



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES.

*Título: Diseño de una guía para la evaluación de impacto de las auditorías.*

*Autor: Odania Padrón Ortíz*

*Tutoras: MSc. Martha Rosa López Toledo*

*MSc. Estrella María Leyva Requesén*

*Curso 2012 - 2013*

## *Pensamiento*

*“Nos guiamos por la factibilidad y no por el entusiasmo...”*

*“El tema económico es el tema más difícil de todos,*

*Por eso debe ser bien meditado para dar cada paso*

*De alcance estratégico...”*

*Raúl Castro Ruz*

## *Dedicatoria*

*A mi mamá, por ser la persona más valiente y luchadora*

*Que conozco y por siempre estar ahí para mí,*

*A mi hermano por haberse convertido en una de las*

*Personas más importantes en mi vida;*

*A mis amigos, porque puedo decir que tengo buenos amigos*

*Y han sabido apoyarme en todos los momentos, buenos y malos,*

*Tristes y alegres.*

*A mi **PAPÁ**...*

*Gracias por existir y por lo que hacen por mí.*

## *Agradecimientos*

*... A mi familia por estar siempre a mi lado,*

*Especialmente a mi mamá y a mi hermano.*

*...A mis compañeros de estudio por apoyarme*

*En todo,*

*...A mis tutoras Martha Rosa y Estrella por abrirme siempre la puerta de sus casas,*

*Y haber contribuido tanto con este trabajo*

*De investigación,*

*Sin ellas no lo hubiese logrado.*

*... A todas aquellas personas que me brindaron su ayuda*

*Y tuvieron el gesto de extender sus manos para ayudarme.*

## **Resumen**

La presente investigación titulada: “Diseño de una Guía para la evaluación de impacto de las auditorías”, tiene como objetivo diseñar una Guía para evaluar el impacto de los resultados obtenidos luego de una actividad auditora. Para el desarrollo originario de la misma se hace referencia a los fundamentos teóricos necesarios del tema objeto de estudio así como la revisión de aspectos metodológicos para la evaluación de impacto desde diferentes enfoques. El procedimiento elaborado proporciona información y orientación a los auditores que necesiten acometer la evaluación de impactos de las auditorías guiándolos de forma general tanto para las auditorías de gestión o rendimiento, financiera o de estados financieros, forense, fiscal, de tecnologías de la información y las comunicaciones, ambiental, especial y se valida a través del criterio de usuarios, los que corroboran que esta es pertinente, viable, tiene actualidad científico-técnica y contribuye a obtener evaluaciones que permiten determinar y mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de las auditorías en cuanto a resultados obtenidos. Como aspectos finales se puntualizan las conclusiones y recomendaciones. Las técnicas de investigación utilizadas son: estudio general, revisión, entrevistas, análisis, observaciones y criterio de usuarios.

Palabras clave: Guía, evaluación, impacto, auditorías, procedimiento

## **Summary**

Present put a title to investigation: "Design of a Guide for the evaluation of impact of auditings", the auditor aim at designing a Guide to evaluate the impact of the results obtained right after an activity. The person giving a reference moves to the theme's theoretic necessary foundations for the originating development of the same I object of study as well as the revision of aspects methodologycs for the evaluation of impact from different focuses. The elaborate procedure provides information and orientation to the auditors that they need to undertake the evaluation of impacts of auditings driving them of general form so much for the auditings of step or performance, financier or of financial statuses, coroner, district attorney, of information technologies and communications, environmental, especial and been worth through users' opinion, the ones that they corroborate that this is pertinent, viable, present time has scientist technical and contributes to obtain evaluations that they enable to determine and to improve so much the efficiency like the efficacy of the auditings as to obtained results. The fact-finding used techniques are: Conspectus, revision, interviews, analysis, observations and users' opinion.

Keywords: Guide, evaluation, impact, audits, procedure.

## **Índice**

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>Generalidades teóricas de la investigación</b> .....	<b>4</b>
1.1 ¿Qué es la evaluación? .....	4
1.1.1 La evaluación se caracteriza por ser: .....	4
1.2 ¿Qué es el Impacto? .....	5
1.3 Evaluación de Impacto .....	7
1.4 Lecciones para la evaluación de impacto de programas .....	10
1.4.1 ¿Evaluar o no Evaluar?.....	10
1.4.2 ¿Cuáles serán sus objetivos? .....	11
1.4.3 ¿Cuándo es apropiado diseñar la evaluación?: .....	11
1.4.4 ¿Qué diseño es apropiado para la evaluación de impacto? .....	11
1.4.5 ¿Existe buena calidad de la información? .....	12
1.4.6 ¿Cuál es el propósito de la evaluación de impacto? .....	13
1.5 Aspectos metodológicos para la evaluación de impacto desde diferentes enfoques .....	13
1.5.1 El enfoque de Parker .....	13
1.5.2 El enfoque de R. Stake .....	13
1.5.3 El enfoque de Cooper .....	13
1.5.4 El enfoque de Bell System .....	14
1.5.5 El enfoque de Donald Kirkpatrick .....	14
1.5.6 El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs). Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham.....	14
1.5.7 El enfoque de Sanín .....	14
1.5.8 Modelo de la Contraloría General de la República del Perú .....	15
1.5.9 Modelo de Philips.....	16

1.5.10 Modelo de Wade.....	16
1.5.11 Modelo de la Universidad Agraria de La Habana .....	17
1.5.12 Modelo de la Universidad Técnica de Holguín "Oscar Lucero Moya" .....	17
1.5.13 Modelo de la Filial Universitaria de la Isla de la Juventud.....	18
1.5.14 Modelo del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE). Ciudad Habana. ....	18
1.5.15 Modelo de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" .....	19
1.5.16 Procedimiento de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" .....	19
1.6 La Auditoría .....	22
1.6.1 Tipos de Auditoría en Cuba .....	24
1.6.2 Auditoría de desempeño .....	25
1.6.3 Retos actuales de la Auditoría .....	26
Conclusiones del Capítulo .....	28
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>29</b>
<b>Guía para la evaluación de impacto de las Auditorías.....</b>	<b>29</b>
2.1 Consideraciones necesarias para elaborar una guía de evaluación de impactos de las auditorías.....	29
2.2 Estructura de la Guía para la Evaluación de Impacto de las auditorías .....	30
Guía para la Evaluación de Impactos de las auditorías .....	30
I. Introducción.....	30
II. Objetivo General:.....	31
III. Objetivos específicos: .....	31
IV. Valor agregado:.....	31
V. Pasos a ejecutar:.....	31
Descripción de los pasos a seguir .....	31
1. Identificación de impactos a evaluar.....	31
1.1 Identificar las relaciones de causa-efecto .....	31
1.2 Delimitar la dimensión temporal de los resultados .....	32

1.3 Clasificación de Impactos .....	33
2. Identificación de los procesos, funciones, áreas (Auditoría de Gestión), ciclos (Auditoría Financiera), obligaciones tributarias (Auditoría Fiscal), o componentes (Control interno) donde se evaluarán los impactos según corresponda. ....	33
3. Determinación de las variables y su operacionalización, relación con los impactos a considerar. ....	35
4. Diseño de los indicadores .....	36
4.1 Consideraciones metodológicas para la elaboración de indicadores.....	38
5. Papeles de Trabajo .....	39
a. Matriz de Resultados .....	39
b. Hoja de comparación ex post/ex ante .....	43
c. Entrevistas .....	44
d. Gráfico de indicadores .....	44
f. Calidad de la intervención de la auditoría .....	44
Anexos .....	45
Anexo 1 Ejemplo de descripción de las variables a emplear a partir de la evaluación efectuada en la auditoría tomada como base y sus resultados. Fuente: Elaboración propia. ....	45
Anexo 2 Ejemplo de una Matriz de Resultados para una Auditoría de Gestión. Áreas analizadas: administración y recursos humanos. Fuente: Elaboración propia. ....	46
Anexo 3 Ejemplo de Indicadores de Auditoría de Gestión. Fuente: Elaboración propia. ....	47
Anexo 4 Ejemplo de Indicadores de Auditoría Financiera. Fuente: Elaboración propia. ....	49
Anexo 5 Ejemplo de Indicadores al evaluar el Sistema de Control Interno. Fuente: Elaboración propia. ....	50
Conclusiones del capítulo.....	50
<b>Capítulo III Validación de la Guía para la evaluación de impacto de las auditorías.</b> .....	<b>51</b>
3.1 Validación de la Guía .....	51
3.1.1 Validación de la guía diseñada sobre la base del criterio de usuarios. ....	53

Conclusiones del capítulo.....	64
<b>Conclusiones .....</b>	<b>65</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>67</b>

## **Introducción**

En el campo de la investigación, particularmente cuando se habla desde la evaluación de impacto de un programa, el compromiso y responsabilidad de las decisiones tienen un impacto no solo científico, sino económico y social. Las investigaciones relacionadas con la evaluación de impacto, son de manera general, investigaciones sociales aplicadas que hacen uso de herramientas matemáticas y estadísticas no para generar nuevo conocimiento teórico, sino que por el contrario, buscan utilizar dichas herramientas en función de estimar con precisión el impacto sobre ciertos indicadores sociales a partir de un proyecto para posteriormente permitir que los gobernantes o planificadores planteen y organicen estrategias con respecto a la corrección de políticas previas o del proyecto, así como la replicabilidad y en algunos casos una reprogramación o discontinuidad del mismo.

La evaluación de impacto permite determinar de forma general si un programa o proyecto produjo los efectos deseados en las personas, instituciones o regiones en donde se implementó y si esos efectos son resultado de la intervención del programa, permitiendo además examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios.

Dado esto, la evaluación debe identificar si existen o no relaciones de causa efecto entre el programa y los resultados obtenidos y esperados, ya que pueden existir otros factores que pueden estar presentes durante el período de intervención del programa, que podrían estar correlacionados con los resultados y que no son tenidos en cuenta al momento de la evaluación.

En este sentido, la evaluación de impacto es un proceso integral que evalúa no solo el logro de los objetivos, sino que debe tener en cuenta los diferentes factores que influyen en el cómo serían el contexto, el proceso, los resultados y el producto.

Se han desarrollado disímiles investigaciones, donde diferentes especialistas, profesionales, estudiantes, etc., han diseñado metodologías o procedimientos para evaluar el impacto de determinados procesos o programas de gran importancia, desde el punto de vista social, económico, político o ambiental. Luego de haber explorado y consultado bibliografía acordes al tema, se pudo apreciar que a pesar de ser un tema rico en teoría y con variadas aplicaciones todavía existen algunos que no han sido explotados como es el caso de la evaluación del impacto de la Auditoría en las entidades.

La Auditoría, es una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso. Por otra parte, constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la misma.

He aquí la importancia de conocer ¿Cuál fue el efecto del programa (entiéndase la Auditoría como programa) sobre sus beneficiarios? ¿Los beneficios recibidos por los participantes en el programa son los que se propuso lograr o son diferentes a los propuestos? ¿Son estos positivos o negativos? En caso de un mejoramiento en la situación de sus participantes, ¿Es esto una consecuencia del programa o se hubiese obtenido de todas maneras? A la luz de los beneficios, directos e indirectos, obtenidos, ¿Se justificaban los costos del programa?

A estas interrogantes solo se les puede dar respuesta desarrollando un procedimiento capaz de brindar toda esta información y que permita evaluar el impacto que tiene el desarrollo de una Auditoría en cualquier entidad.

### **Problema científico**

La no existencia de un procedimiento que permita evaluar el impacto de la Auditoría sobre la entidad, empresa, institución u organización que haya sido objeto de la misma.

### **Sistema de Objetivos**

En correspondencia con el problema de la investigación se pretende como:

#### **Objetivo general**

Diseñar una guía para evaluar el impacto de las auditorías.

#### **Objetivos específicos**

- Argumentar el sustento teórico sobre el que se fundamenta el procedimiento propuesto.
- Diseñar la guía para evaluar el impacto de las auditorías considerando la evaluación como un proceso sistémico e integral de apoyo al cambio organizacional.

- Validar la Guía para la evaluación de impacto de las auditorías a través del método criterio de usuarios con los Miembros de la sub – sección de Auditoría del MINFAR de Cienfuegos.

### **Hipótesis de investigación**

Si se diseña una guía para evaluar el impacto de las auditorías se podrá contar con una herramienta de orientación para medir y valorar la incidencia o efecto de los resultados obtenidos en la actividad auditora sobre la organización o entidad auditada.

### **Estructura de la tesis**

En el Capítulo Primero se abordan elementos teórico-conceptuales sobre la Auditoría, la importancia de su evaluación, y cómo puede realizarse, así como un resumen de la crítica a la revisión bibliográfica realizada sobre el tema de evaluación de impacto.

En el Segundo Capítulo se establecen las pautas para la evaluación del impacto de la Auditoría en las entidades considerando la evaluación como un todo.

Ya en el Capítulo Tercero se procede a validar la guía diseñada para la evaluación del impacto de las auditorías a través del método criterio de usuarios con los Miembros de la sub – sección de Auditoría del MINFAR de Cienfuegos.

Se emplean un conjunto de técnicas y herramientas de gran utilidad, entre las que podemos citar: entrevistas, tormentas de ideas, encuestas, procesamiento de datos y el empleo de sistemas tales como: EXCEL, WORD y otros paquetes informáticos.

## **CAPÍTULO I**

### **Generalidades teóricas de la investigación**

En este capítulo se abordan elementos teórico-conceptuales sobre la Auditoría, un resumen de la crítica a la revisión bibliográfica realizada sobre el tema de evaluación de impacto así como la exposición de metodologías y procedimientos propuestos desde los enfoques de diferentes autores para desarrollar la misma.

#### ***1.1 ¿Qué es la evaluación?***

**Evaluación.** (De evaluar). f. Acción y efecto de evaluar (Primera acepción).31

**Evaluar.** (Del fr. évaluer). tr. Señalar el valor de algo. || 2. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Evaluó los daños de la inundación en varios millones. U. t. c. prnl. || 3. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos.

##### **1.1.1 La evaluación se caracteriza por ser:**

Un proceso sistemático que presupone la emisión de un juicio de valor. Sin juicio de valor no puede hablarse de evaluación. Deberá sustentarse en información rigurosa, fiable y válida y encaminarse a la mejora y elevación de los niveles de desarrollo de la institución y los sujetos que forman parte de ella.

En la literatura se habla de las modalidades de la evaluación, en lo que se difiere es en la cantidad de modalidades. Las modalidades de evaluación se definen en función de la finalidad que persiguen y del momento de su aplicación.

- Evaluación diagnóstica, centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes.
- Evaluación formativa, que analiza la marcha del proceso de enseñanza aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados.
- Evaluación sumativa, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.
- Evaluación de la transferencia, que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.
- Evaluación del impacto, centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o

monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización.

