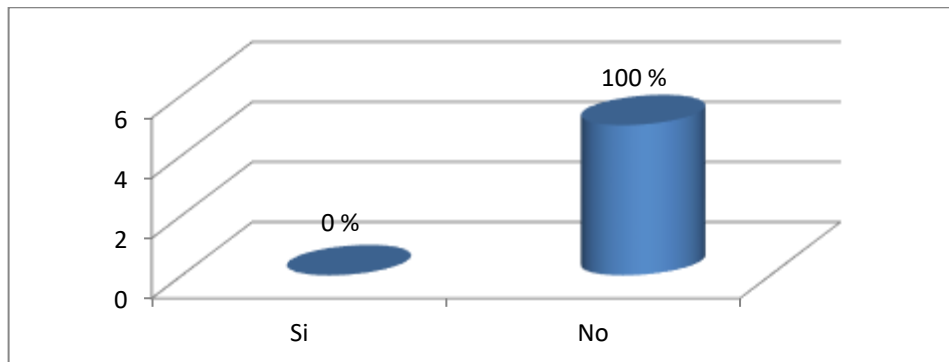
**TABLA N° 16: Cumplimiento de Las Auditorías realizadas con las actividades, metas y objetivos en el tiempo estipulado**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRAFICO N° 16: Cumplimiento de Las Auditorías realizadas con las actividades, metas y objetivos en el tiempo estipulado**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 16, observamos que todos los auditores (100%) afirman que las auditorías realizadas no cumplen con las actividades, metas y objetivos en el tiempo estipulado. Otra vez se evidencia una ausencia de control y seguimiento para cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la UAI, no se tiene indicadores de gestión que le permitan a la gerencia monitorear las actividades que se llevan a cabo para el logro de los objetivos trazados.

**Item N° 17: ¿Las Auditorías realizadas cumplen con las normas y procedimientos de Auditoría de Estado?.**

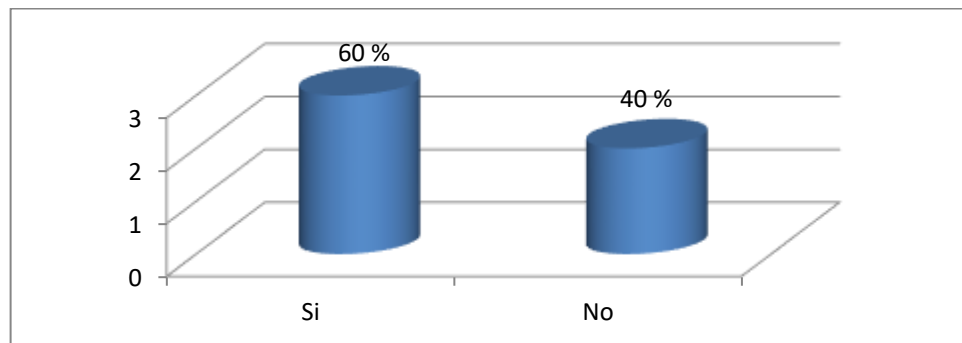
**TABLA N° 17: Cumplimiento de Las Auditorías realizadas con las normas y procedimientos de Auditoría de Estado**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	3	60%
NO	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017).

**GRAFICO N° 17: Cumplimiento de Las Auditorías realizadas con las normas y procedimientos de Auditoría de Estado**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 17, observamos que el 60% de los auditores están de acuerdo en afirmar que las auditorías realizadas sí cumplen con las normas de auditoría de Estado, mientras que el 40% indica que no se cumple. Se puede decir que no hay supervisión adecuada que revise si las auditorías cumplen con las normas de auditoría de estado. Por otro lado, se evidencia que el personal requiere de la inducción de sobre las normas de auditoría es Estado estipuladas por la Contraloría General de la República.

**Item N° 18: ¿Conoce el porcentaje de cumplimiento del plan operativo anual?**

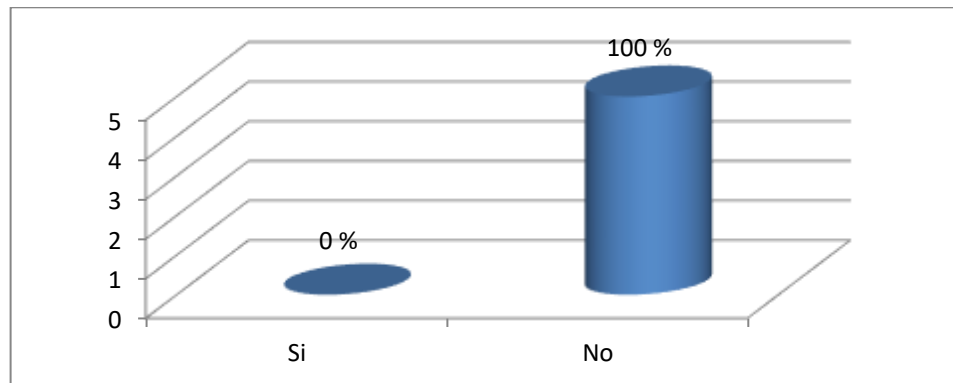
**TABLA N° 18: Conocimiento sobre el porcentaje de cumplimiento del plan operativo anual**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRAFICO N° 18: Conocimiento sobre el porcentaje de cumplimiento del plan operativo anual.**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 18, aquí observamos que el 100% de los auditores no tienen conocimiento del porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo anual. Aquí se evidencia que el equipo de auditoría interna no lleva indicadores de gestión para el análisis del cumplimiento del plan de trabajo anual.

**Item N° 19: ¿Conoce la cantidad de las auditorías que se han realizado y las que no se han realizado?.**

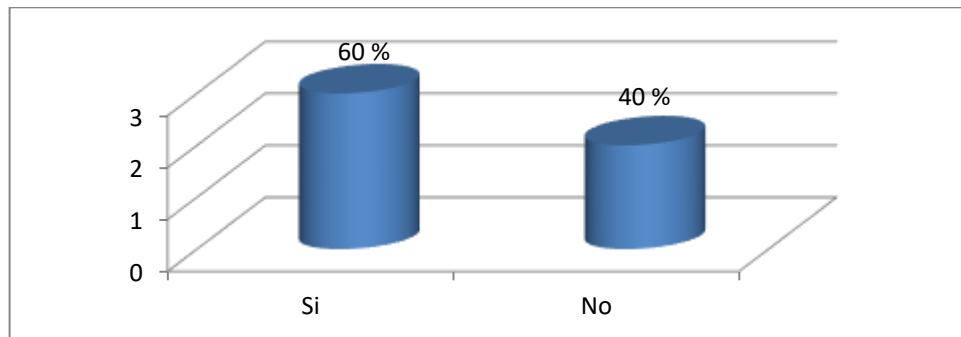
**TABLA N° 19: Conocimiento sobre la cantidad de las auditorías que se han realizado y las que no se han realizado**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	3	60%
NO	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRAFICO N° 19: Conocimiento sobre la cantidad de las auditorías que se han realizado y las que no se han realizado.**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 19, observamos que el 60% de los auditores conoce la cantidad de auditorías que se han realizado, mientras que el otro 40% del equipo de auditores no sabe cuál es la cantidad de auditorías que se han realizado. A pesar que una parte del equipo de auditoría sabe la cantidad de auditorías realizadas o no, se pudo constatar que no se llevan indicadores de gestión al respecto. Esto incide a que el resto del equipo de auditores no tenga conocimiento de las estadísticas de las auditorías realizadas o no.

**Item N° 20: ¿Se lleva un control del número de recomendaciones que fueron cumplidas?.**

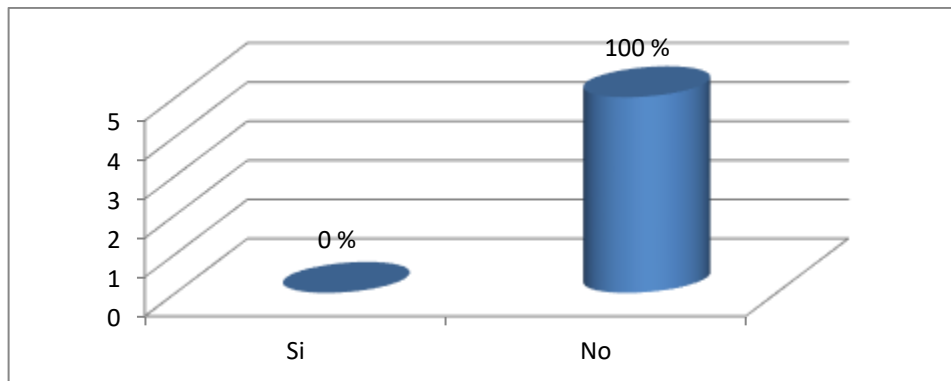
**TABLA N° 20: Conocimiento sobre el control del número de recomendaciones que fueron cumplidas**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	DISTRIBUCIÓN % DE LA FRECUENCIA
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**GRÁFICO N° 20: Conocimiento sobre el control del número de recomendaciones que fueron cumplidas.**



Fuente: UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A

Autor: Ramón Rojas (2017).

En la pregunta N° 20, observamos que todo el equipo de auditores (100%) afirma no tener conocimiento si las recomendaciones dadas en los informes de auditorías fueron cumplidas o no lo fueron, Según este resultado se puede afirmar que no se lleva a cabo un control y seguimiento de las recomendaciones acordadas con la unidad auditadas. Por lo tanto no hay controles de gestión para el seguimiento del plan de acción correctivo.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

La aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las observaciones efectuadas durante el proceso de investigación evidenció que:

- La Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A no cuenta con un sistema de control de gestión que le permita medir el cumplimiento de los objetivos y metas que se plantean en el plan de trabajo anual que se entrega anualmente a la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI).
- El personal de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A no cuenta con un instrumento de medición tal como los indicadores de gestión que les permita medir los resultados obtenidos con respecto a las auditorías realizadas.
- Se determinó que la mayoría del equipo de auditores internos no conoce el plan de auditoría anual así como tampoco llevan un registro de las auditorías realizadas y no realizadas en el año.
- Igualmente se determinó que los auditores no son efectivos en la ejecución de los procesos de las auditorías debido a que los mismos no

están debidamente capacitados a nivel técnico en lo respecta a las normas y procedimientos de las auditorías de Estado.