## **1.2 ¿Qué es el Impacto?**

El término **impacto**, de acuerdo con el Diccionario de uso del español proviene de la voz “*impactus*”, del latín tardío y significa, en su tercera acepción, impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso.

El Diccionario de la Real Academia Española consigna una cuarta definición del vocablo, asociada a la cuestión ambiental, que dice...conjunto de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades.

Así, el término “*impacto*”, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos sobre el medio ambiente. Se puede citar, a modo de ilustración, la definición de impacto ambiental que ofrece (Lago, 1997) donde plantea que... se dice que hay impacto ambiental cuando una acción o actividad produce una alteración, favorable o desfavorable en el medio o algunos de los componentes del medio. Y, más adelante, afirma que: El impacto de un proyecto sobre el medio ambiente es la diferencia entre la situación del medio ambiente futuro modificado, como se manifestaría como consecuencia de la realización del proyecto, y la situación del medio ambiente futuro como habría evolucionado sin la realización del proyecto, es decir, la alteración neta -positiva o negativa en la calidad de vida del ser humano- resultante de una actuación.

La tarea de evaluar el impacto parece constituir una gran dificultad para muchos proyectos y programas. Medir el impacto es concretamente, tratar de determinar lo que se ha alcanzado. Como se expuso anteriormente, el término *impacto*, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos relacionados sobre el medio ambiente. Entonces, se puede observar que en todos los conceptos, el *impacto* se refiere a cambios en el medio ambiente producidos por una determinada acción.

Luego, el uso del término se amplió con otras acepciones y usos, un ejemplo de los cuales es el siguiente concepto de *impacto* en el terreno de una organización, donde se plantea que: El *impacto* organizacional puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación...

Más tarde, la utilización del término impacto se amplió y fue objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas sociales: (B.E Liberta, 2006)

- El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Los autores sustentan el criterio de que el impacto como concepto es más amplio que el concepto de eficacia, porque va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, así como del examen de los mencionados efectos sobre la población beneficiaria.
- ... los resultados finales (impactos) son resultados al nivel de propósito o fin del programa. Implican un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen al programa. Un resultado final suele expresarse como un beneficio a mediano y largo plazo obtenido por la población atendida.
- El impacto es la consecuencia de los efectos de un proyecto. Los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto; para ellos, los efectos generalmente se relacionan con el propósito mientras que los impactos se refieren al fin.
- Los impactos...son los logros derivados del desarrollo de un proyecto y que pueden observarse a largo plazo (después de año y medio).

(Menou, 1993) expone un concepto de impacto que enfoca la cuestión desde dos perspectivas, una de las cuales se refiere a los efectos que tienen distintos tipos de proyectos que apoyan el desarrollo de las actividades de información. La otra perspectiva se refiere a los resultados del uso de la información en la solución de los problemas fundamentales del desarrollo, como satisfacción de las necesidades básicas, crecimiento económico, protección del medio ambiente, modernización del sector público, reducción de la mortalidad y, específicamente, en los terrenos educacional, profesional, social, cultural.

(Rojas, 2001) ofrece una definición de impacto en relación con el tema de la información, en la que plantea que...del uso de un sistema de información se desprenden resultados que constituyen el llamado impacto, que puede tratarse como

un cuarto nivel y que está determinado por los resultados que se obtienen en la práctica y las transformaciones que pueden producirse como efecto de ese uso.

En las definiciones expuestas anteriormente, puede observarse que tienen varios elementos en común, entre estos, la relación causa-efecto entre la aplicación de un determinado proyecto o programa y el impacto causado, los resultados de dicho proyecto presentes a mediano y largo plazo, los cambios verificados en los grupos o comunidades, así como de qué manera se producen los cambios, es decir, se consideran los efectos previstos o no, negativos o positivos, así como el factor tiempo en la duración de los efectos de una acción.

### ***1.3 Evaluación de Impacto***

La evaluación del impacto es un tema ampliamente tratado a escala nacional e internacional. La evaluación del impacto ambiental comienza a realizarse a finales de la década de los años 1960 en los países desarrollados, como un proceso de análisis y prevención de impactos ambientales, ante la presión de grupos ambientalistas y de la población en general. Más tarde, se incorpora la evaluación del impacto social de los proyectos como un concepto más amplio, que incluía no sólo el medio ambiente sino también a la comunidad. Actualmente, el concepto de impacto social incluye no sólo los resultados previstos sino también aquellos que no se previeron. Igualmente, contempla los efectos, tanto positivos como negativos que se pudieran presentar luego de la implementación de un determinado programa o proyecto en un grupo social o una comunidad.

Refiriéndose a este tipo de evaluación, varios autores están de acuerdo en manifestar que es un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados.

(Tyler, 1993) considera que la evaluación de impacto es el proceso mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzaron las metas propuestas. En el modelo de evaluación que propone este autor, se consideran las intenciones del programa, las metas y objetivos de comportamiento y los procedimientos que son necesarios poner en práctica para realizarlo con éxito.

(Schumann, 1993) define la evaluación de impacto como el proceso para juzgar el mérito de alguna actividad y de esa manera, conocer los procesos aplicados y las

estrategias, que permiten su comprensión y redefinición, en el caso de que ésta última sea necesaria.

De acuerdo con Suchman, el objetivo principal de la evaluación de impacto es descubrir la efectividad de un programa y para esto, se toma como base de comparación sus objetivos, a la luz de la relación entre los objetivos y sus presuposiciones.

(Stufflebeam, 1993) define la evaluación de impacto como... el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Así, los aspectos claves del objeto que deben valorarse incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto.

De manera que, según Stufflebeam, el propósito fundamental de la evaluación no es demostrar sino perfeccionar.

(ONU, 1984), expresa que la evaluación de impacto constituye el proceso en que se determina, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades en relación con los objetivos planteados para la realización de estas. La finalidad de la evaluación, de acuerdo con esta definición, es la mejora de las actividades en su desarrollo, para contribuir en la planificación, programación y la toma de decisiones.

Existen varios términos que se utilizan para distinguir los distintos tipos de evaluación. Una clasificación muy interesante es la que ubica la evaluación de impacto como integrante del ciclo de vida del proyecto, que se revela en las distintas etapas o fases de la intervención del proyecto.

En la etapa *ex ante*, que se cumple antes del inicio de la ejecución de determinado programa, se evalúan: el contexto socioeconómico e institucional, los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos y las estrategias de acción. En el caso de la evaluación *intra*, el autor explica que esta se desarrolla durante la ejecución del programa y se evalúan las actividades e identificando los aciertos, errores y dificultades. (Abdala, 2004)

La evaluación *post*, se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, donde se detectan, registran y analizan los resultados. Con la evaluación *ex post*, que se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, se valoran los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo.

(Cohen y Franco, 1992) exponen, en el terreno específico de la evaluación de impacto, que esta evaluación...trata de determinar...si hubo cambios...la magnitud que tuvieron...a qué segmentos de la población objetivo afectaron y en qué medida (y) qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos.

(Camacho, 2000) define la evaluación de impacto como sigue:...es la valoración de los cambios producidos en un grupo social debido a la inserción de un nuevo componente. En este caso, el autor se refiere a la adopción de Internet como nueva tecnología de información y amplía el concepto al decir que este impacto puede observarse en el desempeño de una organización, tanto en su funcionamiento interno como en el cumplimiento de su misión en la sociedad.

(Baker, 2000) entiende por evaluación de impacto, el análisis que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa.

(Sandoval, 2003) opina que la evaluación de impacto mide los cambios en el bienestar de los individuos que pueden atribuirse a un programa o a una política específica y establece que los objetivos de este tipo de evaluación son proveer información y ayudar a mejorar su eficacia.

(Abdala, 2004) amplía esta definición y afirma que la denominación de evaluación de impacto contempla el proceso evaluatorio, orientado a medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según las reglas preestablecidas. Así, la medida de los resultados, que constituye la característica principal de la evaluación de impacto, permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado y, a su vez, compara la planeación con el resultado de la ejecución. Más adelante, el mismo autor explica que...la evaluación de impacto abarca todos los efectos secundarios a la planeación y a la ejecución: específicos y globales; buscados -según los objetivos o no-; positivos, negativos o neutros; directos o

indirectos -la sola puesta en marcha del programa puede generar efectos sobre los directamente involucrados hasta la sociedad toda.

Las definiciones expuestas anteriormente tienen muchos puntos de contacto, entre ellos:

- La evaluación de los cambios ocurridos en la población beneficiaria producto de una acción.
- La evaluación de los cambios efectuados no sólo en la población beneficiaria sino en otros grupos poblacionales.
- La evaluación de todos los efectos de una acción, sean positivos o negativos, buscados o no y directos o indirectos.

Puede concluirse entonces que, de una forma u otra, todos los conceptos coinciden en contemplar la evaluación de impacto como la valoración de los resultados de la aplicación de una acción en un grupo, que indaga en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados.

## ***1.4 Lecciones para la evaluación de impacto de programas***

### **1.4.1 ¿Evaluar o no Evaluar?**

Dado que efectuar una evaluación de impacto implica muchos costos, que incluyen la recopilación de datos y el valor del tiempo del personal para todos los miembros del equipo de evaluación, una de las primeras preguntas que es preciso contestar es si se debe realizar o no una evaluación de impacto. Para ello es necesario efectuarse una serie de preguntas, entre ellas:

- ¿Hay una voluntad política y financiera para su realización?
- ¿Hay algún otro método que pueda ser más adecuado que una evaluación de impacto completa?
- ¿Se encuentra el programa en una etapa lo suficientemente avanzada para permitir una evaluación de impacto o aún se modificará?
- ¿Se justifica realizarla?

### **1.4.2 ¿Cuáles serán sus objetivos?**

Una vez que se ha decidido efectuar una evaluación es preciso preguntarse cuáles serán tanto su objetivo general como sus objetivos específicos. Para ello es preciso hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué pregunta se desea contestar con la evaluación?
- ¿Qué se quiere medir?
- ¿Qué indicadores de resultados serán necesarios de construir?
- ¿Cuáles serán las necesidades de información que demandará la evaluación?
- ¿Será ésta cuantitativa o cualitativa?

### **1.4.3 ¿Cuándo es apropiado diseñar la evaluación?:**

La experiencia indica que el éxito de una evaluación depende crucialmente del momento en que se diseña la misma. Una evaluación diseñada ex-post está en una situación de desventaja porque generalmente no se cuenta con toda la información necesaria. Esto, a su vez, lleva a restar confiabilidad a los resultados de la misma.

Contrariamente, cuando las evaluaciones son diseñadas en conjunto con el programa se han observado efectos positivos. Por un lado, se consigue que el impacto sobre los objetivos pueda ser cuantificado de manera más confiable, pero además se consigue una retroalimentación fundamental que permite ir corrigiendo el programa para optimizar los resultados.

Mediante una planificación anticipada y cuidadosa, es posible incorporar todos los elementos que contribuirán a una evaluación de impacto rigurosa, que permitirá una recopilación de la información adecuada, usando datos de tipo cuantitativos como cualitativos, con información para beneficiarios y comparaciones relativa a los procesos principales que pueden influir en los resultados finales.

### **1.4.4 ¿Qué diseño es apropiado para la evaluación de impacto?**

Hay una tensión importante cuando se elige el diseño de la evaluación. El diseño experimental tiene la clara dificultad de necesitar de un amplio apoyo político que permita la compleja implementación del programa en zonas seleccionadas aleatoriamente, dejando un grupo de control sin cobertura. Por su parte, un diseño cuasi-experimental es políticamente menos sensible y menos demandante en términos de implementación, sin embargo proporciona resultados menos robustos y menos transparentes que aquellos generados por diseños experimentales. El diseño de la evaluación debe tomar una opción dentro de esta tensión.

Para la mayoría de las evaluaciones, se requiere más de una técnica para obtener resultados sólidos que responden a las variadas preguntas de la evaluación. Aún más, cada pregunta podría necesitar de diferentes técnicas, incluso dentro de un diseño único de un estudio. Usar técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa permite generar una valiosa combinación de resultados útiles y pertinentes para las políticas. Muchas veces como el trabajo cualitativo es más intuitivo, es más accesible y, por tanto, más interesante para la Gerencia Social del Proyecto.

Para elegir el diseño que se debe usar para la evaluación de impacto, es importante responderse las siguientes preguntas:

- ¿Qué preguntas se intenta responder en esta evaluación de impacto?
- ¿Son estas relativas a resultados a nivel de producto, intermedios o finales?
- Para responder las relativas a resultados finales, ¿se usará un diseño experimental o cuasi experimental?
- ¿Será un enfoque paramétrico o no paramétrico?

#### **1.4.5 ¿Existe buena calidad de la información?**

La calidad de la base de datos disponible no sólo permite una efectiva evaluación del Programa sino que además permite realizar experimentos, que permitan optimizar los resultados del mismo. De no contar con información tan precisa, tales experimentos o bien no serían posibles o bien no serían confiables. Por lo tanto, es una buena inversión desde el punto de vista de la eficiencia del programa que se contemple la recolección y análisis de información relevante, confiable y oportuna.

En la evaluación hay que aprovechar al máximo las fuentes de datos existentes, tales como encuestas, registros administrativos de un programa, etc., pueden aportar valiosa información a los esfuerzos de evaluación. Aprovechar las fuentes existentes reduce la necesidad de recurrir a una costosa recopilación de datos para el exclusivo propósito de una evaluación. A veces si bien las bases de datos pueden no contener toda la información que idealmente se debieran tener para los fines de la evaluación, hay técnicas estadísticas que con frecuencia se pueden usar para corregir los sesgos asociados a los datos faltantes.

Para definir qué fuentes de datos, primarias o secundarias, se usarán para realizar la Evaluación, es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Existe una base del universo que permita una identificación de beneficiarios y comparaciones que permita el diseño muestral?
- ¿Se puede hacer algún cruce con bases de datos existentes?
- Los datos, ¿permiten llegar a los individuos u empresas?

- ¿Hay encuestas en marcha que se puedan usar? ¿Es factible incorporar preguntas a esta?

#### **1.4.6 ¿Cuál es el propósito de la evaluación de impacto?**

La evaluación de impacto tiene como propósitos determinar si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones a los cuales este se aplica; obtener una estimación cuantitativa de estos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del programa.

### ***1.5 Aspectos metodológicos para la evaluación de impacto desde diferentes enfoques***

El presente epígrafe menciona algunos de los modelos, procedimientos y metodologías para la evaluación de impacto sin pretender por esto hacer un inventario exhaustivo de los mismos sino solo realizar un recorrido que posibilite conocerlos y de esta forma conocer la historia inherente a cada uno. Se estudiaron varios modelos importantes, los mismos se exponen a continuación:

#### **1.5.1 El enfoque de Parker**

Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos:

- a) desempeño del individuo
- b) desempeño del grupo
- c) satisfacción del participante
- d) conocimiento obtenido por el participante.