- También se ha podido determinar que las auditorías que han sido ejecutadas no cumplen con las normas de auditoría de Estado, esto debido a lo comentado anteriormente.
- Por otro lado, la falta de control y seguimiento dentro de la unidad de auditoría interna de la Empresa Nacional del Café, S.A ha incidido a que las auditorías realizadas no se cumplan en el lapso de tiempo correspondiente, así como también las auditorías que estaban planificadas no sean ejecutadas de acuerdo al plan de trabajo anual.
- En cuanto a la comunicación existente entre la gerencia de auditoría y el equipo de auditores de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A para el logro de los objetivos y metas de la unidad, observamos que la transmisión de la información no es efectiva, por lo cual los auditores desconocen las razones de aquellas auditorías que no fueron realizadas en su oportunidad, no conocen los resultados obtenidos de las auditorías que han sido ejecutadas así como tampoco conocen si las recomendaciones dadas en los informes fueron llevadas a cabo por la unidad auditada.
- En fin, el equipo de auditores no conoce con certeza el porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo anual de auditoría, lo que hace que la gestión de la unidad de auditoría de la Empresa Nacional del Café, S.A sea ineficiente e ineficaz en el logro de los objetivos y metas del plan de trabajo anual.

## **Recomendaciones**

En función a los resultados obtenidos y a las conclusiones antes señaladas, se recomienda lo siguiente:

1. Procurar que el equipo de auditores internalice la misión y visión de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A colocándola en sitios visibles y accesibles a los mismos.
2. Determinar las fortalezas y debilidades, Oportunidades y Amenazas existentes en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A con el fin de aplicar este instrumento para conocer la situación actual de la unidad, permitiendo de esta manera dar un diagnóstico de esta, para tomar decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas formulados.
3. Capacitar a todo el personal de auditoría interna en todo lo relacionado a las normas y procedimiento de auditoría de estado, con el objetivo que puedan ejecutar cada proceso de la auditoría de acuerdo a las normas y así dar cumplimiento a la ley de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela y el Sistema Nacional de Control Fiscal.
4. Realizar talleres de comunicación efectiva a la gerencia de auditoría, así como al personal de la unidad de auditoría interna, con el fin de mejorar la transmisión de la información y poder lograr cumplir en el logro de metas y objetivos.
5. Proponer un código de ética o de conducta para la unidad de auditoría interna de la Empresa Nacional del Café, S.A para uso y conocimiento de

su personal, estableciéndose normas de conducta para mejorar además el respeto mutuo, la eficiencia del uso del tiempo en las tareas asignadas, así como la eficacia en el cumplimiento de las tareas.

6. Procurar que el personal de auditoría interna tenga conocimiento pleno del plan de trabajo anual, con el objetivo de hacer control y seguimiento de las auditorías realizadas.
7. Realizar evaluaciones de desempeño al personal según lo establece la Ley del Estatuto de la Función Pública, en su Capítulo IV. Evaluación del desempeño. Artículos 58 y 60. Aplicando a su vez mecanismos de indicadores para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la labor ejercida por el recurso humano.
8. Establecer y aplicar indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y economía; con el fin de evaluar la gestión de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.
9. Establecer protocolos para realizar la supervisión del sistema de control interno de forma periódica, donde se efectúen comparaciones, e implementen recomendaciones, y se estudie y corrobore la información generada.
10. Utilizar los criterios de valoración: eficiencia, eficacia y economía para lograr el cumplimiento de los objetivos y meta del plan de trabajo anual, haciendo seguimiento a las actividades, y midiendo a su vez el impacto de la gestión.

11. Evaluar la propuesta del control de gestión basado en los indicadores de gestión, la cual contribuirá al fortalecimiento de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A., agilizando los procesos, y evaluándolos de manera oportuna, y obteniendo a su vez resultados de la gestión en un tiempo determinado.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN QUE PERMITA LA EFECTIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.**

##### **Presentación**

Se presenta la siguiente propuesta con la finalidad de diseñar un sistema de control de gestión que permita la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, de manera de crear un mecanismo de gestión, que les permita mantener, mejorar, y corregir los procesos administrativos y operativos que se llevan a cabo en la Unidad, así como para cumplir con lo establecido en el artículo 37 de la Ley de la Contraloría General de La República y el Sistema Nacional de Control Interno, la cual se afianza en el uso de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de las unidades de auditoría interna en cuanto a eficiencia y eficacia.

##### **Justificación**

La propuesta surge de la necesidad de una metodología para llevar a cabo un sistema de control de gestión, la cual fue determinada a partir del diagnóstico de los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado.

Actualmente las organizaciones de carácter público, más aún cuando se trata de una empresa estatal de consumo masivo como lo es La Empresa Nacional del Café, S.A, exige con mayor énfasis la aplicación de herramientas gerenciales que le permitan medir los resultados de las metas planteadas en cada una de sus unidades administrativas y operativas. Es por ello que el control de gestión al igual que la planificación estratégica, es de suma importancia, ya le permitirá medir la gestión de la unidad de auditoría interna en lo que respeta a la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual.

Esta aplicación de los controles de gestión, necesariamente va acompañada de metodologías o herramientas para la evaluación de la gestión de cualquier organización sea pública o privada. Actualmente existen diversos modelos creados para ejecutar el control y seguimiento de la gestión. En esta investigación se trabajó con la metodología desarrollada por Acevedo (2004). Esta metodología según lo expone Guevara y Leal (2001), ha sido aceptada por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, además de ser utilizada por la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI), y el Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado (COFAE), lo que respalda aún más la propuesta, puesto que la unidad objeto de estudio pertenece a un ente público, en este caso a una empresa de producción social.

### **Propósito**

Mejorar la efectividad en el cumplimiento del plan de trabajo anual de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, basándose en un sistema de control de gestión que le permita evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión de la Unidad.

### **Objetivos específicos**

- 1) Establecer las variables estándares vinculantes a los procesos medulares que permitan calibrar periódicamente la eficiencia y la eficacia de la Unidad de Auditoría Interna.
- 2) Implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el desempeño de la Unidad de Auditoría Interna.
- 3) Demostrar la eficiencia en el manejo de los recursos y el tiempo, disponibles para la ejecución de los objetivos y metas planteados en el plan de trabajo anual de la Unidad de Auditoría Interna.
- 4) Demostrar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan de trabajo anual de la Unidad de Auditoría Interna.

### **Fundamentación**

La fundamentación legal que orienta el desarrollo de esta propuesta, se basa en un marco jurídico que rige a la administración pública en Venezuela, que está conformada entre otras por:

- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinaria de fecha 24/03/2000.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°. 6.013 extraordinario del 23 de diciembre de 2010.

- Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAF)., el Ejecutivo Nacional reformó según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6210 del 30 de diciembre de 2015.

### **Administración**

Corresponde a la Gerencia de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, establecer, mantener y mejorar el sistema de control de gestión basado en la metodología desarrollada por Acevedo (2004), de modo de contar con una metodología adecuada que le permita obtener un resultado más preciso y real.

### **Factibilidad**

Todo proyecto factible tiene como objetivo demostrar y comprobar la probabilidad de concretar dar solución a los problemas a corto plazo, por tal motivo se justifican las factibilidades del modelo, cuyos resultados demuestran la posibilidad de desarrollar e implementar la propuesta de un sistema de control de gestión basado en la metodología de indicadores de gestión desarrollada por Acevedo (2004), cuya aplicación ya ha sido implementada con éxito en la gestión de las unidades de control interno de la administración pública en Venezuela, demostrando de esta manera la factibilidad de su implantación.

### **Factibilidad Técnica**

Para establecer y desarrollar un sistema de control de gestión basados en los indicadores de gestión de Acevedo, no es necesario el uso de herramientas de altas tecnologías, solo con una computadora que tenga las aplicaciones básicas de procesamientos de datos es suficiente.

### **Características.**

- Una (01) computadora con procesador de 500gb, con software office 2010.
- Una (01) impresora (multifuncional).

Es importante destacar, que la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A así como el investigador, cuentan con estos equipos antes señalados, por lo tanto es factible el desarrollo del sistema de control de gestión basado en la metodología de Acevedo desde el punto de vista técnico.

### **Factibilidad económica**

La propuesta es económicamente factible, ya que no va a originar desembolsos de gran impacto ni costos adicionales a lo ya presupuestado por la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S..A. Más aún cuando uno de los objetivos del control de gestión es ser eficiente en el uso de los recursos asignados a la unidad de auditoría.

### **Fases de la propuesta**

Motivado a la importancia del uso de los indicadores de gestión dentro de las organizaciones bien sea públicas o privadas, en donde se han aplicado diversas metodologías para implementarlos, para esta investigación se desarrolló la metodología de Acevedo (2004), la cual permitirá ejecutar las operaciones de control y seguimiento, y por ende la evaluación de la gestión. En lo posible, el sistema de información debe contar con características que garanticen su calidad, como: oportunidad, homogeneidad, relevancia, y consistencia, permitiendo construir una plataforma sólida, sobre la cual sea posible constituir el sistema de indicadores que se adecuen al control de

gestión que debe llevar la Unidad de Auditoría Interna. Según lo anterior, las fases de la propuesta se presentarán como sigue:

**1ra. Fase:** para el desarrollo de esta fase, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: visión, misión, valores, políticas y objetivos; obteniendo de este modo un diagnóstico para conocer la situación en la unidad de auditoría interna.

**2da. Fase:** en esta fase se determinó el proceso medular existente en la Unidad de Auditoría Interna, y a su vez se desarrolló el modelo de gestión y resultados (Entrada-Insumo-Proceso-Producto); una vez definidos se identificaron las variables de cada elemento del esquema o modelo, para así proceder a la construcción de los indicadores de primer nivel.

**3ra. Fase:** se diseñó y elaboró el diccionario de indicadores, de primer nivel de indicadores de gestión y resultados, el cual posee características tales como: Elemento del modelo, Número, Código, Descripción e Indicador. Además se encuentran ordenados alfabéticamente de acuerdo al nombre del indicador.

**4ta. Fase:** tomando en cuenta los indicadores de primer nivel realizados en la segunda fase, se realizó una transformación de los mismos, realizando una relación numerador y denominador. Igualmente se desarrollaron indicadores de acuerdo al modelo de gestión y resultados.