#### **1.5.2 El enfoque de R. Stake**

Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

#### **1.5.3 El enfoque de Cooper**

Este autor hace referencia a que dependiendo de los ámbitos a evaluar la línea de Evaluación de Impacto (EI) en aplicación en la Dirección de Presupuesto comprende dos modalidades; las Evaluaciones Módulo de Impacto y las Evaluaciones en

Profundidad. Las Evaluaciones Módulo de Impacto integran la evaluación de los resultados de corto, mediano y largo plazo de los programas (eficacia), con los principales aspectos de la eficiencia y economía en el uso de los recursos. Las Evaluaciones en Profundidad, además de las dimensiones revisadas por la modalidad de Módulo de Impacto, realizan un análisis de los aspectos relativos a la gestión de los procesos internos de los programas.

#### **1.5.4 El enfoque de Bell System**

Utiliza los siguientes niveles:

1. resultados de la reacción
2. resultados de la capacidad
3. resultados de la aplicación
4. resultados del valor.

#### **1.5.5 El enfoque de Donald Kirkpatrick**

Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse:

- reacción
- aprendizaje
- comportamiento
- resultados

#### **1.5.6 El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs). Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham**

Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

#### **1.5.7 El enfoque de Sanín**

Establece dos niveles de evaluación de gestión y de resultados: la metaevaluación y la mesoevaluación.

Metaevaluación: encargada de evaluar las políticas, las estrategias, los planes y programas de carácter global, para ello debe comprobar los impactos globales y las contribuciones recibidas de los niveles inferiores.

Mesoevaluación: se mueve en el espacio institucional, en dos sentidos de confluencia: de arriba-abajo y de abajo-arriba. Allí se concilia, se hace la concertación, se acogen los objetivos y directrices superiores pero se mantiene y se consolida la realización de los objetivos propios del mesoespacio (comunidad, territorio, región, clientes) y la identidad de los entes que son protagonistas en ese mesoespacio.

Sanin ofrece las orientaciones y los instrumentos principales que le sirven a la gerencia pública para desempeñarse eficaz y eficientemente hacia el logro de sus objetivos y hacia el cumplimiento de su misión, mediante la utilización interactiva de los subsistemas de control, para lo cual su propuesta se instrumentaliza en un Tablero de Control Gerencial con cinco componentes articulados:

1. Evaluación de resultados
2. Control de procesos
3. Control de proyectos
4. Evaluación Ex – Post
5. Evaluación Estratégica Global

### **1.5.8 Modelo de la Contraloría General de la República del Perú**

Para el desarrollo de la metodología propuesta por la Contraloría General de Perú se usó como referencia el documento “Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública” de Héctor Sanín Angel, publicado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES – CEPAL (1999). La finalidad de esta, está dada por la capacidad de determinar en forma general el impacto de la gestión de las Entidades de Fiscalización Superior (EFS) con respecto de su misión y objetivos institucionales. En otras palabras, determinar si los trabajos planificados tanto operativos como estratégicos, han logrado los resultados esperados impactando sobre los *stakeholders* o grupos de interés.

Cuenta con una métrica para evaluar el impacto de la fiscalización con el uso de indicadores de gestión, en razón de que una de las herramientas de mayor utilidad para el desarrollo de una gestión orientada a los resultados, es la medición y evaluación del desempeño por medio de un conjunto de indicadores claves.

### **1.5.9 Modelo de Philips**

Aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

- I. Recogida de datos
- II. Aislamiento de los efectos de la formación
- III. Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos
- IV. Conversión a valores monetarios
- V. Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

### **1.5.10 Modelo de Wade**

Wade concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización. Desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

- I. Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
- II. Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
- III. Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
- IV. Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del coste-beneficio.

También existen varios modelos y procedimientos diseñados por las universidades cubanas para la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones, sin embargo en Cuba aunque existen experiencias empíricas no existe una cultura de evaluación de los resultados en este sentido a pesar de que es un objetivo primario lograr una adecuada eficacia de las acciones de capacitación. Estos modelos implementados por universidades cubanas son los siguientes:

### **1.5.11 Modelo de la Universidad Agraria de La Habana**

En la Universidad Agraria de La Habana, se aplica un modelo de Superación y Entrenamiento para los Dirigentes y sus reservas con el objetivo principal de evaluar y dar seguimiento al sistema de capacitación, así como la medición del impacto en el desarrollo individual y organizacional. Este modelo cuenta con cuatro etapas:

1. Etapa de Investigación
2. Etapa de Proyección del Sistema
3. Etapa de Ejecución
4. Seguimiento y Evaluación

Este modelo trata de ofrecer un Sistema Integrado de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento para dirigentes que concibe que la capacitación satisfaga las necesidades individuales y organizacionales, a través de un modelo integrado que proporcione un equilibrio entre el pasado (enfoque financiero), presente (enfoque de cliente y proceso), futuro (enfoque de renovación y desarrollo) y el impacto hacia la sociedad.

### **1.5.12 Modelo de la Universidad Técnica de Holguín "Oscar Lucero Moya".**

La Universidad Técnica de Holguín "Oscar Lucero Moya" desarrolló una metodología con el objetivo de evaluar gestión de la capacitación y cuenta con tres pasos fundamentales:

1. Evaluación del grado de cumplimiento de las etapas del Proceso de Gestión de la Capacitación.
2. Valoración del nivel de satisfacción con los resultados obtenidos de las acciones realizadas, en dos momentos: al terminar la acción y pasado un tiempo que se define en correspondencia a la actividad realizada y sus objetivos, significando Nivel de satisfacción de los participantes en las acciones de capacitación y Nivel de satisfacción de los mandos de las acciones ejecutadas.
3. Evaluación integral del efecto de la capacitación. (Impacto final)

### **1.5.13 Modelo de la Filial Universitaria de la Isla de la Juventud.**

En la Filial Universitaria de la Isla de la Juventud, se realizó una propuesta metodológica para medir el impacto de la capacitación, compuesta por:

- Análisis con los solicitantes de la capacitación, a fin de definir el impacto real que ha tenido el diplomado, considerando variables específicas para cada organización.
- Aplicación de una encuesta a los cursitas.
- Sesión de trabajo en grupo para recoger la opinión de los cursitas en cuanto a: perfeccionamiento del diplomado, posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos e intercambio de experiencias sobre la "dirección" en su organización.

El análisis propuesto considera tres niveles:

1. Primero se centra en el impacto para toda la organización.
2. Segundo para los cursitas.
3. Se centra en la opinión de los cursitas sobre el proceso de capacitación recibido.

### **1.5.14 Modelo del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE). Ciudad Habana.**

Propone una primera aproximación al enfoque metodológico para gestionar estratégicamente la capacitación en las organizaciones a través de:

- Definición del impacto que se desea lograr en consonancia con la proyección estratégica de la organización y las competencias necesarias asociadas, a partir del análisis de la cadena de valor y los procesos claves.
- Diseño del programa de capacitación necesaria.
- Ejecución del programa de capacitación y la realización de mediciones intermedias.
- Evaluación del impacto del programa de capacitación mediante los indicadores previamente definidos, y reajustar programa de capacitación. Se plantean cinco niveles:

1<sup>er</sup>. Nivel: la satisfacción de los cursitas.

2<sup>do</sup>. Nivel: Cambios en el nivel de conocimientos y habilidades de los individuos.

3<sup>er</sup>. Nivel: Aplicación en su desempeño en el puesto de trabajo

4<sup>to</sup>. Nivel: Impacto en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización.

5<sup>to</sup>. Nivel: Impacto social.

### **1.5.15 Modelo de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”**

El modelo propuesto por esta universidad, para la medición del impacto en la formación de los directivos, cuadros, especialistas y trabajadores, cuenta con seis pasos:

Paso 1: Diagnóstico del estado actual de la organización.

Paso 2: Determinación del estado deseado en términos de resultados y comportamiento de los trabajadores según el nivel de conocimientos en que se encuentran.

Paso 3: Determinación de las brechas que obstaculizan la formación integral de los trabajadores en términos de los resultados profesionales y del comportamiento conductual.

Paso 4: Formulación de estrategias psico - socioculturales diferenciando el espacio para su superación.

Paso 5: Análisis y valoración con factores institucionales, políticos y sociales para el establecimiento de normas de conducta, contribuyentes a la formación integral del trabajador y su impacto psico-sociocultural en el medio donde se inserta.

- Paso 6: Diseño e implementación de un sistema de monitoreo y retroalimentación que facilita la medición del impacto del trabajador en términos de resultados y comportamientos.

### **1.5.16 Procedimiento de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”**

Este modelo abarca de forma integral el proceso de capacitación, desde su planificación hasta tiempo después de concluida la misma. Toma como base la Metodología D.I.C.E y la Estrategia de Evaluación de Impacto de los Cuadros y Reservas de la provincia de Cienfuegos. Utiliza las matrices prospectivas para complementar el Modelo de Kirkpatrick mejorado, dándole al modelo un enfoque

sistemático e integral, con perspectiva de futuro. Está compuesto de ocho pasos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Caracterización del grupo de estudio (organización).
2. Identificación del banco de problemas de la organización objeto de estudio.
3. Identificación de los intereses de la capacitación.
4. Agrupar expectativas (variables) y operacionarlas.
5. Relacionar variables y determinar claves.
6. Definir actores y objetivos del objeto de estudio.
7. Evaluación del impacto de la capacitación.
8. Realización del informe.

Los modelos diseñados sobre la capacitación en las universidades de Cuba poseen características propias que lo diferencian de las formas tradicionales, acorde a las exigencias y necesidades de la realidad cubana. La valoración del impacto es siempre un empeño difícil pero necesario, en el cual debe considerarse la complejidad de la relación entre la acción de superación y las personas que son afectadas por ella, por eso se debe distinguir lo significativo para determinar convenientemente la importancia de los cambios a partir de un sistema de referencia compartido. Los modelos y enfoques mencionados anteriormente (exceptuando a los enfoques tomados de Cooper, Sanín y de la Contraloría General de la República del Perú) fueron tomados del Trabajo de Diploma “La evaluación del impacto del Diplomado del Perfeccionamiento Empresarial séptima edición en Cienfuegos” por el autor Yusniel Corredera Rodríguez, (2008-09).

Por su parte la autora Oliver León (2012) en su proyecto de tesis, realiza un procedimiento para la evaluación de impacto de la actividad laboral por cuenta propia a escala territorial. Decide integrar las metodologías de Berner; el procedimiento de Ernesto Abdala y la metodología de Nelson Castro, para la evaluación del programa en correspondencia con las variables a utilizar y los actores del mismo. El proceso de evaluación se realiza en 4 etapas:

- Etapa No. 1: Selección de la muestra

El universo y la muestra serán intencionales de acuerdo a las técnicas a utilizar. El universo lo constituirán los actores del programa y la muestra la constituirá el grupo en que se realiza el estudio, la cual debe ser representativa para poder generalizar los resultados obtenidos a todo el universo. Para ello debe reunir los caracteres fundamentales que existen en el universo en relación con la variable a estudiar y el tamaño muestral debe ser proporcional al tamaño del universo, a mayor tamaño de población menor porcentaje requiere la muestra. En esta etapa se configuran los grupos beneficiarios y de control.

- Etapa No. 2: Identificación de las variables a medir

Una variable es un atributo que no es fijo sino que varía en su presencia, ausencia o magnitud. Las variables a medir quedan identificadas desde que se acuerda el marco y profundidad del proceso evaluatorio, el problema a evaluar y su magnitud. Este nivel de definición de las variables es muy abstracto lo que obliga a su operacionalización para hacerlas medibles.

En esta etapa se definen las variables a medir y se determina su operacionabilidad de acuerdo al alcance de la investigación. Se seleccionan los sistemas de análisis adecuados a las técnicas a utilizar, para detallar su comportamiento a partir del estudio de los casos.

Los instrumentos empleados para la recolección de los datos estarán en correspondencia con el tipo de evaluación a utilizar

- Etapa No. 3: Medición del impacto

Para evaluar el impacto como función social se utilizará la metodología de Berner, Ryan Cooper, Marcela Guzmán y Nelson Guzmán. Santiago de Chile, Diciembre 2005, para medir las relaciones causa-efecto entre los componentes que se producen en el programa y los resultados esperados. El juicio evaluativo se realizará sobre la base de la aceptación o no de las hipótesis causales definidas como horizonte de evaluación de las externalidades y se fundamentará en la medición objetiva de los beneficios esperados por actores del programa.

Para evaluar el impacto como política de empleo se utilizará el procedimiento de Ernesto Abdala (asesor de la OIT) para programas sociales el cual facilita el aislamiento de los factores macroeconómicos e identifica el peso relativo de la inserción laboral atribuible al programa. El juicio evaluativo se sustentará sobre la

diferencia porcentual existente entre las medidas de los resultados obtenidos en el grupo objeto de estudio (trabajadores disponibles) y el grupo control. Se discrimina por edad y sexo.

El impacto económico se medirá sobre la base de la incidencia en el presupuesto de las variaciones producidas en los niveles de recaudación, por la aplicación del nuevo régimen de tributación y las nuevas regulaciones que rigen el trabajo por cuenta propia. El juicio evaluativo se fundamentará en el análisis cualitativo del impacto de las desviaciones en los contribuyentes inscritos sobre el comportamiento de la recaudación monetaria en el período analizado y del impacto de los ingresos cedidos provenientes del ejercicio del trabajo por cuenta propia sobre la ejecución financiera del presupuesto municipal. Se proyectan cifras presupuestarias a partir de los resultados obtenidos.

- Etapa No.4: Evaluación de los resultados

En esta etapa se presentan y valoran los resultados obtenidos según los criterios de medición de Impacto. Tomado del Trabajo de Diploma “Proceso para la Evaluación del impacto del Trabajo por Cuenta Propia en el Municipio de Cruces”. Oliver León, Y.C. (2011-12)

El proceso de búsqueda de información realizado para contribuir al logro del objetivo de este proyecto de tesis, reveló que no antecede ningún procedimiento para la evaluación de impacto de las auditorías. Cuando una empresa es objeto de Auditoría, se califica el estado de su control interno y se evalúa la efectividad de las medidas de prevención; se pretende fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda y el seguimiento de las medidas adoptadas; fomentar la integridad, honradez y probidad de los dirigentes y colectivos laborales, en el interés de elevar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos del Estado. De ahí la importancia de poder contar con una guía de pasos a efectuar que permitan medir el impacto de los resultados de las auditorías en las entidades.

## **1.6 La Auditoría**

El concepto de Auditoría ha evolucionado en 4 fases:

Fase primera

- A principios de la Revolución Industrial no hay grandes transacciones, la misión del auditor era buscar si se había cometido fraude en ese negocio, pero los negocios eran pequeños.