**5ta. Fase:** en esta fase se asignaron valores de importancia de cada indicador obtenido en cada elemento del modelo de gestión y resultados. Luego se diseñaron los parámetros para la definición de los criterios sobre

indicadores de gestión, los criterios de jerarquización de los indicadores de segundo nivel y los criterios de jerarquización de los indicadores de gestión de la Unidad de Auditoría Interna.

**6ta. Fase:** en esta última fase se realizaron perfiles o tablas de indicadores de segundo nivel, con el objetivo de facilitar la comprensión y ubicación rápida de los indicadores, además de servir de ayuda en su descripción, clasificación, administración y utilización de los mismos.

Antes de comenzar a desarrollar las fases para la propuesta de un sistema de control de gestión para la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A, se hizo necesario elaborar la visión sistémica de la Unidad y el desarrollo del modelo de Gestión y Resultados (Entrada-Insumo-Proceso-Producto).

**Cuadro N° 2: Visión Sistémica de la Unidad de Auditoría Interna.**



Autor: Ramón Rojas (2017)

De acuerdo al proceso medular de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A: auditorías a las gerencias administrativas y operativas de la organización, se realizó la identificación de las fases del proceso de auditoría como lo son las entradas (insumos), procesos y salidas (Producto), de acuerdo al siguiente cuadro demostrativo:

**Cuadro N° 3: Identificación de las variables.**

UNIDAD DE ANALISIS      AUDITORÍA INTERNA	
<b>ENTRADAS INSUMOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación del auditor encargado para para realizar la auditoría.</li> <li>• Espacio físico.</li> <li>• Equipos de oficina: computadores, impresoras, fotocopadoras</li> <li>• Leyes, reglamentos, manuales, resoluciones.</li> <li>• Material de oficina.</li> <li>• Servicios públicos.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y entrega de la notificación de auditoría.</li> <li>• Elaboración y entrega de la lista de requerimientos.</li> <li>• Revisión, análisis y evaluación de la información recibida de las gerencias y/o unidades que son auditadas.</li> <li>• Elaboración de cédulas de hallazgos.</li> <li>• Elaboración y entrega del cuestionario de control interno como herramienta de trabajo.</li> <li>• Evaluación del cuestionario de control interno.</li> <li>• Elaboración e impresión del informe preliminar.</li> <li>• Elaboración y entrega del comunicado que se envía a la gerencia auditada con el informe preliminar para la revisión y discusión, estipulando los días para su discusión.</li> <li>• Discusión del informe preliminar con el responsable de la gerencia auditada para la descarga de posibles correcciones y el establecimiento del plan de acción correctivo.</li> <li>• Elaboración e impresión del informe definitivo.</li> </ul>
<b>SALIDAS PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de auditoría interna.</li> </ul>

Autor: Ramón Rojas (2017)

## **FASE I: DIAGNOSTICAR EL ESTATUS DE PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE ANALISIS.**

La unidad de auditoría interna, tiene claramente definida su visión, misión, valores, políticas y objetivos, y las mismas están vinculadas a los de la Empresa Nacional del Café, S.A como entidad organizacional. Como parte de esta investigación se tomó información relacionada directamente con la Unidad de Auditoría Interna así como de la organización.

### **Cuadro N° 4: Visión.**

<b>VISION</b>
<b>EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.</b>
Ser líderes en la compra, torrefacción y distribución del mejor café a nivel nacional e internacional, así como pioneros en el desarrollo de las unidades socio productivas del rubro café en Venezuela, contando para ello con un equipo humano altamente calificado.
<b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>
Ser la unidad rectora de control interno altamente calificada, de asesoría y de apoyo, orientada a promover los valores de eficiencia, eficacia, economía, legalidad y pertenencia, brindando apoyo y confianza a las diferentes unidades administrativas y operativas; contribuyendo al mejoramiento y excelencia de la gestión de la Empresa Nacional del Café S.A. y sus filiales.

Fuente: Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

### Cuadro N° 5: Misión.

MISIÓN
<b>EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.</b>
La Empresa Nacional del Café S.A., es una entidad de trabajo dedicada a la compra, recepción, torrefacción y distribución de café, que desarrolla procesos organizativos destinados a garantizar la integración de los pequeños y medianos caficultores a los planes y programas de la gestión socialista que desarrolla el Ejecutivo Nacional, a fin de producir y distribuir el café venezolano de la más alta calidad, que satisfaga el exigente paladar nacional e internacional. .
<b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>
Velar por el correcto cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos en cada una de las unidades administrativas y operativas de Empresa Nacional del Café S.A. y sus filiales, a fin de obtener el buen uso de los recursos y bienes.

Fuente: Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

### Cuadro N° 6: Valores.

VALORES
<b>EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.</b>
<b>EXCELENCIA.</b> Búsqueda de la mejora continua, siendo reconocidos nacional e internacionalmente como experto en la compra, torrefacción y venta de café. <b>TRABAJO CON SIGNIFICADO.</b> Conciencia del impacto de la labor que realizamos interna y externamente. <b>HONESTIDAD E INTEGRIDAD.</b> Manejarse con sinceridad, verdad, veracidad, exactitud y de acuerdo a las creencias y valores de nuestra Organización. <b>RESPECTO.</b> Considerar a otros y sus ideas, sin dañar su dignidad. <b>TRABAJO EN EQUIPO.</b> Cooperar y colaborar con otros hacia el logro de

## VALORES

un fin común.

**COMPROMISO.** Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos nuestros colaboradores hacia el logro de nuestras metas..

**INNOVACIÓN.** Es el fomento, mejoramiento y rediseño de las prácticas de trabajo, incorporación de nuevas tecnologías y demás factores que potencian la capacidad creativa de las personas para contribuir al desarrollo de la organización.

## UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

**IDENTIDAD Y COMPROMISO:** profunda convicción de servicio por lo público, conociendo y cumpliendo con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los principios constitucionales e institucionales, que permitan una firme disposición para el logro de los objetivos de la Empresa nacional del Café, S.A.

**CALIDAD:** Trabajar para todos los usuarios de la organización, transformando y evolucionando hacia estándares más altos, siendo los responsables de ejercer la supervisión, orientación y coordinación del control interno como producto de un buen trabajo, realizado con esfuerzo y dedicación.

**RESPONSABILIDAD:** Cumplir con eficiencia y eficacia, para así responder y asumir acciones oportunas y soluciones asertivas, que proporcionen confianza y seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**OPORTUNIDAD:** Las labores desempeñadas por el equipo de auditoría interna deben estar lo más posible sincronizados con la gestión administrativa y funcional de la Empresa Nacional del Café, S.A.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Conjunto de esfuerzos mediante el cual los miembros de la Unidad de Auditoría Interna comparten metas, planes, responsabilidades y compromisos, haciendo que los objetivos de la Unidad prevalezcan sobre los individuales, logrando así el propósito definido de manera coordinada y planificada.

**SOLIDARIDAD:** Adhesión incondicional para el logro efectivo de la misión, visión, objetivos y metas propuestos por la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

Fuente: Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

**Cuadro N° 7: Políticas.**

<b>POLÍTICAS</b>
<b>EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.</b>
<p>La actividad de la Empresa Nacional del Café, S.A. se rige por el II Plan Socialista Nacional Simón Bolívar 2013-2019, conocido también como El Plan de la Patria, el cual contempla cinco grandes objetivos históricos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Defender, expandir y consolidar el bien máspreciado que hemos reconquistado después de 200 años: la Independencia Nacional.</li><li>• Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI, en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar la “mayor suma de seguridad social, mayor suma de estabilidad política y la mayor suma de felicidad” para nuestro pueblo.</li><li>• Convertir a Venezuela en un país potencia en lo social, lo económico y lo político dentro de la Gran Potencia Naciente de América Latina y el Caribe, que garanticen la conformación de una zona de paz en Nuestra América.</li><li>• Contribuir al desarrollo de una nueva Geopolítica Internacional en la cual tome cuerpo un mundo multicéntrico y pluripolar que permita lograr el equilibrio del Universo y garantizar la paz planetaria.</li><li>• Preservar la vida en el planeta y salvar a la especie humana.</li></ul>
<b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso</b> con la Empresa Nacional del Café, S.A en salvaguardar el patrimonio público así como trabajar conjuntamente en el logro de los objetivos.</li><li>• <b>Transparencia</b> en la gestión, cumpliendo así con los principios básicos de la administración pública.</li><li>• <b>Eficiencia y efectividad</b> en la gestión, cumpliendo con los objetivos trazados oportunamente dando buen uso de los recursos asignados.</li><li>• <b>Calidad</b> en los informes presentados a la gerencia y en el asesoramiento</li></ul>

<b>POLÍTICAS</b>
<b>EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.</b>
a los usuarios dentro de la organización.