#### Fase segunda

- Las empresas son más grandes, se comienza a separar el capital y la propiedad del negocio, es decir, la Administración. El auditor sin dejar de hacer lo que realizaba en la primera fase, tiene una nueva actividad que es la de verificar y certificar que la información de esos administradores que la pasan a través de las cuenta de resultados, sea veraz.

#### Fase tercera

- Aparecen nuevas tecnologías, ordenadores, etc. Las transacciones a lo largo del año son bastante voluminosas. Esto hace que el auditor revise las cuentas, aunque el sistema de control interno de la empresa funcione o no, y en base a este sistema se comienza a trabajar. Se sigue revisando que la información contable refleje la imagen fiel de la empresa conforme a lo acontecido y revise además el sistema de control interno de la empresa.

#### Fase cuarta

- El auditor ha de indicar, aparte de lo anterior, un informe, pidiendo a la empresa la opinión de si está de acuerdo de cómo se ha realizado este informe.

Las causas que dieron origen a esta profesión son principalmente:

- La necesidad de comprobar la honestidad de aquellos que administraban los bienes y dinero de otros.
- El deseo de los administradores de que su honradez quedase comprobada.
- La falta de conocimiento en realidad, para rendir informe y cuentas de la gestión realizada.

(La American Accounting Association, 2010) precisa la auditoría como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como valorar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

(La Ley No. 107 de la Contraloría General de la República de Cuba, 2009) define la auditoría como el proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.

Existen diferentes modalidades de Auditoría, las cuáles persiguen objetivos muy específicos en dependencia del tipo que sea. En Cuba se clasifican del modo que se presenta a continuación.

### **1.6.1 Tipos de Auditoría en Cuba**

Los tipos de auditoría, de acuerdo con los objetivos fundamentales que persiguen, se clasifican en:

Auditoría de gestión o rendimiento: consiste en el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Auditoría financiera o de estados financieros: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.

Auditoría forense: consiste en la investigación y verificación de información, operaciones, actividades y otras, para reunir y presentar el soporte técnico que sustente presuntos hechos delictivos y de corrupción administrativa.

Auditoría de cumplimiento: es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficacia de la norma, en relación con los objetivos y metas de la entidad.

Auditoría fiscal: consiste en el examen de las operaciones a las que están obligadas las personas jurídicas o naturales con obligaciones al fisco, tributarias y no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

Auditoría de tecnologías de la información y las comunicaciones: consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, así como de la confiabilidad y validez de la información, la efectividad de los controles, aplicaciones, sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.

Auditoría ambiental: es el proceso para verificar el uso, administración, protección, preservación del medio ambiente y de los recursos naturales, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las normas y principios que rigen su control y cuando proceda, cuantificar el impacto por el deterioro ocasionado o que pueda producirse.

Auditoría especial: consiste en la verificación y análisis de temas específicos en entidades, actividades de interés nacional o territorial, programas, proyectos y otros asuntos. Cuando se requiera, se aplica con enfoque de proceso y participan uno o varios sujetos.

A la hora de evaluar impacto, existe una auditoría que reúne las características y requisitos que hace mucho más viable y fácil este proceso; se trata de la Auditoría de Gestión llamada por algunos especialistas como Auditoría de desempeño.

### **1.6.2 Auditoría de desempeño**

La auditoría de desempeño es una evaluación de la eficacia del quehacer público, midiéndola por resultados con indicadores estratégicos y de impacto; de la eficiencia, midiéndola por la fidelidad de la operación al diseño del programa, con indicadores de gestión y comparándolos con las mejores prácticas gubernamentales; de economía, midiéndola por el costo de la política pública contra los resultados. También comprueba el impacto de las políticas públicas sobre la población objetivo a través de indicadores de calidad, por lo que valora el grado de satisfacción ciudadana por la implementación de aquellas. Finalmente, analiza el comportamiento de los actores, tanto de las instituciones encargadas de poner en práctica la política pública como de los operadores.

Una auditoría al desempeño se centra en una revisión sistemática, interdisciplinaria, organizada, objetiva, propositiva, independiente y comparada, del impacto social de la gestión pública y de la congruencia entre lo propuesto y lo obtenido.

Sus recursos fundamentales son la medición de los resultados de las políticas públicas comparadas contra las declaraciones implícitas o explícitas de los objetivos de los programas públicos y de los medios para su implementación; así como el análisis de los procesos operacionales para evaluar qué tan bien están operando los programas públicos.

Las auditorías de desempeño buscan alcanzar las siguientes metas:

- proporcionar un examen independiente de las políticas públicas;
- examinar la validez y fiabilidad de los sistemas de medición del desempeño;
- proporcionar análisis independientes de los problemas de economía, eficiencia y eficacia de las actividades gubernamentales, y
- evaluar en qué medida se han logrado los propósitos u objetivos propuestos por las políticas públicas.

Adicionalmente, las auditorías al desempeño ayudan a los entes auditados a detectar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, a cumplir sus objetivos y metas y a optimizar su gestión, contribuyendo así a un más adecuado aprovechamiento de los recursos públicos, y a que éstos ofrezcan un mejor servicio a la sociedad.

### **1.6.3 Retos actuales de la Auditoría**

La actual revolución científico- técnica, el overflow de información, y la globalización de las economías provocada por la aparición de Internet, ha dado lugar a que el conocimiento se haya convertido en un factor emergente y diferenciador entre la pobreza y la riqueza.

Muchas personas piensan que en la automatización o introduciendo las tecnologías de las comunicaciones y la informática en la organización está la solución a todos los problemas; esto es un grave error. Es cierto que las computadoras aceleran el trabajo y permiten que el conocimiento se expanda por toda la organización o por el mundo con mayor rapidez, y que en el curso de los últimos 40 años las organizaciones han invertido miles de millones de dólares para automatizar las tareas que antes se hacían manualmente. Sin duda la automatización permite realizar algunas tareas más rápidamente, pero en el fondo están haciendo los mismos trabajos y eso significa que no ha habido mejoras fundamentales en los rendimientos y también cuando no se hace un buen uso de los mismos pueden ser perjudicial para las organizaciones ya que pueden contribuir a la creación de barreras y obstáculos al aprendizaje, innovación y creatividad, derivado de su desventaja más significativa, aíslan al hombre

de la sociedad y aparece una gran barrera entre los amantes de las mismas y los apáticos, que en la mayoría de los casos, son los que tienen el conocimiento implícito más importante.

En esta nueva era económica, las organizaciones antes de introducir estas tecnologías, deben preocuparse por crear primero, una cultura organizacional que facilite que se comparta el conocimiento y cuando esto se logre entonces hacer ver que las tecnologías son el mejor medio para lograr esto, primero la necesidad o el problema y después la solución, y no como sucede en la mayoría de las ocasiones, el medio y después se ve para que puede servir.

La competitiva lucha se hace más rigurosa en condiciones de un extraordinario incremento de la productividad del trabajo que se refleja en los costos y en la calidad de productos. En la competitividad crece el papel de las ventajas competitivas creadas en relación con las ventajas naturales.

Las pequeñas y medianas empresas con fuerza de trabajo reducida y sin una larga historia; pero con un alto nivel de calificación, desplazaron a las tradicionales grandes empresas de abundante mano de obra, por lo general poco calificada, con un alto nivel tecnológico, por lo que la calificación del personal se convierte en la principal ventaja de las empresas, hasta el punto que el principal factor para medir el valor de las organizaciones en la actualidad es su capital intelectual (sus recursos humanos, su relación con los clientes, sus estructuras organizacionales).

La información, el conocimiento, el denominado capital intelectual, capital humano y el capital del conocimiento se han convertido en los ejes rectores y protagónicos de la nueva economía.

Una organización centrada en el conocimiento, significa que los activos de conocimientos son superiores a los activos financieros. Estos activos de conocimientos deben ser parte del planeamiento y el proceso de presupuestación del capital financiero.

Las empresas que de algún modo han implementado alguna herramienta que contribuya a gerenciar el conocimiento son las más exitosas hoy en día, y esto no se observa solo en las empresas centradas en el conocimiento.

Hoy, la Auditoría tiene un reto ante esta gestión del conocimiento. La Auditoría ha cambiado con el tiempo, y hay indicaciones de que debe prepararse para cambiar con

los tiempos actuales y en los futuros. En tal cambio, es muy importante que se reconozcan las limitaciones y potencialidad de la profesión y el campo de conocimientos que le es relativo. La tecnología no es lo primordial, si antes no se cuenta con una cultura adecuada para sacarles el mejor provecho, los responsables de las organizaciones deben preocuparse por la capacitación de los trabajadores antes de introducir las mismas, debido a que se vive en una época, en la que la capacitación constante del personal se ha convertido en una ventaja competitiva.

### ***Conclusiones del Capítulo***

La Auditoría es un severo campo de estudio capaz de dar una contribución sustancial a la vida económica de cualquier entidad y requiere considerable atención no solo en el desarrollo de una teoría sistemática satisfactoria, sino en la aplicación de tal teoría a los problemas básicos de una empresa y los resultados que genera. Dichos resultados se pueden ver reflejados sobre los recursos humanos, la capacidad, productividad, economía, control, administración, buen juicio e integridad del personal de determinada institución. En la actualidad, no se cuenta con un procedimiento capaz de medir y evaluar el impacto de las Auditorías y permita conocer si fueron logrados los objetivos, propósito y fin que se perseguían.

## **CAPÍTULO II**

### **Guía para la evaluación de impacto de las Auditorías.**

En este capítulo se procede a elaborar y describir un procedimiento para la evaluación de impacto de la Auditoría en las entidades considerando la evaluación como un todo.

#### ***2.1 Consideraciones necesarias para elaborar una guía de evaluación de impactos de las auditorías.***

La elaboración de la “Guía para la evaluación de impactos de las auditorías” parte de considerar que el impacto es contextual y relativo, por tanto la forma de medirlo debe responder a esa contextualidad. Dada la enorme complejidad de los factores en juego, no existen modelos ideales de prácticas de evaluación: existen guías, marcos, lineamientos que se deben adaptar a cada situación. Se conjugaron diferentes experiencias, entre otros, “La metodología de evaluación de impacto” de Ryan Cooper junto a Heidi Berner, Marcela Guzmán y Nelson Guzmán, el “Manual de Control de Gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública” de Héctor Sanín Angel y “Los lineamientos sobre una metodología para medir y evaluar el impacto de la fiscalización de las Entidades de Fiscalización Superior (EFS) en los ahorros y en el buen uso de los recursos públicos en Auditorías de Gestión” de la Contraloría General de la República del Perú. Se ha tenido en consideración, además, las características de la Auditoría, en dependencia de los objetivos que persiga, la necesidad de descubrir la mejora resultante en las actividades para contribuir en la planificación, programación y la toma de decisiones y la necesidad de requerir la comparación entre dos momentos distintos, antes y después de la implementación. Todo lo anterior fundamenta primero la necesidad de la existencia de la guía dada la exigua existencia de pautas para la medición de impactos en la actividad auditora y segundo la existencia de dos auditorías, al menos, distantes en el tiempo para la aplicación de la misma.

## **2.2 Estructura de la Guía para la Evaluación de Impacto de las auditorías**

### **Guía para la Evaluación de Impactos de las auditorías**

#### **I. Introducción.**

El presente documento ha sido elaborado con el objeto de proporcionar información y orientación a los auditores que necesiten acometer la evaluación de impactos de las auditorías guiándolos de forma general tanto para las auditorías de gestión o rendimiento, financiera o de estados financieros, forense, fiscal, de tecnologías de la información y las comunicaciones, ambiental, especial. Se pretende desarrollar evaluaciones que permitan determinar y mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de las auditorías en cuanto a resultados obtenidos. A los efectos de tener un grupo de control se toma una auditoría similar precedente en la misma organización y así valorar los cambios en el comportamiento de la entidad desde el punto de vista financiero, de gestión, tributario o según sea el objeto de auditoría.

Se ha intentado presentar con una estructura muy clara y simple dándose los elementos informativos suficientes como para hacer asequible la misma y así determinar fácilmente qué es lo que se pretende que se examine, cómo se va a hacer y bajo qué condiciones.

Está expresada en un lenguaje fácil y ejemplificado de forma clara y coherente, la misma está estructurada en introducción, objetivo general, objetivos específicos, valor agregado y pasos a ejecutar. En este último aspecto se establece cinco etapas a saber: determinación de impactos que se pretenden evaluar; identificación de los procesos, funciones, áreas (Auditoría de Gestión), ciclos (Auditoría Financiera), obligaciones tributarias (Auditoría Fiscal), o componentes (Control interno) donde se evaluarán los impactos según corresponda; determinación de las variables y su operacionalización; relación con los impactos a considerar; diseño de los indicadores y papeles de trabajo.

Con relación a los papeles de trabajo se dan algunos elementos que no deben faltar aunque esto queda libre a la iniciativa y conocimientos del auditor, así como al objeto de auditoría y tipo de la misma. Se recomienda los siguientes papeles de trabajo: matriz de resultados, hoja de comparación ex post/ex ante, entrevistas, gráfico de indicadores y calidad de la auditoría. Se presenta un anexo con indicadores que pueden agilizar el proceso de evaluación.

## **II. Objetivo General:**

- Medir y evaluar el impacto, de la ejecución de las auditorías.

## **III. Objetivos específicos:**

- Evaluar la incidencia de la ejecución de las auditorías.
- Establecer un conjunto de indicadores claves que midan el alcance logrado con una auditoría.
- Estructurar los papeles de trabajo que resulten de las evidencias obtenidas.

## **IV. Valor agregado:**

- Contar con una fuente de información que posibilite la asignación de recursos humanos, físicos y financieros de manera eficiente.
- Facilitar la planeación estratégica, táctica y operativa y su ejecución.
- Contar con una poderosa herramienta de apoyo para la toma de decisiones.

## **V. Pasos a ejecutar:**

- 1- Determinación de impactos que se pretenden evaluar.
- 2- Identificación de los procesos, funciones, áreas (Auditoría de Gestión), ciclos (Auditoría Financiera), obligaciones tributarias (Auditoría Fiscal), o componentes (Control interno) donde se evaluarán los impactos según corresponda.
- 3- Determinación de las variables y su operacionalización, relación con los impactos a considerar.
- 4- Diseño de los indicadores.
- 5- Papeles de Trabajo.

## **Descripción de los pasos a seguir**

### **1. Identificación de impactos a evaluar.**

**Objetivo:** Identificar el impacto o los beneficios “netos” de la auditoría.

**Contenido:**

#### ***1.1 Identificar las relaciones de causa-efecto***

Se deben identificar las relaciones de causa-efecto entre los componentes de la auditoría y los resultados o variables de interés sobre las cuales están definidos los objetivos de la misma. Resulta imprescindible aislar de los beneficios observados (específicamente a nivel de resultados), todos aquellos efectos sobre la entidad derivados de factores externos a la actividad auditora y que de todas maneras

hubiesen ocurrido sin la ejecución de ésta, como consecuencia de la evolución normal de las condiciones del entorno.