Fuente: Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

### **Cuadro N° 8: Objetivos.**

<b>OBJETIVOS</b>
<b>EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y afianzar con toda la fuerza laboral el uso adecuado de los recursos administrativos, financieros, legales, operativos y tecnológicos basados en la sostenibilidad de la Organización.</li> <li>• Desarrollar en lo comercial la colocación de los productos, donde se garantice la mayor calidad de servicios, la mayor calidad en la entrega oportuna, el mayor nivel de manejo logístico, la mayor equidad, la mayor sostenibilidad de las marcas, justo precio y aumento de los ingresos operacionales.</li> <li>• Mantener y posicionar con todo el Talento humano la Nueva Institucionalidad como Empresa del Estado.</li> <li>• Garantizar la consolidación del Modelo Productivo Socialista en la búsqueda constante de lograr acciones operativas y administrativas con significado, eliminar las divisiones sociales en las áreas de trabajo, empoderar de información y planificación de las operaciones a la fuerza laboral y la satisfacción colectiva de las necesidades por encima de la reproducción capitalista e intereses particulares.</li> <li>• Alcanzar una producción de café Tostado y molido, bajo los mayores estándares de calidad.</li> <li>• Creación de Bases y puesta en marcha para el cumplimiento del Objeto de la Empresa Nacional del Café, S.A.</li> <li>• Aportar a la Preservación Ecológica de la Nación.</li> </ul>

## **OBJETIVOS**

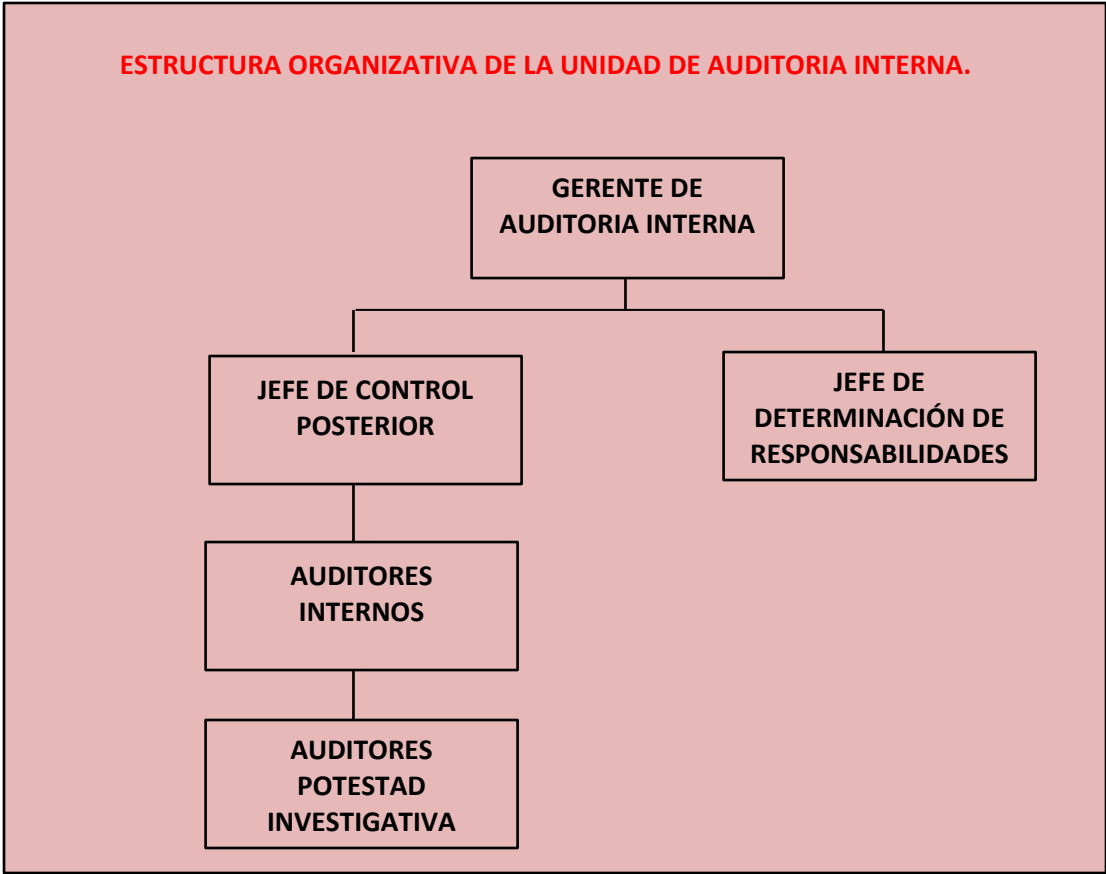
### **UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

- Presentar periódicamente a la Máxima Autoridad de la Empresa Nacional del Café y sus Filiales, a través de su Presidente, informes sobre el desarrollo de la gestión así como de las auditorías realizadas.
- Velar porque la planificación y ejecución de la función de auditoría esté de acuerdo con los principios de economía, objetividad, oportunidad y relevancia material, atendiendo los planteamientos y solicitudes de la Máxima Autoridad de la Empresa Nacional del Café, S.A así como de la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI).

Fuente: Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.



**Cuadro N° 10: Estructura Organizativa de la Unidad de Auditoría Interna.**



Fuente: Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

**NORMATIVA LEGAL Y REGLAMENTARIA UTILIZADA POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA EN EL DESARROLLO DE LAS AUDITORÍAS.**

**Cuadro N° 11: Normativa legal utilizada por la Unidad de Auditoría Interna.**

<b>BASE LEGAL</b>
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela G.O.R.B.V. N° 5.908 Extraordinario 19/02/2009.
Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. G.O.R.B.V. N° 6.013 Extraordinario 23-12-2010.
Ley de Reforma Contra la Corrupción. G.O.R.B.V. N° 6155 Extraordinario 19-11-2014.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública. G.O.R.B.V. N° 6.147 Extraordinario del 17-11-2014.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. G.O.R.B.V. N° 6.154 extraordinario del 19-11-2014.
Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. G.O.R.B.V. N° 6.013 extraordinario del 23/12/2010.
Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. G.O.R.B.V. N° 39.240 del 12-08-2009.
Ley Sobre El Estatuto de La Función Pública, según Gaceta Oficial No. 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.
Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, según Gaceta Oficial No. 39.916 de fecha 07 de mayo de 2012.
Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna publicados en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 39.408 del 22-04-2010.
Normas Generales de Auditoría de Estado. G.O.R.B.V. N° 40.172 del 22-05-2013.
Normas Generales de Control Interno G.O.R.B.V. N° 40.851 del 18-02-2016.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**FASE II: GENERACION DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PRIMER NIVEL.**

**Cuadro N° 12: Indicadores de primer nivel de Entrada.**

<b>INDICADORES DE ENTRADA</b>	
<b>N° INDICADOR</b>	<b>INDICADOR</b>
001	Total Bs planificados para la ejecución de una actuación fiscal
002	Total Bs empleados en la ejecución de una actuación fiscal
003	Total horas Hombre planificadas para la revisión de la información
004	Total horas Hombre empleadas en la revisión de la información

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 13: Indicadores de primer nivel de Proceso.**

<b>INDICADORES DE PROCESO</b>	
<b>N° INDICADOR</b>	<b>INDICADOR</b>
005	Total actuaciones especiales planificadas
006	Total actuaciones especiales realizadas
007	Total horas Hombre planificadas para la elaboración del plan de auditoría
008	Total horas Hombre empleadas para la elaboración del plan de auditoría
009	Total horas Hombre planificadas para la revisión de papeles de trabajo
010	Total horas Hombre empleadas en la revisión de los papeles de trabajo
011	Total informes preliminares programados
012	Total informes preliminares realizados
013	Total horas Hombre planificadas para la discusión del informe preliminar
014	Total horas Hombre empleadas para la discusión del informe preliminar
015	Total horas Hombre planificadas para la elaboración del informe definitivo
016	Total horas Hombre empleadas para la elaboración del informe definitivo

#### **Cuadro N° 14: Indicadores de primer nivel de Salida.**

<b>INDICADORES DE SALIDA</b>	
<b>N° INDICADOR</b>	<b>INDICADOR</b>
017	Total Informes de Auditoría Definitivos Planificados
018	Total Informes de Auditoría Definitivos ejecutados
019	Total Informes de Auditoría en proceso de ejecución
020	Total Recomendaciones dadas en los informes definitivos de auditoría
021	Total Recomendaciones ejecutadas del Informe Definitivo de Auditoría

Autor: Ramón Rojas (2017)

### **FASE III: ELABORACIÓN Y EMSAMBLAJE DEL DICCIONARIO DE INDICADORES DE PRIMER NIVEL DE GESTIÓN Y RESULTADOS.**

Inicialmente se ordenaron los indicadores de primer nivel de gestión y resultados de acuerdo al elemento del Modelo de Gestión y Resultados y tomando en cuenta el número correspondiente a cada indicador, para mayor rapidez en la ubicación del mismo, y la denominación del indicador, todo ello con el firme propósito de ser una herramienta fácil y manejable para cualquier usuario.

A continuación, se presentan los indicadores en el mismo orden en que se mencionan en la tabla de la Fase II.

**Cuadro N° 15: Indicadores de gestión y resultados de primer nivel (Entrada).**

<b>INDICADORES DE ENTRADA</b>		
<b>N° INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
001	Indica el total de Bolívares planificados para que el auditor ejecute la actuación fiscal	Total horas Hombre planificadas para la ejecución de la actuación fiscal
002	Indica el total de Bolívares empleadas por el auditor para la ejecución de la actuación fiscal.	Total horas Hombre empleadas en la ejecución de la actuación fiscal
003	Indica el total de horas hombre planificadas para que el auditor revise toda la información relacionada a la auditoría que se va a practicar	Total horas Hombre planificadas para la revisión de la información
004	Indica el total de horas hombre empleadas por el auditor en la revisión de la información relacionada a la auditoría que se practicó	Total horas Hombre empleadas en la revisión de la información

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 16: Indicadores de gestión y resultados de primer nivel.  
(Proceso)**

<b>INDICADORES DE PROCESO</b>		
<b>N° INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
005	Indica el total de actuaciones especiales planificadas para que el equipo de auditores realice durante el año.	Total Actuaciones especiales planificadas
006	Indica el total de actuaciones especiales realizadas por la Unidad de Auditoría Interna durante el año.	Total Actuaciones especiales realizadas
007	Indica el total de horas hombre planificadas en la elaboración del plan de auditoría a practicar	Total horas Hombre planificadas para la elaboración del plan de auditoría
008	Indica el total de horas hombre empleadas en la elaboración del plan de auditoría a practicar	Total horas Hombre empleadas para la elaboración del plan de auditoría
009	Indica el total de horas hombre planificadas para la revisión de los papeles de trabajo de la auditoría a practicar	Total horas Hombre planificadas para la revisión de papeles de trabajo
010	Indica el total de horas hombre empleados en la revisión de los papeles de trabajo de la auditoría practicada	Total horas Hombre empleadas en la revisión de los papeles de trabajo
011	Indica el total de informes preliminares programados.	Total informe preliminares programados

INDICADORES DE PROCESO		
N° INDICADOR	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
012	Indica el total de informes preliminares realizados	Total informe preliminares realizados
013	Indica el total de horas hombre planificadas para la discusión del informe preliminar	Total horas Hombre planificadas para la discusión del informe preliminar
014	Indica el total de horas hombre empleadas para la discusión del informe preliminar	Total horas Hombre empleadas para la discusión del informe preliminar
015	Indica el total de horas hombre planificadas para la elaboración del informe definitivo	Total horas Hombre planificadas para la elaboración del informe definitivo
016	Indica el total de horas hombre empleadas para la elaboración del informe definitivo	Total horas Hombre empleadas para la elaboración del informe definitivo

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 17: Indicadores de gestión y resultados de primer nivel. (Salida)**

<b>INDICADORES DE SALIDA</b>		
<b>N° INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
017	Indica el total de Informes de Auditoría Definitivos planificados para el año.	Total Informes de Auditoría Definitivos Planificados
018	Indica el total de Informes de Auditoría Definitivos ejecutados durante el año.	Total Informes de Auditoría Definitivos ejecutados
019	Indica el total de Informes de Auditoría que se encuentran proceso de ejecución al cierre de un período de tiempo definido	Total Informes de Auditoría en proceso de ejecución
020	Indica el total de recomendaciones dadas en los Informes de Auditoría Definitivos	Total Recomendaciones dadas en los informes definitivos de auditoría
021	Indica el total de recomendaciones ejecutadas por la unidad auditada con relación al informe de auditoría definitivo.	Total Recomendaciones ejecutadas del Informe Definitivo de Auditoría

Autor: Ramón Rojas (2017)

**FASE IV: GENERACIÓN DE INDICADORES DE SEGUNDO NIVEL DE GESTIÓN Y RESULTADOS.**

**Cuadro N° 18: Indicadores de segundo nivel Insumo.**

<b>ENTRADAS (INSUMO)</b>	
X01=	$\frac{\text{Total Bs empleados en la ejecución de una actuación fiscal.}}{\text{Total Bs planificados en la ejecución de una actuación fiscal.}}$
X02=	$\frac{\text{Total HH empleados para la revisión de la información recibida.}}{\text{Total HH planificados para la revisión de la información recibida.}}$

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 19. Indicadores de segundo nivel proceso.**

<b>PROCESO</b>	
X03=	$\frac{\text{Total Actuaciones Especiales Realizadas}}{\text{Total Actuaciones especiales Planificadas}}$
X04=	$\frac{\text{Total HH empleadas en la elaboración de los planes de auditoría.}}{\text{Total HH planificadas en la elaboración de los planes de auditoría.}}$
X05=	$\frac{\text{Total horas invertidas para la revisión de los papeles de trabajo.}}{\text{Total horas planificados para la revisión de los papeles de trabajo.}}$

<b>PROCESO</b>	
X06=	$\frac{\text{Total de informes preliminares realizados.}}{\text{Total de informes preliminares programados.}}$
X07=	$\frac{\text{Total horas empleadas para la discusión del informe preliminar.}}{\text{Total horas planificadas para la discusión del informe preliminar.}}$
X08=	$\frac{\text{Total HH empleados para la elaboración del informe definitivo.}}{\text{Total HH planificados para la r elaboración del informe definitivo.}}$

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 20. Indicadores de segundo nivel salidas (Producto).**

<b>SALIDAS (PRODUCTO)</b>	
X09=	$\frac{\text{Total Informes de Auditoría Definitivos Ejecutados}}{\text{Total Informes de Auditoría Definitivos planificados}}$
X10=	$\frac{\text{Total Informes de Auditoría Definitivos En Ejecución.}}{\text{Total Informes de Auditoría Definitivos planificados.}}$
X11=	$\frac{\text{Total Recomendaciones ejecutadas del informe definitivo.}}{\text{Total Recomendaciones dadas en el informe definitivo.}}$

Autor: Ramón Rojas (2017)

**FASE V: JERARQUIZACIÓN DE INDICADORES DE SEGUNDO NIVEL DE GESTIÓN Y RESULTADOS.**

**Cuadro N° 21. Parámetros para las definiciones de criterios de jerarquización de Indicadores de gestión.**

<b>CRITERIO</b>	<b>PARAMETRO</b>	<b>CONDICIÓN</b>
Eficiencia	Producto	Al menor costo
	RRHH	Capacitado y calificado para su desempeño
	Activos	Disponibilidad garantizada
Eficacia	Tiempo	Exacto
	Objetivos	Ajustado a las necesidades del cliente

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 22. Criterios de jerarquización de Indicadores de gestión.**

<b>CRITERIO</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Eficiencia en el uso de los recursos</b>	Los productos deben ser realizados al menor costo y estar disponibles para la ejecución y/o elaboración de los mismos.
<b>Eficiencia en el desempeño del recurso humano</b>	Que el RRHH conozca los procesos para la ejecución y/o elaboración de los productos.
<b>Eficiencia en el uso del tiempo</b>	Que los productos se realicen en los lapsos de tiempo establecidos
<b>Eficacia en el cumplimiento de los objetivos</b>	Que los productos ejecutados y/o elaborados sean los requeridos

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 23: Criterios de jerarquización de Indicadores de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, C.A.**

<b>CRITERIO GENERAL</b>	<b>CONDICION ESPECIFICA</b>
<b>Eficiencia en el uso de los recursos</b>	Los informes preliminares y definitivos elaborados de las actuaciones de la UAI sean realizados al menor costo. Que el presupuesto contribuya con la consecución de las metas y exista disponibilidad de los recursos y calidad de los activos.
<b>Eficiencia en el desempeño del RRHH</b>	Que el RRHH esté calificado y capacitado para realizar los informes de las actuaciones de la Unidad de Auditoría Interna.
<b>Eficiencia en el uso del tiempo</b>	Que la elaboración y/o ejecución de los informes preliminares y definitivos de las actuaciones de la UAI se realicen en el tiempo estipulado de acuerdo al plan de trabajo del auditor.
<b>Eficacia en el cumplimiento de los objetivos</b>	Que las actuaciones de los auditores sean elaboradas y/o ejecutadas cumpliendo con los objetivos de la UAI (Plan de Trabajo Anual).

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 24. Orden de cumplimiento de los criterios de Indicadores de Gestión de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, C.A.**

ORDEN	CRITERIO GENERAL
1	<p style="text-align: center;"><b>Eficiencia en el uso de los recursos</b></p> <p>Que los informes se realicen al menor costo. Que exista disponibilidad de los recursos y calidad de los activos.</p>
2	<p style="text-align: center;"><b>Eficiencia en el desempeño del recurso humano</b></p> <p>Que el RRHH conozca los procesos para realizar los informes</p>
3	<p style="text-align: center;"><b>Eficiencia en el uso del tiempo</b></p> <p>Que los informes se realicen en el tiempo estipulado</p>
4	<p style="text-align: center;"><b>Eficacia en el cumplimiento de los objetivos</b></p> <p>Que las auditorías elaboradas sean las requeridas</p>

Autor: Ramón Rojas (2017)

#### **FASE VI: DISEÑO DE PERFILES DE INDICADORES DE SEGUNDO NIVEL**

Se realizarán los diseños de perfiles de indicadores de segundo nivel, destacándose los indicadores de eficiencia y eficacia, con el objeto de dar cumplimiento al cuarto objetivo específico planteado en esta investigación, como lo es: **Diseñar un sistema de Control de Gestión a través de indicadores de gestión que garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.**

**Cuadro N° 25: Total de planes de auditoría elaborados**

PERFIL DEL INDICADOR			
<b>TITULO</b>	Total Bs empleados en la ejecución de una actuación fiscal		
<b>CRITERIO</b>	Eficiencia en el uso de los Recursos		
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>	
01	ENTRADA	EDRHT-01	
<b>FORMULA</b>	$X01 = \frac{\text{Total Bs empleadas en la ejecución de la Actuación Fiscal}}{\text{Total Bs planificadas para las ejecución de la Actuación Fiscal}}$		
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Económica	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Medir el total en Bolívares de las horas hombre que se han empleado en la ejecución de una Actuación Fiscal versus el total de Bolívares de las horas hombre que han sido planificadas en su elaboración, con el fin de determinar la eficiencia en la gestión de la unidad de Auditoría Interna. .		
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	Más de 1,25 Mala Planificación 0,95 a 1,25 Gestión Muy económica De 0,75 a 0,94 Gestión Económica De 0,46 a 0,74 Gestión poco económica De 0,00 a 0.45 Gestión antieconómica		
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de disponibilidad financiera y presupuestaria para el momento.</li> <li>• Distracción del personal con los equipos móviles.</li> </ul>		
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar adecuadamente las auditorías a efectuar, comprometiendo oportunamente los recursos.</li> <li>• Aplicar normas de uso de equipos celulares durante las horas laborales.</li> </ul>		
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Proceso</li> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>		
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados		

PERFIL DEL INDICADOR	
<b>DATOS</b>	en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. trimestral
<b>USUARIOS DEL INDICADOR</b>	Audidores internos, Auditor de Potestad Investigativa y Auditor de determinación de Responsabilidades.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 26: Total HH empleados en la revisión de la información recibida**

PERFIL DEL INDICADOR			
<b>TITULO</b>	Total Horas Hombre empleados para la revisión de la información recibida.		
<b>CRITERIO</b>	Eficiencia en el desempeño del tiempo		
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>	
02	ENTRADA	EDRH-02	
<b>FORMULA</b>	$X02 = \frac{\text{Total HH empleados en la revisión de la información recibida}}{\text{Total HH planificados en la revisión de la información recibida}}$		
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Cronológica	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Medir el total de las horas hombre que se han empleado para la revisión de la información recibida versus el total de las horas hombre que se han sido planificados para su revisión durante un periodo fiscal, con el fin de determinar la eficacia en la gestión de la unidad de auditoría interna.		