### **1.2 Delimitar la dimensión temporal de los resultados**

Muchas veces la relación causa-efecto entre los componentes y los beneficios esperados puede ser distinta dependiendo del período que se considere; en este sentido se rescata la posibilidad de que existan diferenciadamente resultados de corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, en el proceso de evaluación se deben incluir, los distintos tipos de resultados y establecer el momento en que corresponde que éstos sean medidos y analizados.

Conviene establecer claramente los momentos en los cuales se realizará el estudio de impacto y a partir de ahí elaborar los instrumentos de investigación, por lo que resulta imprescindible delimitar la dimensión temporal de los resultados (horizonte de evaluación) estableciéndose a partir de nivel de producto, resultados intermedios y resultados finales

#### Resultados a nivel de producto

Los productos se refieren a resultados a nivel de componentes. Es decir, en una línea de tiempo corresponden al primer tipo de resultados que debe generar la auditoría y al efecto más inmediato que tiene la producción de los componentes sobre la entidad auditada: ciclos de cuenta correctos, eliminación de faltantes, tributos en tiempo y forma, productividad del trabajo, etc.

La calidad de los servicios brindados por la auditoría también puede considerarse como un resultado a nivel de producto. En este punto conviene distinguir, para fines evaluativos, entre la calidad objetiva y la calidad subjetiva. La primera se refiere a la calidad técnica de los servicios entregados; por ejemplo: profesionalidad de los auditores, conducta ética, nivel de comunicación con las partes involucradas, problema o necesidad identificada, acercamiento a la solución del problema. La segunda está relacionada con la percepción que tienen los usuarios respecto al servicio recibido; por ejemplo: porcentaje de aceptación de las deficiencias señaladas por la auditoría, grado de satisfacción sobre el trabajo de los auditores, etc.

#### Resultados intermedios

Los resultados intermedios corresponden al segundo tipo de resultados que se produce en una secuencia de tiempo. Se refieren a cambios en el comportamiento o actitud de los trabajadores. Ejemplos de este tipo de resultados son: porcentaje de trabajadores con dominio de los valores de la institución, porcentaje de cuentas evaluadas en más de una ocasión de satisfactorias, etc.

## Resultados Finales

Los resultados finales (impacto) son resultados a nivel de propósito o fin. Implican un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la organización que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen a la auditoría. Su beneficio no debería desaparecer, al menos en el corto o mediano plazo, si se deja de ejecutar una auditoría; por ejemplo: aumento en la productividad, reducción de la fluctuación del trabajo, estabilidad en la certificación de la contabilidad.

### **1.3 Clasificación de Impactos**

Por último, es necesario clasificar los impactos que se esperan obtener.

Los impactos pueden ser varios, ejemplo de ellos son los medioambientales, sociales, económicos y todos ellos pueden ser cuantitativos y cualitativos. A manera de ejemplo se tiene:

- **Cuantitativo financiero:** Ahorros en los gastos o del aumento de los ingresos. Proviene típicamente de la mejora en términos de economía, tales como la identificación del ámbito para abastecimientos más baratos, o de eficiencia, por medio de una mayor producción a través de mejores prácticas de trabajo para el mismo nivel de gasto y menores desperdicios.
- **Cuantitativo no financiero:** Incremento en el número de clientes satisfechos con un servicio público, reducción de tiempos de espera, e incremento del número de reclamos atendidos, reducción de cuentas contables con errores, disminución de pagos por moras. En estos casos es muy probable realizar alguna medida, con la cual cuantificar al menos parte de la mejora.
- **Cualitativo:** Mejoras en la gestión, procedimientos tales como planeamiento, fijación de objetivos y asignación de recursos, provisión de servicios, sistemas de evaluación. Tales impactos usualmente son no cuantificables.

## **2. Identificación de los procesos, funciones, áreas (Auditoría de Gestión), ciclos (Auditoría Financiera), obligaciones tributarias (Auditoría Fiscal), o componentes (Control interno) donde se evaluarán los impactos según corresponda.**

**Objetivo:** Determinar el campo de acción donde se evaluarán los impactos, en dependencia del tipo de auditoría con la que se esté trabajando.

**Contenido:** Las auditoría se clasifica en diferentes tipos teniendo en cuenta los objetivos fundamentales que persiga; esto trae consigo que cada una de ellas tenga

sus particularidades en cuanto a procesos, áreas que analiza, funciones que cumple, ciclos que trabaja, componentes, etc.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN:** Las áreas de gestión a evaluar pueden ser: administrativa, económico financiera, comercial, recursos humanos, producción de bienes y servicios e información. (En este caso se analiza las áreas de gestión)

**AUDITORÍA FINANCIERA:** Los ciclos a evaluar pueden ser: tesorería, cobros, inventarios, activos fijos, inversiones materiales, pagos, diferidos, patrimonio, capital, ingresos, costo y gastos.

**AUDITORÍA FISCAL:** Se tendrá en cuenta las diferentes obligaciones al fisco.

Tributos:

- Tasas
  - Peaje
  - Radicación de anuncios y Propaganda Comercial
  - Servicios de Aeropuerto a Pasajeros
- Contribución
  - Contribución a la Seguridad Social
- Impuestos
  - Utilidades
  - Ingresos Personales
  - Sobre las ventas
  - Especial a productos
  - Servicios Públicos
  - Propiedad o Posesión de determinados bienes
  - Transporte terrestre
  - Transmisión de Bienes y Herencias
  - Documentos
  - Utilización de la Fuerza de Trabajo
  - Utilización o Explotación de los Recursos Naturales y para la protección del Medio Ambiente.

**AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO:** Su análisis se desarrollará a partir de sus componentes y normas.

Componentes

- Ambiente de Control: Planeación estratégica, planes de trabajo anual, mensual e individual, Integridad y valores éticos, Idoneidad Demostrada, Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad, Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos

Gestión y prevención de riesgos: Identificación de riesgo y detección del cambio, Determinación objetivos de control, Prevención de riesgos

Actividades de control: Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización, Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, Acceso restringido a los recursos, activos y registros, Rotación del personal en las tareas claves, Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones, Indicadores de rendimiento y desempeño

Información y comunicación: Sistema de información, flujo y canales de comunicación, Contenido, calidad y responsabilidad, Rendición de cuentas

Supervisión y monitoreo: Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno, Comité de prevención y control.

AUDITORÍA MEDIOAMBIENTAL: En su evaluación se tendrá en consideración objetivos medioambientales cumplidos.

### **3. Determinación de las variables y su operacionalización, relación con los impactos a considerar.**

**Objetivo:** Realizar la descripción de las variables a emplear en la investigación a partir de la evaluación efectuada en la auditoría tomada como base y sus resultados.

**Contenido:** Se detallará el contenido de las variables para facilitar la comprensión de qué se pretende evaluar. Deberá hacerse un análisis tanto desde un punto de vista cualitativo como cuantitativo. Por ejemplo el enfoque cuantitativo tenderá a medir variables tales como, ingresos, faltantes. Por su parte el enfoque cualitativo se concentrará en temas tales como percepción de los usuarios, aprobación o satisfacción con la auditoría. Es importante considerar que las dimensiones que frecuentemente se estudian de forma cualitativa generalmente se pueden cuantificar; se puede construir un indicador de satisfacción de usuario, aspecto cualitativo, a través de información recolectada en una encuesta.

#### **4. Diseño de los indicadores**

**Objetivo:** Estructurar los indicadores que midan las variables determinadas; deberá tenerse en cuenta el tipo de Auditoría de que se trate.

**Contenido:** A partir de las variables determinadas se estructurarán los indicadores que las midan, en este caso deberá tenerse en cuenta el tipo de auditoría de que se trate. La estructura del indicador dependerá de **las relaciones de causa-efecto**, la **dimensión temporal** con relación al resultado y la **identificación del impacto** esperado. Es conveniente aclarar que en el caso de la dimensión temporal deberá tenerse en cuenta las diferenciaciones en su medición.

Tabla 2.1 Dimensión temporal de los indicadores. Fuente: Elaboración propia.

**Producto** La evaluación de este tipo de resultados debe realizarse a partir de una definición amplia de producto, no limitarse a lo netamente físico, sino que incluir dentro del concepto sus características o atributos más relevantes, por ejemplo: grado de aceptación por parte de los beneficiarios, satisfacción de los usuarios.

**Resultados intermedios** Evalúa los cambios en el comportamiento de los trabajadores de la organización que se producen una vez concluida la auditoría. No mide los beneficios finales alcanzados, puesto que éstos requieren un período de tiempo mayor para ser logrados (resultados finales), sino que más bien analiza la adquisición de ciertas conductas, habilidades o capacidades que presumiblemente facilitarán la generación de los beneficios de largo plazo. Se requiere utilizar técnicas de investigación de campo, tales como encuestas o inspecciones.

En el caso de los resultados a nivel de producto los indicadores serán cuantificados principalmente en base a información existente en el informe de auditoría, mientras que en caso de los resultados intermedios, en algunos casos se requerirá del uso de instrumentos de recolección de información que no forman parte del proceso regular de recolección de información.

**Resultados finales** La medición de resultados finales o impacto debe establecer en primer lugar cuales son los efectos de mediano y largo plazo sobre la entidad que espera obtener la auditoría. ¿Cuáles son los

beneficios con que quedará la entidad una vez que concluya la auditoría? En el análisis de este tipo de resultados se deja a juicio del auditor el empleo de paquetes informáticos estadísticos para analizar cualquier tipo de correlación, regresión, etc. entre las variables evaluadas que influya en los resultados de la evaluación.

---

Ante una Auditoría de Gestión las dimensiones que son factibles y relevantes de medir a través de indicadores son la eficacia, eficiencia, economía y calidad. En el caso de esta última se considerará como una dimensión específica del concepto de eficacia refiriéndose a atributos de los servicios entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos. Para una Auditoría Financiera deberá tenerse en cuenta los resultados claves de cada ciclo auditado. Al tratarse de una Auditoría Fiscal se considerarán los tributos evaluados. Si se refiere al Control Interno el análisis se centrará por componentes y normas. Las fichas que contienen el diseño debe reflejar la siguiente información:

- Nombre del Indicador: Se refiere a la denominación del indicador.
- Variable: Vínculo del indicador con la variable determinada.
- Unidad de Medida: El valor del indicador da como resultado un índice que puede ser expresado en número, porcentaje, tiempo, dinero y cantidad, entre otros.
- Cálculo del Indicador: Relación entre variables que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivo y metas previstas e impactos esperados.
- Fuente: Corresponde al lugar donde se origina la información.
- Interpretación: Es el cálculo del índice, es decir la relación entre el valor del indicador con el estándar o nivel planificado, que permitirá obtener las brechas con respecto al óptimo.

Los indicadores determinados compararán avances y/o retrocesos de la situación encontrada entre dos auditorías. Estos deben cumplir algunos requisitos básicos, entre los cuales destacan la pertinencia, una razonable independencia de factores externos, la comparabilidad, requerir de información a costos razonables, ser confiables, simples

y comprensivos, y constituir información de carácter pública. Por otra parte el número de indicadores no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar, deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización.

#### **4.1 Consideraciones metodológicas para la elaboración de indicadores**

En el marco de los requisitos definidos para la elaboración de indicadores y con el objeto de optimizar dicho proceso y orientar las acciones para avanzar en las mediciones, la identificación y elaboración de indicadores debe considerar y precisar los aspectos y elementos que se señalan a continuación:

- a) **Temporalidad:** La identificación de los indicadores debe considerar el momento en que los diferentes resultados deberían ocurrir, y por tanto comenzar a medirse. Asimismo las mediciones pueden tener diferentes frecuencias, es decir su período de medición puede ser, semestral, anual, bianual, etc.
- b) **Fuentes de información:** Una vez identificadas las dimensiones y el ámbito para los cuáles se deben elaborar indicadores, es necesario identificar la forma de obtención de la información para efectuar las mediciones. En muchas oportunidades la información requerida para las mediciones constituye información que, razonablemente, debe formar parte de los procesos regulares, y por tanto posibles de obtener a través de instrumentos de recolección de información que formen parte de sus actividades, ya sea a nivel censal o muestral, recogidos como estadísticas, a través de encuestas, pautas de observación, etc., dependiendo del aspecto a medir. En estos casos las fuentes de obtención de información son identificables, aunque no estén disponibles. Si es esta última la situación los mecanismos de recolección de información deberían ser diseñados o rediseñados con el objeto de obtener las mediciones.

Teniendo en consideración los elementos anteriores, la propuesta de elaboración de indicadores debe permitir disponer de indicadores factibles de medir, en momentos adecuados y con una periodicidad que equilibre adecuadamente las necesidades de información con los recursos disponibles, tanto técnicos como financieros.

## **5. Papeles de Trabajo**

**Objetivo:** Usar instrumentos adecuados que permitan recoger y registrar la información necesaria para su posterior análisis y así apoyar la aplicación de los procedimientos.

**Contenido:** Se recogerán las evidencias en al menos los siguientes papeles de trabajo:

- a. Matriz de Resultados
- b. Hoja de comparación ex post/ex ante
- c. Entrevistas
- d. Gráfico de indicadores
- e. Calidad de la auditoría

### **a. Matriz de Resultados**

**Objetivo:** Examinar el desempeño de la auditoría en todas sus etapas.

Se tomará como base la matriz de Marco Lógico que permite presentar de forma sistemática y lógica los distintos niveles de objetivos de la auditoría (fin, propósito, componentes) y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos que pueden influir en su consecución. La misma se estructura de la siguiente forma:

En las filas se establecen 4 niveles jerarquizados de objetivos:

- Objetivo Superior, o Fin
- Objetivo Específico, o Propósito
- Productos o Componentes
- Actividades

En las columnas se coloca la siguiente información:

- Resumen narrativo de objetivos
- Indicadores para medición de los objetivos
- Medios de verificación de los indicadores
- Supuestos de desarrollo.

Objetivo	Indicador	Verificación	Supuesto
Fin			
Propósito			
Componente			
Actividad			

Figura 2.1 Formato de la Matriz de Resultados. Fuente: Sanín Angel (1999)

Tabla 2.2 Estructura del papel de trabajo Matriz de Resultados. Fuente: Sanín Angel (1999)

Objetivo	Indicadores	Verificación	Supuestos
	Enunciado		
<b>Fin</b> <b>Describir cómo la auditoría contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad diagnosticada</b>	Los indicadores a nivel de Fin miden en el impacto general que tendrá la auditoría.	Fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, etc	Factores externos, de existir, que están fuera del control de la Institución que inciden en el éxito (fracaso)

<p><b>Propósitos</b> Es el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los resultados producidos por la auditoría. Es la contribución específica a la solución del problema (Fin).</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final de la auditoría. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el trabajo auditor. Cada indicador específica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Fuentes de información que se pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Puede incluir inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para el logro significativo del fin que se persigue.</p>
<p><b>Componentes</b> <b>Acciones o trabajo terminado, objetivos estratégicos cumplidos, trabajadores capacitados.</b></p>	<p>Los indicadores de los componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución de la auditoría</p>	<p>Indica donde se pueden encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes deben incluir inspección del sitio, informes de auditoría, estados financieros, cálculo e interpretación de</p>	<p>Los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>

		indicadores, etc.	
<b>Actividades Principales tareas que se debe cumplir para el logro de cada uno de los componentes</b>	Los indicadores a nivel de actividades relizarán una comparación entre al menos dos auditorías distantes en el tiempo.	Indica donde se puede obtener información para verificar el cumplimiento de las tareas. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.	Los acontecimientos, las condiciones o las decisiones, que tiene que suceder para completar los componentes.