PERFIL DEL INDICADOR	
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	Más de 1,25 Mala Planificación 0,95 a 1,25 Gestión Muy eficiente De 0,75 a 0,94 Gestión Eficiente De 0,46 a 0,74 Gestión poco eficiente De 0,00 a 0.45 Gestión ineficiente
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguimiento a las auditorías planificadas.</li> <li>• Tardanza de la unidad auditada en entregar los requerimientos.</li> <li>• Entrega de Información incompleta</li> </ul>
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar adecuadamente las auditorías a efectuar, comprometiendo oportunamente los recursos.</li> <li>• Hacer énfasis al momento de entregar la lista de requerimientos los lapsos establecidos para la entrega de la información.</li> <li>• Hacer la revisión de la información en el momento en que es recibida y si no cumple con la lista de requerimiento hacer su devolución hasta la entrega total de la misma.</li> </ul>
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Proceso</li> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. Trimestral
<b>USIARIOS DEL INDICADOR</b>	Audidores internos, Auditor de Potestad Investigativa y Auditor de determinación de Responsabilidades.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 27: Total Auditorías realizadas**

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>			
<b>TITULO</b>	Actuaciones Especiales Ejecutadas.		
<b>CRITERIO</b>	Eficacia en los procesos medulares		
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>	
03	PROCESO	EDRH-03	
<b>FORMULA</b>	$X03= \frac{\text{Total Actuaciones especiales Realizadas}}{\text{Total de Actuaciones Especiales Programadas}}$		
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Cronológica	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Medir el número total de Actuaciones especiales realizadas versus el total de Actuaciones especiales programadas con el fin de determinar la eficacia en la gestión de la unidad de auditoría interna.		
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	Más de 1,25 Mala Planificación 0,95 a 1,25 Gestión Muy eficaz De 0,75 a 0,94 Gestión Eficaz De 0,46 a 0,74 Gestión Regular De 0,00 a 0.45 Gestión Ineficaz		
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de disponibilidad financiera y presupuestaria para el momento.</li> <li>• Planificación inadecuada de los objetivos.</li> <li>• Entrega de Información incompleta.</li> <li>• Trabajos especiales no planificados.</li> <li>• Distracción del personal.</li> </ul>		
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar adecuadamente las auditorías a efectuar, comprometiendo oportunamente los recursos.</li> <li>• Hacer énfasis al momento de entregar la lista de requerimientos los lapsos establecidos para la entrega de la información.</li> <li>• Hacer la revisión de la información en el momento que es recibida y si no cumple con los requerimientos hacer su devolución hasta la entrega total de la misma.</li> <li>• Aprobar el pago de horas extras al personal cuando existan trabajos especiales</li> <li>• Aplicar normas de uso de equipos celulares durante las</li> </ul>		

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>	
	horas laborales
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Proceso</li> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. Trimestral
<b>USIARIOS DEL INDICADOR</b>	Audidores internos, Auditor de Potestad Investigativa y Auditor de determinación de Responsabilidades.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 28: Total HH empleadas en la elaboración de los planes de auditoría.**

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>			
<b>TITULO</b>	Total Horas Hombre empleadas en la elaboración de los planes de auditoría.		
<b>CRITERIO</b>	Eficiencia en el desempeño del Recurso humano		
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>	
04	PROCESO	EDRH-03	
<b>FORMULA</b>	$X04 = \frac{\text{Total HH empleados en la elaboración de los planes de auditoría}}{\text{Total HH planificados en la elaboración de los planes de auditoría}}$		
<b>CATEGORIA DE</b>	Cronológica	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	1

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>			
<b>LA VARIABLE</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Medir el total de las horas hombre que se han empleado para la elaboración de los planes de auditoría versus el total de las horas planificadas para su elaboración, con el fin de determinar la eficiencia del recurso humano así como el uso del tiempo en la gestión de la unidad de auditoría interna.		
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	Más de 1,25 Mala Planificación 0,95 a 1,25 Gestión Muy eficiente De 0,75 a 0,94 Gestión Eficiente De 0,46 a 0,74 Gestión poco eficiente De 0,00 a 0.45 Gestión ineficiente		
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia y/o permiso del personal quien lo elabora.</li> <li>• Ausencia de cursos de capacitación al personal.</li> <li>• Trabajos especiales de auditoría.</li> <li>• Distracción del personal.</li> </ul>		
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer parámetros en donde los permisos del personal sean notificados con anticipación.</li> <li>• Dictar cursos de auditoria de estado al personal.</li> <li>• Aprobar el pago de horas extras al personal cuando existan trabajos especiales</li> <li>• Aplicar normas de uso de equipos celulares durante las horas laborales</li> </ul>		
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Proceso</li> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>		
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.		
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.		
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. Trimestral		
<b>USIARIOS DEL INDICADOR</b>	Auditores internos, Auditor de Potestad Investigativa y Auditor de determinación de Responsabilidades.		

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 29: Total Horas invertidas en la revisión de los papeles de trabajo.**

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>			
<b>TITULO</b>	Total Horas Invertidas para la revisión de los papeles de trabajo.		
<b>CRITERIO</b>	Eficiencia en el desempeño del Recurso humano		
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>	
05	PROCESO	EDRH-04	
<b>FORMULA</b>	<p style="text-align: center;">Total HH Invertidas en la revisión de los papeles de trabajo</p> $X05 = \frac{\text{Total HH Invertidas en la revisión de los papeles de trabajo}}{\text{Total HH planificados en la revisión de los papeles de trabajo}}$		
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Cronológica	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Medir el total de las horas hombre que se han invertido para la revisión de los papeles de trabajo versus el total de las horas planificadas para su revisión, con el fin de determinar la eficiencia del recurso humano así como el uso del tiempo en la gestión de la unidad de auditoría interna.		
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	Más de 1,25 Mala Planificación 0,95 a 1,25 Gestión Muy eficiente De 0,75 a 0,94 Gestión Eficiente De 0,46 a 0,74 Gestión poco eficiente De 0,00 a 0.45 Gestión ineficiente		
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia y/o permiso del personal quien lo elabora.</li> <li>• Ausencia de cursos de capacitación al personal.</li> <li>• Trabajos especiales de auditoría.</li> <li>• Distracción del personal.</li> <li>• Información incompleta.</li> </ul>		
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer parámetros en donde los permisos del</li> </ul>		

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>	
	<p>personal sean notificados con anticipación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar cursos de auditoría de estado al personal.</li> <li>• Aplicar normas de uso de equipos celulares durante las horas laborales.</li> <li>• Hacer la revisión de la información en el momento en que es recibida y si no cumple con la lista de requerimiento hacer su devolución hasta la entrega total de la misma.</li> </ul>
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Entrada</li> <li>• Indicadores de Proceso</li> </ul>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. Trimestral
<b>USIARIOS DEL INDICADOR</b>	Audidores internos, Auditor de Potestad Investigativa y Auditor de determinación de Responsabilidades.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 30: Total HH invertidas para la elaboración del informe preliminar.**

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>		
<b>TITULO</b>	Total Informe Preliminares Realizados	
<b>CRITERIO</b>	Eficacia de los procesos medulares	
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>
06	PROCESO	EDRH-06
<b>FORMULA</b>	Total Informes Preliminares Realizados	
	$X06 = \frac{\text{Total Informes Preliminares Realizados}}{\text{Total Informes Preliminares Programados}}$	

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>			
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Eficacia	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Medir el total de los informes de auditorías Preliminares versus el total de los informes de auditoría preliminares programados, con el fin de determinar la eficacia de la gestión de la Unidad de Auditoría Interna.		
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	<p>Más de 1,25 Mala Planificación</p> <p>0,95 a 1,25 Gestión Muy eficaz</p> <p>De 0,75 a 0,94 Gestión Eficaz</p> <p>De 0,46 a 0,74 Gestión Regular</p> <p>De 0,00 a 0.45 Gestión Ineficaz</p>		
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia y/o permiso del personal quien lo elabora.</li> <li>• Trabajos especiales de auditoría.</li> </ul>		
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer parámetros en donde los permisos del personal sean notificados con anticipación.</li> <li>• Aprobar el pago de horas extras al personal cuando existan trabajos especiales</li> </ul>		
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Proceso</li> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>		
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.		
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.		
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. Trimestral		
<b>USIARIOS DEL INDICADOR</b>	Auditor Asignado.		

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 31: Total Horas empleadas en la discusión del informe preliminar.**

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>			
<b>TITULO</b>	Total Horas empleadas para la discusión del informe preliminar con la unidad auditada para realizar los posibles descargos.		
<b>CRITERIO</b>	Eficiencia en el desempeño del Recurso humano y uso del tiempo		
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>	
07	PROCESO	EDRH-07	
<b>FORMULA</b>	$x07 = \frac{\text{Total HH empleadas en la discusión del informe preliminar}}{\text{Total HH planificados en la discusión del informe preliminar}}$		
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Cronológica	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Medir el total de las horas hombre que se han empleado en la discusión del informe preliminar para realizar los posibles descargos versus el total de las horas planificadas para su discusión, con el fin de determinar la eficiencia del recurso humano así como el uso del tiempo en la gestión de la unidad de auditoría interna.		
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	Más de 1,25 Mala Planificación 0,95 a 1,25 Gestión Muy eficiente De 0,75 a 0,94 Gestión Eficiente De 0,46 a 0,74 Gestión poco eficiente De 0,00 a 0.45 Gestión Ineficiente		
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de una de las partes involucradas en la discusión del informe.</li> </ul>		
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar comunicaciones reafirmando el compromiso existente de la discusión del informe, por lo menos un día antes de la discusión.</li> </ul>		
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Proceso</li> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>		
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en		

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>	
<b>DATOS</b>	la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. Trimestral
<b>USIARIOS DEL INDICADOR</b>	Auditor Asignado, y jefe de control de posterior.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 32: Total Horas empleadas en la elaboración del informe definitivo.**

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>			
<b>TITULO</b>	Total Horas empleadas para la elaboración del informe definitivo		
<b>CRITERIO</b>	Eficiencia en el desempeño del Recurso humano y uso del tiempo		
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>	
08	PROCESO	EDRH-08	
<b>FORMULA</b>	$X08 = \frac{\text{Total HH empleadas en la elaboración del informe definitivo}}{\text{Total HH planificados en la elaboración del informe definitivo}}$		
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Cronológica	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	Medir el total de las horas hombre que se han empleado en la ejecución del informe definitivo versus el total de las horas planificadas para su elaboración, con el fin de determinar la eficiencia del recurso humano así como el uso del tiempo en la gestión de la unidad de auditoría		

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>	
	interna.
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	Más de 1,25 Mala Planificación 0,95 a 1,25 Gestión Muy eficiente De 0,75 a 0,94 Gestión Eficiente De 0,46 a 0,74 Gestión poco eficiente De 0,00 a 0.45 Gestión Ineficiente
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia y/o permiso del personal quien lo elabora.</li> <li>• Trabajos especiales de auditoría.</li> </ul>
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer parámetros en donde los permisos del personal sean notificados con anticipación.</li> <li>• Aprobar el pago de horas extras al personal cuando existan trabajos especiales</li> </ul>
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Proceso</li> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. Trimestral
<b>USIARIOS DEL INDICADOR</b>	Auditor Asignado, y jefe de control de posterior.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 33: Total informes definitivos ejecutados.**