Al realizar la matriz tenga en cuenta que en su diseño se cumpla su lógica horizontal y vertical.

- Lógica Horizontal: Se basa en el principio de la correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales).

- Lógica Vertical: se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la Matriz de Marco Lógico y postula lo siguiente:

- ✓ Si se realizan las actividades se producen los componentes, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución de la auditoría. Las actividades necesarias y suficientes para producir un componente, junto con los supuestos a este nivel, confluyen al éxito de la ejecución de la misma.

- ✓ Si se producen estos componentes y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito. Los componentes, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito.
- ✓ Si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin. El propósito, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias, aun cuando no sean suficientes, para lograr el fin.

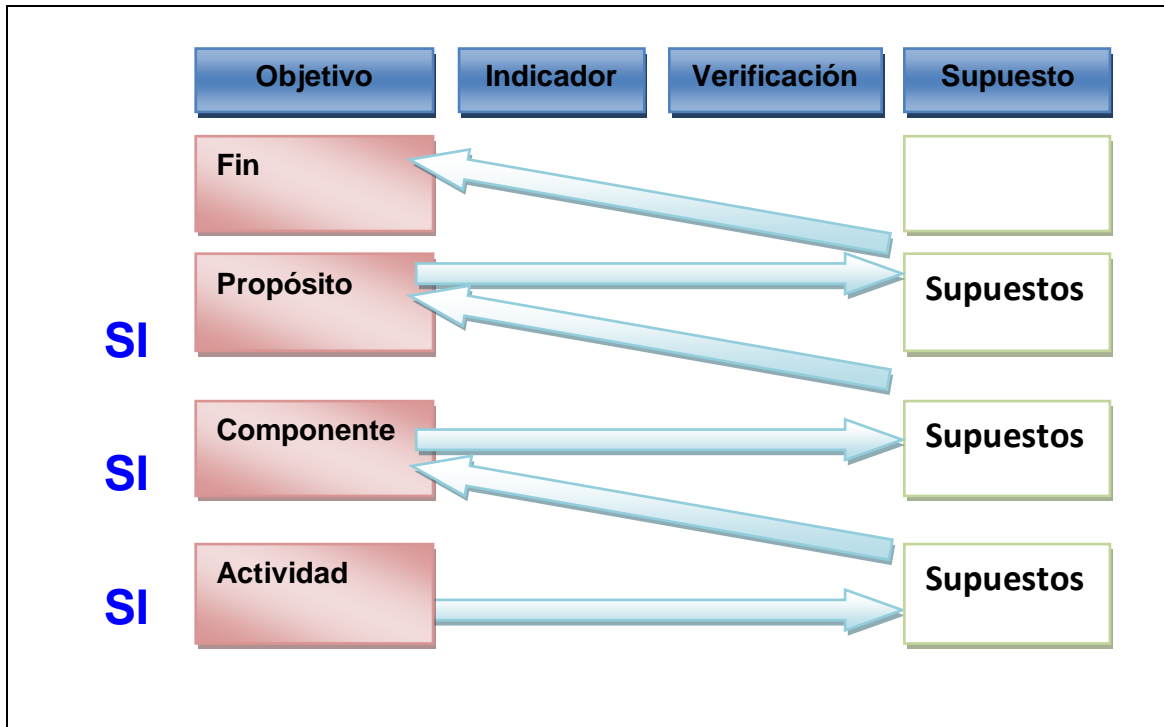


Figura 2.2 Contribución encadenada de objetivos (ZIGZAG). Fuente: Sanín Angel (1999)

### ***b. Hoja de comparación ex post/ex ante***

**Objetivo:** Realizar una evaluación ex post a lo largo de la auditoría.

**Contenido:** Con este papel de trabajo se persigue realizar una evaluación ex post a lo largo de la auditoría realizando una comparación entre indicadores analizados en dos momentos del espacio diferentes: uno antes de la ejecución de la auditoría (ex ante) y el otro, meses o años después de concluida su ejecución permitiendo valorar los resultados mediatos y alejados consolidados en el tiempo.

Se habilitará un papel de trabajo con cinco columnas:

1. En la primera columna se nombra al indicador.
2. En la segunda, se registra la información ex ante de la auditoría.

3. En la tercera columna, se recogen los resultados ex post y se verifica el nivel de cumplimiento de los indicadores estipulados ex ante.
4. La cuarta columna, incluye una breve explicación de su resultado, y
5. La quinta, para explicar las discrepancias y sacar conclusiones sobre la situación analizada, es decir, determinar el impacto.

Tabla 2.3 Esquema de Papel de trabajo Hoja de comparación ex post/ex ante. Fuente: Elaboración propia.

<b>Indicador</b>	<b>Resultados ex ante</b>	<b>Resultados ex post</b>	<b>Explicación</b>	<b>Impacto</b>

### ***c. Entrevistas***

**Objetivo:** Recoger información directamente de los responsables de la entidad objeto de auditoría para medir y evaluar varios aspectos cuantitativos y cualitativos.

Se requiere que las entrevistas sean de diálogo informal y desprevenido para obtener respuestas lo menos sesgadas posible. Asimismo deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- I. Participación: establece la manera como participó o no participó la entidad en la auditoría.
- II. Beneficio: determina los beneficios que la auditoría proporciona a la entidad.
- III. Satisfacción: establece la opinión como ciudadano sobre la auditoría.

### ***d. Gráfico de indicadores***

**Objetivos:** Comparar los indicadores en la primera y segunda auditoría lo cual permitirá apreciar de manera gráfica la magnitud del impacto y graficar el nivel alcanzado por los indicadores de economía, eficiencia y de eficacia.

### ***f. Calidad de la intervención de la auditoría***

**Objetivo:** analizar aspectos relacionados con la necesidad de la intervención de la auditoría, contribución que tuvo en la solución del problema y otros elementos concernidos en la calidad de la misma.

Aspectos a analizar:

- Problema o necesidad identificada que originó la realización de la Auditoría.
- La Auditoría como solución al problema (pertinencia y propuestas de mejora)
- Objetivos de la Auditoría (% de cumplimiento de objetivos)
- Cobertura de la Auditoría (cantidad de áreas, ciclos, componentes, tributos, etc. analizados en dependencia del tipo de auditoría del que se trate)
- Alcance de la Auditoría
- Aspectos técnicos (normas cubanas de auditoría)
- Ejecución de la Auditoría (Índice de Cumplimiento Temporal de acuerdo al plan = ICT)
- Duración de la Auditoría.

### **Anexos**

A continuación se muestran algunos ejemplos que se pueden analizar, para una mejor comprensión de los pasos a ejecutar en la guía, así como una serie de indicadores para facilitar el proceso de evaluación. La utilidad que se le dé a los mismos dependerá del tipo de auditoría del que se trate y de lo que se esté evaluando.

#### ***Anexo 1 Ejemplo de descripción de las variables a emplear a partir de la evaluación efectuada en la auditoría tomada como base y sus resultados.***

***Fuente: Elaboración propia.***

<b>Impacto</b>	<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Medio ambiente</b>	Portadores energéticos	Comprende recursos agotables tales como combustible energía eléctrica, etc.
<b>Aspectos sociales</b>	Capacitación	Adiestramiento que recibe el trabajador.
<b>Aspectos económicos</b>	Ingresos por niveles de producciones Gastos generales	Contempla los diferentes surtidos que la

entidad  
comercializa.

**Anexo 2 Ejemplo de una Matriz de Resultados para una Auditoría de Gestión.  
Áreas analizadas: administración y recursos humanos. Fuente: Elaboración propia.**

Objetivo	Indicadores	Verificación	Supuestos
	Enunciado		
<b>Fin</b> Mejorar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planeación, control y uso de los recursos así como comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes sobre un desarrollo sostenible.	Indicador de Eficacia/Producto: Cumplimiento del plan de producción	Informes de Producción.	Variaciones imprevistas del plan.
<b>Propósitos</b> La empresa logra niveles superiores de Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía.	Indicadores de Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía: - Cumplimiento de objetivos estratégicos - Encuestas satisfactorias - Productividad - Ahorro de gastos ...	- Documentos de la planeación estratégica. - Documentos sobre la atención al cliente. - Informes de recursos humanos.	Funcionamiento estable de los planes y estrategias.

<p><b>Componentes</b></p> <p><b>Componente 1: Evaluación de la gestión de la administración.</b></p> <p><b>Componente 2: Evaluación de la gestión de recursos humanos.</b></p>	<p>Indicadores de Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % Cumplimiento del plan de capacitación</li> <li>- % índice de avance</li> <li>- % Auditorías deficientes o mal recibidas</li> <li>- % Cumplimiento del plan de medidas de auditoría</li> </ul>	<p>- Informes de Recursos Humanos.</p> <p>- Documentos de la Dirección.</p> <p>- Expediente de acciones de control.</p>	<p>Funcionamiento estable de los planes y estrategias.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p><b>Componente 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de la gestión de la administración.</li> <li>- Listar tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión</li> <li>- Planeación Estratégica</li> <li>- Acuerdos Consejo Dirección</li> <li>- Acciones control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos sobre Planeación Estratégica</li> <li>- Actas del Consejo Dirección</li> <li>- Expediente acciones control</li> </ul>	<p>Funcionamiento estable de los planes y estrategias.</p>

**Anexo 3 Ejemplo de Indicadores de Auditoría de Gestión. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Procesos Estratégicos</b>
Gestión de la Empresa, Planificación, Control Interno
<b>Procesos Claves</b>
Mercado, Gestión de la Producción o Servicios.
<b>Procesos de Soporte</b>
Gestión de Recursos Humanos, Gestión Financiera
<b>- Gestión de la Empresa</b>
% Cumplimiento del plan de capacitación = # real/# plan
% índice de avance = n ejecutados /n planificados

N= Ejemplos: Nro. de Objetivos, Nro. de Acuerdos de reuniones
$\% \text{ Auditorias deficiente o mal recibidas} = \# \text{ auditorias d o m} / \text{auditorias total}$
$\% \text{ Cumplimiento del plan de medidas de auditoría} =$
$\# \text{medidas ejecutadas real} / \# \text{ medidas planificadas}$
<b>- Planificación</b>
Rentabilidad general
Rentabilidad económica
Rentabilidad de las ventas
Rentabilidad financiera
<b>- Control Interno</b>
Cantidad de normas aprobadas por componente (%)
<b>- Mercado</b>
Evaluaciones de desempeño no satisfactorias
$\% \text{ gastos de distribución y ventas} = \text{Gastos de distribución y ventas} / \text{costo de ventas}$
$\% \text{ proporción de las devoluciones en ventas} = \text{Devoluciones en ventas} / \text{ventas netas}$
$\% \text{ cumplimiento del plan de ventas} = \text{real} / \text{plan}$
$\text{Ventas por vendedor} = \text{ventas netas} / \text{vendedor}$
$\text{Proporción de las devoluciones en ventas} = \text{Devoluciones en ventas} / \text{ventas netas}$
<b>- Gestión de la Producción o Servicios</b>
$\% \text{ de contratos económicos cumplidos}$
Liquidez
Capital de trabajo
Incremento o disminución de proveedores de productos o mercancías relevantes
Rotación de inventarios
$\% \text{ Grado de utilización de materiales} = \text{desechos y desperdicios} / \text{materias primas}$
Cumplimiento del Plan de Producción
Cumplimiento del el surtido
Productividad
Aprovechamiento de las capacidades productivas

<b>- Gestión de Recursos Humanos</b>
% índice de fluctuación (real y potencial)
Salario medio
Correlación salario medio – productividad
Comportamiento de las evaluaciones de desempeño deficiente
Trabajadores evaluados
Plan de capacitación y desarrollo. Cumplimiento % = # acciones ejecutadas/ # acciones planificadas
# Trabajadores participantes/ # trabajadores planificados
<b>- Gestión Financiera</b>
% Cuentas contables desactualizadas = # cuentas desactualizadas/ total cuentas utilizadas
% entrega oportuna de los estados financieros al nivel jerárquico superior =
# Cierres mensuales correctos/12 meses
% plantilla cubierta en contabilidad y finanzas = Plantilla cubierta/ plantilla aprobada
% auditorías financieras calificadas no razonable

***Anexo 4 Ejemplo de Indicadores de Auditoría Financiera. Fuente: Elaboración propia.***

Los indicadores que se proponen para evaluar la situación financiera de la entidad tienen una relación muy estrecha con los saldos reportados en el Estado de Situación o Balance General, por lo que están vinculados al análisis de la:
- Liquidez
- Endeudamiento
- Eficiencia de los activos
- Gestión de cobros y pagos
Los indicadores propuestos para la evaluación del desempeño de la entidad objeto de auditoría están relacionados con los saldos reportados en el Estado de Resultados, por lo que permiten analizar la:
- Rentabilidad
- Ventas
- Productividad

- Eficacia
- Eficiencia
Los indicadores que se incluyen en el análisis de los cambios en la posición financiera de la entidad auditada, ayudan al auditor al análisis de:
- la inmovilización de recursos financieros
- el exceso de fuentes de financiamientos
- el ciclo de conversión de Caja global.
En todos los casos, se recomienda al auditor que en el análisis y evaluación, en distintos períodos, de las causas, condiciones y efectos de los resultados mostrados por los indicadores financieros, se demuestren los puntos débiles de la gestión de la entidad auditada, vinculados con la administración ineficiente de los recursos financieros puestos a su disposición para el cumplimiento del objeto social aprobado.

***Anexo 5 Ejemplo de Indicadores al evaluar el Sistema de Control Interno.***

***Fuente: Elaboración propia.***

Para la evaluación del Sistema de Control Interno se tendrán en cuenta sus componentes y normas para lograr una comprobación documental y física de las operaciones individuales y las que corresponden en el plano general a la organización, permitiendo retroalimentar la supervisión de las tareas asignadas. Para ello se propone revisar la Guía de Autocontrol de la entidad. (% componentes y normas)

***Conclusiones del capítulo***

La Guía para la evaluación de impacto propuesta responde a las características funcionales y particularidades de la Auditoría.

Quedó conformada con 5 puntos fundamentales para el logro de sus objetivos que incluyen 4 papeles de trabajo, necesarios para la recopilación, análisis e interpretación de la información.

## **Capítulo III Validación de la Guía para la evaluación de impacto de las auditorías.**

En el presente Capítulo se procederá a validar la Guía diseñada como parte de la investigación mediante el criterio de usuarios, como alternativa para la comprobación y evaluación de la factibilidad del procedimiento propuesto.

### ***3.1 Validación de la Guía***

La “Guía para la evaluación de impacto de las auditorías” propuesta tiene como objetivo medir y evaluar el impacto, de la ejecución de las auditorías. Con ella se pretende proporcionar información y orientación a los auditores que necesiten acometer el desarrollo de evaluaciones que permitan determinar y mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de las auditorías en cuanto a resultados obtenidos.

La aplicación de la guía respetando todos los pasos, empleando los indicadores necesarios y claves para medir el alcance logrado por la auditoría y elaborando los papeles de trabajo propuestos como herramientas fundamentales resultantes de las evidencias obtenidas, permitirá evaluar y medir la incidencia que tuvo (a corto, mediano o largo plazo), el trabajo auditor, sobre los recursos humanos, la capacidad, productividad, economía, control, administración, buen juicio e integridad del personal de la institución auditada.

Para alcanzar todo lo anterior debe primeramente conocerse si realmente la investigación concluida responde a las expectativas creadas. La calidad de una investigación y su determinación de acuerdo con el juicio de uno o más individuos, después de un proceso de análisis donde influyen de manera simultánea factores intelectuales, psicológicos y sociales es de vital importancia.

Existen diferentes vías para lograr lo anteriormente expuesto. Puede entonces hablarse del método de evaluación de expertos que se emplea para comprobar la calidad y efectividad de los resultados de las investigaciones, tanto en su concepción teórica como en su aplicación en la práctica social, es decir, el impacto que se espera obtener con la aplicación de los resultados teóricos de la investigación en la práctica, cuando resulta imposible o muy difícil realizar las mediciones por métodos más precisos, como puede ser el experimento, o cuando se desea la valoración de los expertos antes de realizar un experimento para prever posibles factores de fracaso.

Los expertos constituyen un grupo de estudiosos independientes y reputados en al menos uno de los campos concernidos por el programa que se va a evaluar, al que se reúne para que emita un juicio colectivo y consensuado sobre dicho programa. Según

se les solicite, el juicio emitido puede hacer referencia a la puesta en práctica o a los efectos del conjunto o de una parte del programa.

Los criterios de expertos se aplican preferentemente cuando:

- ✓ No existen datos históricos con que trabajar.
- ✓ La previsión de implantación de nuevas tecnologías.
- ✓ El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos.
- ✓ Las consideraciones éticas o morales dominan sobre las economías y tecnologías en un proceso evolutivo.
- ✓ Las investigaciones con un enfoque teórico, con el propósito de evaluar la calidad y efectividad del modelo teórico propuesto y comprobar la validez de los procedimientos metodológicos que se aplicarán.
- ✓ Las de corte experimental antes de someter a la prueba de la experiencia el método teórico propuesto.

Se señalan algunas ventajas de esta herramienta que radican en:

- Profundo análisis efectuado
- Conocimiento que tienen los expertos sobre el tema
- Un ahorro de tiempo considerable.
- Un costo reducido.
- Una gran credibilidad de las conclusiones.
- Una gran capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que puedan surgir durante la evaluación.

También puede emplearse especialistas. Este término se relaciona con el ejercicio de la profesión en relación con el objeto de estudio de la investigación. Es especialista el que practica una rama determinada de la ciencia. Los especialistas con determinados requisitos exigidos podrán ser utilizados para:

- ✓ Valorar la factibilidad, aplicabilidad, viabilidad de una propuesta dada.

- ✓ Obtener una consideración que justifique o constate si es apropiada para las condiciones actuales del proceso para el cual es elaborada una determinada propuesta científica.

A fin de ser utilizados en una investigación, los especialistas deben distinguirse por su experiencia en el objeto "concreto-pensado" propuesto por el investigador, y caracterizarse por ser críticos, con disposición para cooperar, entre otras características deseables.

Ha quedado explicitado que cuando se refiere al criterio de especialistas es porque se ha considerado que estos profesionales no son especialistas de máxima competencia, pero que para los fines investigativos sus opiniones son válidas.

Muchos investigadores evalúan la factibilidad de su propuesta por la vía experimental, contrastadas con el criterio de expertos o el criterio de especialistas, y ya se convierte en una variante más la consulta a los que se beneficiarán con esos resultados para valorar sus consideraciones. Esta variante es denominada "criterio de usuarios".

Los usuarios no necesariamente son especialistas en una materia, másteres o doctores, pero si presentan un nivel de conocimientos importantes y una experiencia profesional amplia. Otras prácticas han demostrado que la conversación con usuarios sobre determinado producto científico ha ofrecido valiosos criterios que han servido para remodelar o replantear varios aspectos para que el producto sea mejor asimilado.

En algún momento existió escepticismo con respecto al empleo de este método para la validación de cualquier investigación, pero terminó siendo aceptado por muchos especialistas y actualmente muchos investigadores solicitan información sobre el mismo y ha sido empleado tanto en tesis de maestría como en tesis doctorales.

### **3.1.1 Validación de la guía diseñada sobre la base del criterio de usuarios.**

En el caso que ocupa esta investigación el autor considera que se ajusta más a los propósitos del tema estudiado el criterio de usuarios.

Determinado esto corresponde establecer la continuidad de pasos para la utilización de este método de evaluación.

La secuencia a seguir es la siguiente:

1. Definir para qué se quiere utilizar el método (objetivo) y quiénes serán los usuarios.
2. Seleccionar la muestra que cumpla con los requerimientos de cantidad y calidad.
3. Determinar las técnicas y los instrumentos a emplear para lograr una buena recolección de criterios.
4. Desarrollar las técnicas escogidas y los instrumentos establecidos en la etapa anterior.
5. Procesar e interpretar la información obtenida en la recolección de criterios.
6. Exponer los resultados.

A continuación el desarrollo de los pasos propuestos:

1. Definir para qué se quiere utilizar el método (objetivo) y quiénes serán los usuarios.

El objetivo del método es validar la funcionalidad de la "Guía para la evaluación de impacto de las auditorías." Para ello fueron escogidos como usuarios los miembros de la sub-sección de Auditoría del MINFAR de Cienfuegos, quienes serán beneficiarios directos de la propuesta y que por demás están o estarán responsabilizados con la aplicación de tales resultados en el futuro mediato o inmediato.

2. Seleccionar la muestra que cumpla con los requerimientos de cantidad y calidad.

Las características esenciales de los usuarios seleccionados están dadas por sus:

- Años de experiencia laboral.
- Puesto de trabajo actual.
- Conocimientos acerca del tema que se investiga.
- Años de experiencia como profesión.
- Otras experiencias laborales.
- Creatividad.
- Disposición a participar en la investigación.

- Capacidad de análisis y de pensamiento.

En la concepción del grupo a los efectos de la investigación se seleccionaron 7 usuarios.

Tabla 3.1 Miembros de la Sub – sección de Auditoría del MINFAR de Cienfuegos.  
Fuente. Elaboración propia.

No.	Usuario	Profesión	Categoría académica	Cargo y puesto de trabajo actual	Años de experiencia laboral
1	Ricardo Beltrán Montero	Auditor	Lic. en Contabilidad y Finanzas	Jefe de la Sub-sección de Auditoría del MINFAR de Cienfuegos	26
2	Héctor Jorge López	Auditor	Lic. en Contabilidad y Finanzas	Auditor Adjunto	5
3	Lendy Valdés Fortín	Auditor	Lic. en Contabilidad y Finanzas	Auditor Adjunto	5
4	Estrella María Leyva Requesén	Auditor	MSc. en	Primer Oficial de Auditoría	26
5	Alicia Violeta Cordero Rojas	Auditor	Lic. en Contabilidad y Finanzas	Auditor Adjunto	25
6	Yaisel Cruz Medina	Auditor	Lic. en Contabilidad y Finanzas	Auditor Adjunto	4
7	Elier Fernández Pérez	Auditor	Lic. en Contabilidad y Finanzas	Auditor Adjunto	5

Este grupo tiene como deberes funcionales:

- ✓ Identificar las leyes y demás disposiciones legales vinculadas con los objetivos de trabajo.
- ✓ Estar alerta a situaciones y transacciones que pueden dar indicios de actos de incumplimientos. Cuando se percate de que pueden haberse producido actos de incumplimientos, y si éstos pudieran afectar significativamente los resultados de la organización, debe determinar si se han producido y su efecto en los resultados de la auditoría que se está ejecutando.
- ✓ Informar oportunamente sobre las irregularidades o fraudes y otros incumplimientos significativos y situaciones que puedan considerarse como hechos presuntamente delictivos a la autoridad competente.
- ✓ Confeccionar los Programas de Auditoría según los ciclos a comprobar.
- ✓ Proceder con el debido cuidado profesional al dar seguimiento a los indicios de actos de incumplimientos, para no interferir con las investigaciones o procedimientos legales que puedan emprenderse en el futuro.
- ✓ Expresar, el estado, los criterios y el efecto posible de esa situación a fin de proporcionar a los dirigentes y funcionarios correspondientes, suficiente información que les permita determinar las causas y condiciones que propiciaron los hechos detectados para emprender oportunamente las acciones correctivas apropiadas.
- ✓ Solicitar la presentación de los documentos relacionados con las operaciones sujetas a examen tales como: estados financieros, contratos, facturas, comprobantes, registros, planes, presupuestos, informes y correspondencia sobre transacciones.
- ✓ Requerir, al personal de la entidad auditada, la presentación de explicaciones por escrito y declaraciones, acerca de las cuestiones que abarca la auditoría.
- ✓ Solicitar, a las entidades con las que mantenga relación la entidad auditada, la información de los saldos de cuentas y demás operaciones relacionadas con ellas.

- ✓ Sellar locales, cajas de seguridad, archivos, muebles y otros continentes, como diligencia previa a la práctica de la auditoría o examen especial, si fuese necesario.
- ✓ Ocupar, mediante acta, los documentos probatorios de las cuestiones auditadas, cuando sea necesario.
- ✓ Requerir, del banco donde el auditado mantiene sus cuentas, la entrega de las confirmaciones de saldo, crédito y demás operaciones bancarias realizadas durante el período, que sea necesario.
- ✓ Ordenar la congelación de cuentas bancarias durante el período que se requiera, dando cuenta inmediata a su nivel superior.
- ✓ Estampar cuño o firma en todos los documentos que comprueba en la auditoría.
- ✓ Reclamar la presentación y obtener duplicado de los documentos legales y correspondencia que, de alguna forma, constituyan autorizaciones expresas de carácter particular.
- ✓ Fijar plazos para que le den respuesta a los requerimientos por él formulados y levantar Acta de Requerimiento al personal correspondiente en caso de que no se cumpla satisfactoriamente lo solicitado.
- ✓ Solicitar la participación o apoyo del personal especializado de la entidad auditada.
- ✓ Utilizar personal especializado ajeno a la unidad de auditoría, el cual puede haber sido tomado por ésta en comisión de servicios o por contratación.
- ✓ Participar en los análisis técnicos de las auditorías.
- ✓ Mantener y exigir el cumplimiento de la disciplina y ética propia de los auditores.

3. Determinar las técnicas y los instrumentos a emplear para lograr una buena recolección de criterios.

Se decidió realizar un taller, donde se les explica a los usuarios en qué consiste el aporte relacionado con el diseño de la investigación y qué se necesita que ellos

evalúen. Termina con el llenado de una encuesta; instrumento que es procesado posteriormente.

Se combina el taller con el procesamiento de la información, buscando validez y confiabilidad en el dato aportado, de modo que permita ser lo más objetivo posible, dada la naturaleza cualimétrica del método empleado (criterio de usuarios).

4. Desarrollar las técnicas escogidas y los instrumentos establecidos en la etapa anterior.

4.1 Aspectos que son explicados en el taller antes de la aplicación del cuestionario.

Tema: “Guía para la evaluación de impacto de las auditorías”: un procedimiento para medir y evaluar el efecto a corto, mediano y largo plazo del trabajo auditor sobre las entidades.

Problema científico: La no existencia de un procedimiento que permita evaluar el impacto de las auditorías.

Objetivo: Establecer los pasos a seguir para lograr evaluar la incidencia o efecto de los resultados de una auditoría, ya sea a corto, mediano o largo plazo, sobre la institución objeto de la misma.

Novedad científica: Se aporta una guía para desarrollar la evaluación de impacto de los resultados de una auditoría sobre una entidad. Ofrece la información que necesita un auditor cuando requiera emprenderse en el desarrollo de este tipo de evaluación y permite identificar en qué medida el trabajo de auditoría contribuye en los cambios sucedidos en determinada empresa, ya sean positivos o negativos; y a corto, mediano y largo plazo.

Aporte práctico: El aporte práctico de la investigación se evidencia en que los auditores podrán contar con una herramienta que contribuirá a evaluar de manera oportuna el efecto, incidencia o impacto de la Auditoría sobre los niveles de economía, eficiencia, eficacia, productividad, control, planificación, recursos humanos, capacitación, etc. de cualquier entidad que haya sido auditada.

A continuación se ofrece un esquema del procedimiento diseñado y una síntesis de la esencia de la guía para que el usuario a partir de la valoración personal emita su criterio sobre el mismo.