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>		
<b>TITULO</b>	Total informes definitivos ejecutados	
<b>CRITERIO</b>	Eficacia de los procesos medulares	
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>
09	PRODUCTO	ECO-09

PERFIL DEL INDICADOR			
<b>FORMULA</b>	$X09 = \frac{\text{Total Informe de auditoría definitivos ejecutados}}{\text{Total Informes de auditoría definitivos planificados}}$		
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Eficacia	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	<p>Medir el total de los informes de auditorías definitivos versus el total de los informes de auditoría planificados durante un período fiscal, con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la gestión de la Unidad de Auditoría Interna.</p>		
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	<p>Más de 1,25 Mala Planificación            0,95 a 1,25 Gestión Muy eficaz            De 0,75 a 0,94 Gestión Eficaz            De 0,46 a 0,74 Gestión Regular            De 0,00 a 0.45 Gestión Ineficaz</p>		
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia y/o permiso del personal quien lo elabora.</li> <li>• Trabajos especiales de auditoría.</li> </ul>		
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer parámetros en donde los permisos del personal sean notificados con anticipación.</li> <li>• Aprobar el pago de horas extras al personal cuando existan trabajos especiales</li> </ul>		
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>		
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS</b>	<p>Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.</p>		
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	<p>Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.</p>		
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	<p>Mensual. Trimestral</p>		
<b>USIARIOS DEL INDICADOR</b>	<p>Jefe de control de posterior.</p>		

PERFIL DEL INDICADOR	

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 34: Total informes definitivos en ejecución.**

PERFIL DEL INDICADOR			
<b>TITULO</b>	Total informes definitivos en ejecución		
<b>CRITERIO</b>	Eficacia en el cumplimiento de los objetivos		
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>	
10	PRODUCTO	ECO-09	
<b>FORMULA</b>	$x10= \frac{\text{Total Informe definitivos en ejecución}}{\text{Total Informes definitivos planificados}}$		
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Eficacia	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	Hacia Cero
<b>OBJETIVO</b>	Medir el total de los informes definitivos en ejecución versus el total de los informes de auditoría planificados durante un período fiscal, con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la gestión de la Unidad de Auditoría Interna.		
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	De 0 a 0,10 Gestión eficaz De 0,11 a 0,30 gestión Buena De 0,31 a 0,50 Gestión regular De 0,51 a 1 Gestión Ineficaz		
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia y/o permiso del personal quien lo elabora.</li> <li>• Trabajos especiales de auditoría.</li> <li>• Prolongación de auditorías en curso lo que no permite continuar con la siguiente auditoría para dar cumplimiento al plan de trabajo anual.</li> </ul>		
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer parámetros en donde los permisos del personal sean notificados con anticipación.</li> <li>• Aprobar el pago de horas extras al personal cuando existan trabajos especiales</li> </ul>		

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar cumplir el límite de tiempo establecido para cada auditoría , buscando información relativa a la misma, con una semana mínima anterior a la fecha de inicio.</li> </ul>
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. Trimestral
<b>USIARIOS DEL INDICADOR</b>	Jefe de control de posterior.

Autor: Ramón Rojas (2017)

**Cuadro N° 35: Total Recomendaciones ejecutadas.**

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>		
<b>TITULO</b>	Total recomendaciones ejecutadas por el responsable de la unidad auditada correspondiente al informe definitivo	
<b>CRITERIO</b>	Eficacia en el cumplimiento de los objetivos	
<b>NUMERO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CODIGO</b>
11	PRODUCTO	ECO-09
<b>FORMULA</b>	$X_{11} = \frac{\text{Total recomendaciones ejecutadas del informe definitivo}}{\text{Total recomendaciones ejecutadas del informe definitivo}}$	

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>			
	Total recomendaciones dadas en el informe definitivo		
<b>CATEGORIA DE LA VARIABLE</b>	Eficacia	<b>TENDENCIA IDEAL DEL INDICADOR</b>	Hacia Cero
<b>OBJETIVO</b>	Medir el total de las recomendaciones que fueron ejecutadas por el responsable de la unidad auditada versus las recomendaciones dadas en el informe definitivo durante un período fiscal, con el fin de determinar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la gestión de la Unidad de Auditoría Interna así como de las unidades auditadas.		
<b>RANGO DE DESEMPEÑO</b>	De 0 a 0,10 Gestión eficaz De 0,11 a 0,30 gestión Buena De 0,31 a 0,50 Gestión regular De 0,51 a 1 Gestión Ineficaz		
<b>CAUSAS DE VARIACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia y/o permiso del personal quien lleva a cargo el control y seguimiento.</li> <li>• El responsable de la unidad auditada no ha cumplido con el plan de acción correctivo establecido en el informe de auditoría.</li> </ul>		
<b>CORRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar oportunamente a un auditor interno que reemplace al auditor encargado para que realice el trabajo de control u seguimiento.</li> <li>• Evaluar los motivos del incumplimiento y determinar si se establece una nueva fecha para su cumplimiento o en su defecto se entrega a la unidad de determinación de responsabilidades el caso de incumplimiento.</li> </ul>		
<b>COMPARACION CON OTROS INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Producto</li> </ul>		
<b>UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS</b>	Archivos de la Gerencia de Auditoría Interna, ubicados en la oficina del auditor interno, en el 1er piso de la Empresa Nacional del café, S.A. Guacara – Edo. Carabobo.		
<b>FUENTE DE INFORMACION DE LOS DATOS</b>	Manual de Normas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna.		

<b>PERFIL DEL INDICADOR</b>	
<b>PERIODICIDAD DEL USO</b>	Mensual. Trimestral
<b>USUARIOS DEL INDICADOR</b>	Jefe de control de posterior., jefe d determinación de responsabilidades.

Autor: Ramón Rojas (2017)

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **Fuentes Bibliográficas**

Arias F. (2006), "El Proyecto de Investigación". Guía para su evolución. Caracas- Venezuela. 5ª. Edición, Editorial Episteme.

Acevedo 2004, D. Metodología del Control de Gestión: Del Indicador a la Toma de Decisiones. Primera Edición. Caracas, Venezuela.

Balestrini, M. (1998). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: Editorial BL.

Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Serie Técnica Cuadernos de Auditoría.3. Cuaderno Nro. 4.

Coopers & Librand (2001), "Control Interno". Estructura Conceptual Integrada". Bogotá-Colombia, 2ª. Edición. Traductor: Mantilla Samuel. Ecoe Ediciones. Págs. 1419, 26-33, 72-76, 86 y 87.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México. Madrid, España.

Hernández S, Fernández C, y Baptista P. (2004). Metodología de la Investigación. 3ra edición. Editorial Euned. Costa Rica.

INTOSAI (1994) Guía para las normas de control interno del sector público. Budapest. Comité de normas.

Instituto de Altos de Estudios de Control Fiscal y Auditoria de estado (COFAE). (2005). Auditoría de Gestión – Capacitación de calidad. Caracas, Venezuela.

León y Garrido, (2000). Metodología de la Investigación. México: Editorial Limusa.

Ruíz, C (2002). Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación. Barquisimeto, Venezuela: CIDEG.

Sabino, C. El Proceso de Investigación. Caracas. 2003.

Santillana, J. (2001), "Establecimientos de sistemas de Control Interno". Función Contraloría. Caracas-Venezuela. 1ª. Edición. Editorial Thompson Learning.

Tamayo y Tamayo, M (2003). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa, S.A. Cuarta Edición. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Decanato de Investigación y Postgrado. (2008). El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Editorial FEDUPEL. (238).

### **Trabajos Especiales de Grado**

Digla, S. (2015). *Diseño de un Manual de Normas y procedimientos del Proceso de Auditoría para mejorar la eficiencia en la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía del Municipio Miranda Estado Carabobo*. Tesis de grado en la especialización de control y gestión de las finanzas públicas, Universidad José Antonio Páez.

Pellicer, B. (2014). *Control de gestión en la Unidad de Auditoría Interna de PETROAR, C.A.* Tesis de grado en la especialización de Auditoría de Estado, Universidad Simón Bolívar.

Peña, F. (2014). *Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para las Contralorías Municipales del Estado Carabobo.* Tesis de grado en la maestría de Ciencias Contables, Universidad de Carabobo.

Quiroz, P. (2015), *Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno para mejorar la gestión Económica – Financiera de la Empresa de Transportes y Servicios Turismo Moche, S.R.L del año 2013.* Tesis de grado en la para optar al título de Contador Público, Universidad Nacional de Trujillo. Lima Perú, 2015.

## **Leyes**

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinaria de fecha 24/03/2000.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAF)., el Ejecutivo Nacional reformó según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6210 del 30 de diciembre de 2015.

Ley Contra La Corrupción, según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6155 del 19 de noviembre del 2014, reformada según decreto N° 1.410.

Ley Sobre El Estatuto de La Función Pública, según Gaceta Oficial No. 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, según Gaceta Oficial No. 39.916 de fecha 07 de mayo de 2012.

Reglamento de la Ley de Contraloría de la República Bolivariana de Venezuela Decreto N° 6.723 26 de mayo de 2009.

Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna publicados en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.° 39.408 del 22-04-2010.

Normas Generales de Auditoría de Estado publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.° 40.172 del 22-05-2013.

Normas Generales de Auditoría de Estado publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.° 40.172 del 22-05-2013.  
Normas Generales de Control Interno publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.° 40.851 del 18-02-2016.013.

Normas Generales de Control Interno publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.° 40.851 del 18-02-2016.

Normas Generales para el Funcionamiento Coordinado de los Sistemas de Control Externo e Interno publicadas en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 36.229 del 17-06-97.

Normas para la Formación, Participación, Rendición, Examen y Calificación de las Cuentas de los Órganos del Poder Público Nacional, Estatal, Distrital, Municipal y sus Entes Descentralizados publicadas en la Gaceta Oficial N.º 40.492 del 08-09-2014.

Cuadernos de auditoría de la Contraloría General de República Bolivariana de Venezuela 1.999.

### **Fuentes Electrónicas**

<http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol>. (Consulta 2016, noviembre 30)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Control de gesti3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti3n). (Consulta 2016, noviembre 24).

<https://www.strategy-business.com/article>. (Consulta 2017, agosto 15).

## **ANEXO A**

### **INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)**

EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

## Instrucciones

A continuación, se le presentan una serie de interrogantes con respuestas con respuestas cerradas con carácter dicotómico de tipo “Si” o “No”. Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione la opción que considere pertinente; coloque una (X) en el recuadro al lado, en la opción de su preferencia. Use bolígrafo para completar este instrumento y seleccione solo una alternativa. No deje ninguna pregunta por responder. Cualquier comentario adicional puede reflejarlo al final del cuestionario en la hoja en blanco anexa, haciendo énfasis en el ítem al que se refiere.

N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Está establecida la Visión Organizacional?		
2	¿Conoce Usted la Visión Organizacional?		
3	¿Está establecida la misión de la Unidad de Auditoría Interna?		
4	¿Se encuentra identificado(a) con la misión de la Unidad ?		
5	¿Se encuentran definidos los valores de la Organización ?		
6	¿Están definidos los objetivos de la Unidad ?		
7	¿Se vinculan los objetivos de la Unidad con los de la Organización?		
8	¿Conoce el equipo de auditoria interna las leyes que regulan el plan de trabajo anual del año 2016?		
9	¿El equipo de auditoria interna de la Empresa nacional del Café, S.A conoce el plan de trabajo anual?		
10	¿El equipo de auditoria tiene conocimiento delas normas que rigen el cumplimiento de el plan de trabajo anual?		

N°	PREGUNTAS	SI	NO
11	¿Conoce el equipo de auditoria cuáles son las sanciones por el incumplimiento del plan de trabajo anual?		
12	¿L Unidad de auditoria interna lleva un registro de las auditorías realizadas en el año 2015 y 2016?		
13	¿Conoce cuáles fueron las auditorias que no se realizaron en el año 2015 y 2016?		
14	¿Sabe por qué no fueron realizadas dichas auditorías en el año 2015 y 2016?		
15	¿El personal de la UAI cumple con efectividad las Auditorías que realiza?		
16	¿Las Auditorías realizadas Cumple con las actividades, metas y objetivos en el tiempo estipulado?		
17	¿Las Auditorías realizadas cumplen con las normas y procedimientos de Auditoría de Estado?		
18	¿Conoce el porcentaje de cumplimiento del plan operativo anual?		
19	¿Conoce la cantidad de las auditorias que se han realizado y las que no se han realizado?		
20	¿Se lleva un control del número de recomendaciones que fueron cumplidas?		

## ANEXO B

### INSTRUMENTO (VALIDEZ)

EMPRESA NACIONAL DEL CAFÉ, S.A.

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

**Nombre del tesista:** Ramón Rojas

### **Título del trabajo:**

Propuesta de un sistema de control de gestión que permita la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

### **Objetivo General**

Proponer un sistema de control de gestión que permita la efectividad del cumplimiento del plan de trabajo anual en la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad de Auditoría Interna en relación a la planificación y ejecución del plan de trabajo anual.
- Evaluar los objetivos y metas alcanzados, con los establecidos en los planes de trabajo 2014-2015.

- Valorar los resultados obtenidos de las revisiones efectuadas por la SUNAI con relación a los informes cuatrimestrales Presentados por la UAI de la Empresa Nacional del Café, S.A.
- Diseñar un sistema de control de gestión orientado al cumplimiento de las metas y objetivos de la Unidad de Auditoría Interna de la Empresa Nacional del Café, S.A.
- Evaluar la factibilidad de la propuesta.

### Formato de evaluación del instrumento

Para la evaluación del instrumento, marcar con una equis (X) el criterio que debe proceder, indicando las observaciones según sea el caso. Los ítems deben ser respondidos en su totalidad, seleccionando solamente una alternativa.

Ítems	REDACCIÓN			Observaciones
	Clara	Confusa	tendenciosa	
1				
2				

Ítems	REDACCIÓN			Observaciones
	Clara	Confusa	tendenciosa	
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

1. ¿Está de acuerdo con los ítems propuestos en el instrumento?

Si: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_

Observaciones:

2. ¿Considera que es necesario agregar más ítems al instrumento de evaluación?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

De ser afirmativa la respuesta, menciónelos:

Una vez analizado el instrumento lo considero pertinente para la investigación planteada.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Título (s): \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## **ANEXO C**

### **TABULACIÓN DE DATOS**

ITEM	PREGUNTA	SI		NO	
		F	%	F	%
1	¿Está establecida la Visión Organizacional?	5	100%	0	0%
2	¿Conoce Usted la Visión Organizacional?	4	80%	1	20%
3	¿Está establecida la misión de la Unidad de Auditoría Interna?	5	100%	0	0%
4	¿Se encuentra identificado(a) con la misión de la Unidad?	4	80%	1	20%
5	¿Se encuentran definidos los valores de la Organización?	5	100%	0	0%
6	¿Están definidos los objetivos de la Unidad?	3	60%	2	40%
7	¿Se vinculan los objetivos de la Unidad con los de la Organización?	1	20%	4	80%
8	¿Conoce el equipo de auditoría interna las leyes que regulan el plan de trabajo anual del año 2016?	5	100%	0	0%
9	¿El equipo de auditoría interna de la Empresa Nacional del Café, S.A conoce el plan de trabajo anual?	2	40%	3	60%
10	¿El equipo de auditoría tiene conocimiento de las normas que rigen el cumplimiento de el plan de trabajo anual?	1	20%	4	80%
11	¿Conoce el equipo de auditoría cuáles son las sanciones por el incumplimiento del plan de trabajo anual?	1	20%	4	80%
12		2	40%	3	60%

ITEM	PREGUNTA	SI		NO	
		F	%	F	%
	¿La Unidad de auditoría interna lleva un registro de las auditorías realizadas en el año 2015 y 2016?				
13	¿Conoce cuáles fueron las auditorías que no se realizaron en el año 2015 y 2016?	2	40%	3	60%
14	¿Sabe por qué no fueron realizadas dichas auditorías en el año 2015 y 2016?	2	40%	3	60%
15	¿El personal de la UAI cumple con efectividad las Auditorías que realiza?	0	0%	5	100%
16	¿Las Auditorías realizadas Cumple con las actividades, metas y objetivos en el tiempo estipulado?	0	0%	5	100%
17	¿Las Auditorías realizadas cumplen con las normas y procedimientos de Auditoría de Estado?	3	60%	2	40%
18	¿Conoce el porcentaje de cumplimiento del plan operativo anual?	0	0%	5	100%
19	¿Conoce la cantidad de las auditorías que se han realizado y las que no se han realizado?	3	60%	2	40%
20	¿Se lleva un control del número de recomendaciones que fueron cumplidas?	0	0%	5	100%

## ANEXO D

### CÁLCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Suma
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	13
2	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	10
3	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
4	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	10
5	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	9
<b>Suma</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>47</b>
<b>Media</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0,2</b>	<b>1</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,6</b>	<b>0</b>	<b>0,6</b>	<b>0</b>	<b>9,4</b>

	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	X-Xi	Suma
1	0,00	0,20	0,00	0,20	0,20	0,40	0,80	0,00	0,50	-0,20	-0,20	-0,40	0,50	0,60	0,00	0,00	0,40	0,00	0,10	0,00	0,00	3,6
2	0,00	-0,30	0,00	0,20	0,20	-0,60	0,20	0,00	0,50	-0,20	-0,20	0,60	0,50	0,60	0,00	0,00	0,40	0,00	-0,60	0,00	0,00	1
3	0,00	0,20	0,00	-0,80	-0,80	-0,60	0,20	0,00	0,30	0,80	-0,20	-0,40	-0,40	-0,40	0,00	0,00	-0,60	0,00	-0,60	0,00	0,00	-2,8
4	0,00	0,20	0,00	0,20	0,20	0,40	0,20	0,00	0,30	-0,20	0,80	0,60	-0,40	-0,40	0,00	0,00	-0,60	0,00	0,10	0,00	0,00	2,2
5	0,00	0,20	0,00	0,20	0,20	0,40	0,20	0,00	0,30	-0,20	-0,20	-0,40	-0,40	-0,40	0,00	0,00	0,40	0,00	0,10	0,00	0,00	1,2

	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup>	Suma
1	0,00	0,02	0,00	0,02	0,02	0,04	0,64	0,00	0,04	0,04	0,04	0,16	0,35	0,36	0,00	0,00	0,04	0,00	0,04	0,00	0,00	1,32
2	0,00	0,12	0,00	0,12	0,12	0,16	0,04	0,00	0,16	0,04	0,04	0,36	0,35	0,36	0,00	0,00	0,04	0,00	0,16	0,00	0,00	2,03
3	0,00	0,02	0,00	0,02	0,02	0,16	0,04	0,00	0,04	0,64	0,04	0,16	0,15	0,16	0,00	0,00	0,16	0,00	0,16	0,00	0,00	1,73
4	0,00	0,02	0,00	0,02	0,02	0,04	0,04	0,00	0,04	0,04	0,64	0,36	0,15	0,16	0,00	0,00	0,16	0,00	0,04	0,00	0,00	1,74
5	0,00	0,02	0,00	0,02	0,02	0,04	0,04	0,00	0,04	0,04	0,04	0,16	0,15	0,16	0,00	0,00	0,04	0,00	0,04	0,00	0,00	0,32
<b>Suma</b>	<b>0,00</b>	<b>0,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>	<b>0,44</b>	<b>0,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,32</b>	<b>0,80</b>	<b>0,80</b>	<b>1,20</b>	<b>1,20</b>	<b>1,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,44</b>	<b>0,00</b>	<b>0,44</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8,24</b>

Si 47  
 St 8,24  
 K 20  
 K/k-1 1.05263158  
 St/Si 0.17531915  
 F 0.82468085  
 r 0.86808511  
 r 0,87

$$r = \frac{K}{K-1} \times \left( 1 - \frac{St}{Si} \right)$$

$$r = \frac{20}{20-1} \times \left( 1 - \frac{8,24}{47} \right)$$

$$r = 1,0526316 \times (1 - 0,1753191) = 0,8680851 \quad r = 0,87$$