**Estructura de la Guía para la evaluación de impacto de las auditorías.**

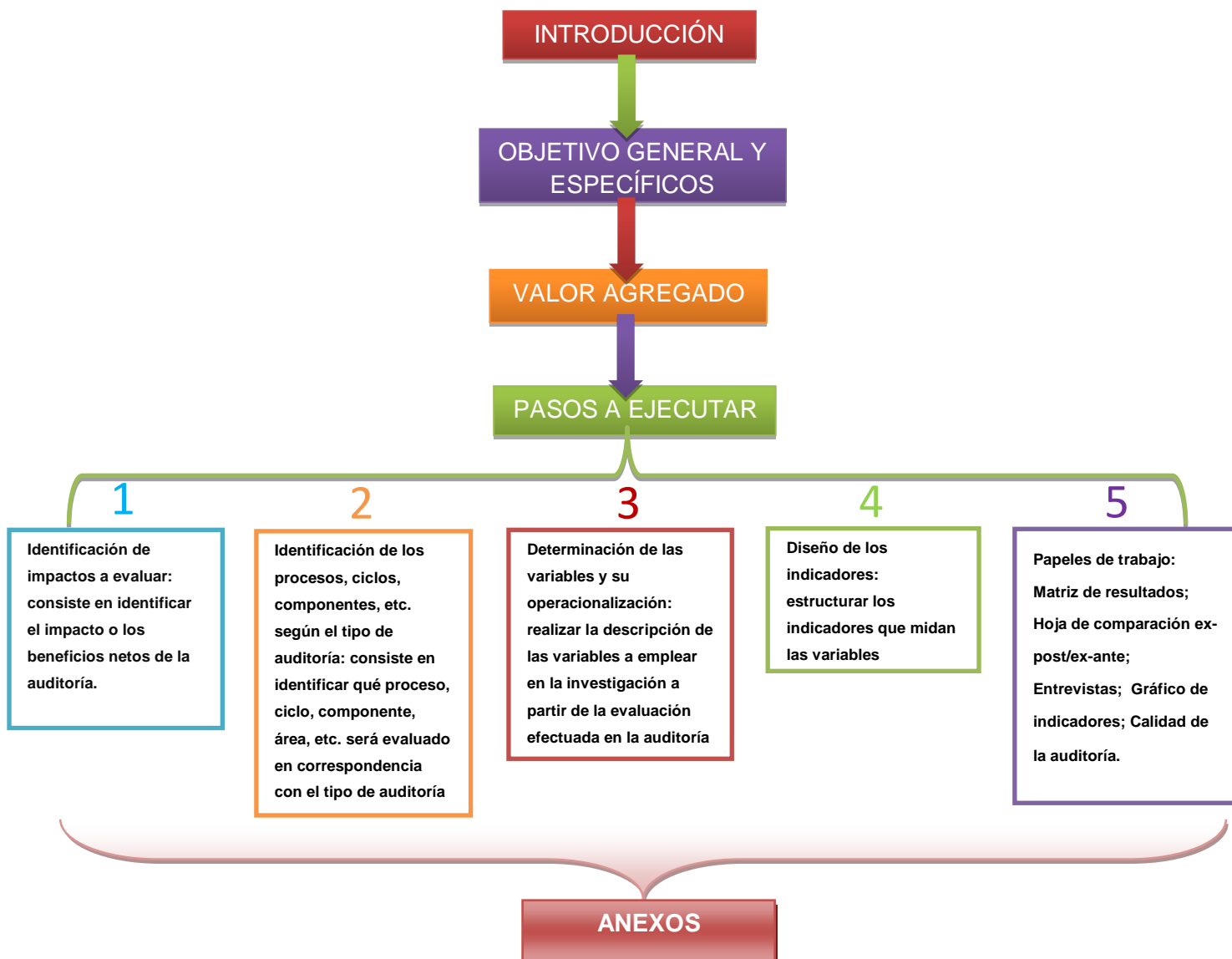


Figura 3.1 Estructura de la Guía para la evaluación de impacto de las auditorías. Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se anexan a este Taller los Papeles de Trabajo diseñados, los cuales se pueden ver en el paso 5 de la guía que se encuentra en el epígrafe 2.2 del Capítulo II.

A continuación aparece el documento que será remitido a cada usuario con las características necesarias para evaluar según su criterio esta investigación.

ENCUESTA PARA EL MÉTODO DE CRITERIO DE USUARIOS APLICADO A LOS MIEMBROS DE LA SUB - SECCIÓN DE AUDITORÍA DEL MINFAR DE CIENFUEGOS

Estimado usuario:

Usted ha sido seleccionado por sus años de experiencia laboral y nivel de conocimientos sobre el tema en cuestión de esta investigación. La meta del estudio es validar la investigación titulada "Procedimiento para la evaluación de impacto de las auditorías" la cual contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia de las mismas en cuanto a resultados obtenidos. Por las particularidades de esta propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de usuario, el diseño elaborado, en su contenido y estructura.

Para el logro de este objetivo se precisa recoger e integrar las consideraciones y sugerencias que usted nos brinde.

1.- ASPECTOS GENERALES.

Otórquele, según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una -X- en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy Adecuada (MA)

- Bastante Adecuada (BA)

- Adecuada (A)

- Poco Adecuada (PA)

- Inadecuada (I)

VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA:

		MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia					
2	Viabilidad					
3	Actualidad científico técnica de la guía.					

4	Correspondencia interna de los objetivos, indicadores y papeles de trabajo que integran el procedimiento.					
5	La propuesta contribuye a evaluar el impacto de las auditorías.					

Estimado(a) usuario:

Si usted considera necesario hacer alguna recomendación le estaría muy agradecida.

---

---

---

Gracias por su colaboración.

Odania Padrón Ortíz

Estudiante de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

UCF Carlos Rafael Rodríguez

Una vez concluido este proceso se procede a analizar los criterios emitidos por cada uno de los especialistas.

5. Procesar la información obtenida en la recolección de criterios.

Para proceder al análisis de los criterios dados por los diferentes usuarios se decidió partir de la valoración de los aspectos generales que conforman la guía propuesta. La tabulación se realiza por el Método no Estadístico a través de por ciento.

6. Exponer los resultados.

Aspecto No 1: Pertinencia.

De los 7 usuarios que participan en la validación de esta investigación, 5 son del criterio que la pertinencia de la "Guía para la evaluación de impacto de las auditorías" es Bastante adecuada para un 71% del total, y los 2 restantes (29%), la consideran Muy Adecuada. Todo esto lleva a la investigadora a plantear que según el criterio de la

mayoría la pertinencia de la Guía es Bastante Adecuada, por la importancia que reviste la misma para mejorar la eficiencia y eficacia de las auditorías en cuanto a resultados obtenidos. Además tiene un gran valor por constituir un documento que ha sido elaborado con el objeto de proporcionar información y orientación a los auditores que necesiten acometer la evaluación de impactos de las auditorías guiándolos de forma general. Tiene novedad y originalidad porque su resultado adquiere mayor valor cuando se analiza que hasta el momento no existe ninguna igual a ella en el escenario donde esta se desarrolla.

#### Aspecto No 2: Viabilidad.

De los 7 usuarios, 4 evalúan la Viabilidad como Muy Adecuada representando el 57% del total, y el 43% restante (3) son del criterio de que la guía es Bastante Adecuada, por lo que todos los usuarios que fueron encuestados ven la propuesta como viable, porque reúne los requisitos para ser implementada ya que está expresada en un lenguaje simple y ejemplificado de forma clara y coherente, y por la suficiente claridad con que estos la han entendido. Consideran que esta puede ser de gran utilidad para todos los auditores que deseen acometer este tipo de evaluación y otro aspecto a destacar que viabiliza la propuesta es que cumple con el objetivo para la cual fue diseñada: evaluar de forma oportuna el impacto, incidencia o efecto de la actividad auditora sobre la entidad objeto, de manera que se pueda medir y valorar en cuanto contribuyó la Auditoría en los cambios, transformaciones y resultados en sentido general alcanzados por la misma.

#### Aspecto No 3: Actualidad científico-técnica de la guía.

Los 7 usuarios encuestados evalúan la actualidad científico – técnica de la “Guía para la evaluación de impacto de las auditorías” de Muy Adecuada para un 100% de unanimidad en el criterio. La misma constituye una herramienta de valoración que le posibilita a la auditoría conocer de forma oportuna su impacto en la actividad empresarial y social y evaluar la acertación en el logro de los objetivos perseguidos.

La evidencia del alto grado de científicidad también está dada porque el procedimiento creado, los indicadores propuestos para contribuir a la evaluación y los papeles de trabajo diseñados se elaboraron tomando como base el estudio teórico de los aspectos relacionados con el tema, la búsqueda de metodologías para la evaluación de impacto diseñadas por diferentes especialistas, las características de la Auditoría, en dependencia de los objetivos que persiga, la necesidad de descubrir la mejora

resultante en las actividades para contribuir en la planificación, programación y la toma de decisiones y la necesidad de requerir la comparación entre dos momentos distintos, antes y después de la implementación y la necesidad de la existencia de la guía dada la exigua existencia de pautas para la medición de impactos en la actividad auditora.

Aspecto No 4: Correspondencia interna de los objetivos, indicadores y papeles de trabajo que integran el procedimiento.

En relación con este aspecto los 7 usuarios, consideran como Muy Adecuada la correspondencia interna de los objetivos, indicadores y papeles de trabajo que integran el procedimiento, lo que indica que el 100% del personal encuestado es del criterio de que la forma y estructura utilizada para el diseño de la Guía es apropiada, ordenada y proporcionada, pues se encuentran lógicamente estructurados y concatenados entre sí, manteniendo relación con el objeto a evaluar.

La propuesta demuestra además correspondencia interna de los objetivos pues son exactos y precisos para el mejoramiento de la actividad auditora y la oportunidad de aplicarla y avalarla por los Miembros de la sub – sección de Auditoría del MINFAR de Cienfuegos.

Aspecto No 5: La propuesta contribuye a evaluar el impacto de las auditorías.

Los 7 usuarios que representan el 100%, afirman que la propuesta contribuye a evaluar el impacto de manera Muy Adecuada, demostrando que se cumple el objetivo concebido para la presente investigación, pues se ha diseñado una “Guía para la evaluación de impacto de las auditorías”, con un orden lógico de pasos a ejecutar, el diseño de papeles de trabajo adecuados que permiten recoger y registrar la información necesaria para su posterior análisis y así apoyar la aplicación del procedimiento y como anexos una serie de indicadores que podrían facilitar la evaluación de determinados tipos de auditoría, dándole la posibilidad a los auditores de contar con una herramienta con la orientación necesaria para emprender este tipo de evaluación.

Afirman además, que la guía contribuye a evaluar de manera pertinente y viable el impacto de los resultados obtenidos en una actividad de auditoría posibilitando mejorar la eficiencia y eficacia de la misma en cuanto a resultados obtenidos y calidad del servicio, medir la incidencia que tiene sobre los cambios que se puedan desarrollar en la empresa luego de terminada la ejecución de una auditoría, los cuales puede ser en

el corto, mediano y largo plazo además de perdurables en el tiempo y brinda la posibilidad de que el auditor sea capaz de medir y evaluar la trascendencia de su trabajo.

La validación por criterio de usuarios arrojó valoraciones entre Muy Adecuada y Bastante Adecuada acerca de la Guía diseñada (el 100% lo valoran en este rango), a la cual le atribuyen viabilidad, pertinencia, actualidad y alto valor científico práctico.

### ***Conclusiones del capítulo***

Las técnicas de investigación utilizadas como: Estudio General, Revisión, Entrevistas, Análisis, Observaciones, Muestreo No Estadístico, así como el Grupo de Usuarios consultado; demostraron que la Guía diseñada está estructurada adecuadamente, es viable, es pertinente y cumple con los objetivos que persigue.

La colaboración de los usuarios ha sido valiosa y todo este proceso contribuye a que se sientan parte de lo que van hacer después, ya con un nivel de sensibilización y de conocimiento de los resultados científicos aportados desde la investigación.

## **Conclusiones**

- La Auditoría es un severo campo de estudio capaz de dar una contribución sustancial a la vida económica de cualquier entidad y requiere considerable atención no solo en el desarrollo de una teoría sistemática satisfactoria, sino en la aplicación de tal teoría a los problemas básicos de una empresa y los resultados que genera. Dichos resultados se pueden ver reflejados sobre los recursos humanos, la capacidad, productividad, economía, control, administración y buen juicio e integridad del personal de determinada institución.
- El proceso de búsqueda de información realizado para contribuir al logro del objetivo de este proyecto de tesis, reveló que no antecede ningún procedimiento para la evaluación de impacto de las auditorías.
- La guía para la evaluación de impacto diseñada cumple con las expectativas al adecuarse a las características funcionales y particularidades de las auditorías (objeto de evaluación), dándole validez a la hipótesis planteada en la investigación y cumplimiento a los objetivos propuestos. Quedó conformada con los siguientes elementos: introducción, objetivo general y objetivos específicos, valor agregado, 5 pasos a ejecutar, 4 papeles de trabajo diseñados y una serie de indicadores como anexos para facilitar el trabajo del auditor.
- La Guía fue sometida a criterio de usuarios arrojando como resultado que el 100% consideran que es pertinente, viable, tiene actualidad científico-técnica, existe correspondencia interna de los diferentes componentes y contribuye a evaluar el impacto de la actividad auditora dándole cumplimiento al objetivo por el que fue creada.
- Los elementos que integran la Guía para la evaluación de impacto de las auditorías contribuyen al mejoramiento de la actividad auditora, mejoramiento encaminado a ser más eficientes y eficaces en cuanto a resultados obtenidos.

## **Recomendaciones**

1. Emplear la Guía para la evaluación de impacto de las auditorías como vía idónea para medir y evaluar el efecto de sus resultados sobre la entidad auditada y así mejorar la eficiencia y eficacia de la misma en cuanto a objetivos y metas alcanzados.
2. Emplear la información y resultados obtenidos al aplicar la Guía, como una herramienta para contribuir a ser más eficientes en la asignación de recursos, para ser mejores en la planificación y ser más certeros en la toma de decisiones.
3. Evaluar a través de su aplicación en la práctica, la Guía para la evaluación de impacto de las auditorías.
4. Preverse la evaluación de impacto desde el mismo instante en que se comienza a planificar el programa de Auditoría y comenzar a evaluar desde que se implementa dicho programa.
5. Establecer la Guía propuesta como herramienta de trabajo de los Miembros de la Sub – sección de Auditoría del MINFAR de Cienfuegos y extender su empleo a todos los auditores que se interesen por evaluar el impacto de su trabajo.

## **Bibliografía**

- Alonso García, Y. (2008). *Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas*. (Maestría). Carlos Rafael Rodríguez.
- Alonso García. (2011). Diseño de un modelo para la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros empresariales.
- Alonso Sosa, A. (2007). *Procedimientos para el cálculo del Costo Estándar del Proyecto «Presa Abreus» y Evaluación de su Impacto Ambiental*. (Diplomado). «Carlos Rafael Rodríguez».
- Arceo, E. (2005). El impacto de la globalización en la periferia y las nuevas y viejas formas de la dependencia en América Latina\*.
- Armas Machado, A. (2011). *Evaluación del impacto social del proyecto de inversión para el desarrollo de una avicultura familiar sostenible*.
- Auditorías de Desempeño. (s.f.). Recuperado a partir de [http://www.asf.gob.mx/Section/103\\_De\\_Desempeno](http://www.asf.gob.mx/Section/103_De_Desempeno)
- Ávila, C. A. (2007). Impacto económico del suministro de agua potable en la Ciudad de Nogales, Sonora”.
- Berner, H. (2009). Notas Técnicas.
- Cardoso Sarduy, M. A., & Bequer Ortega, F. S. (2010). Impacto social de la tecnología del ferrocarril en la región de Cienfuegos en la segunda mitad del siglo XX.
- Contraloría General de la República del Perú. (2005). Lineamientos sobre una metodología para medir y evaluar el impacto de la fiscalización de las EFS en los ahorros y en el buen uso de los recursos públicos en auditorías de gestión gerencia de control de gestión y riesgos Lima- Perú.
- Cooper, r. (2005). Metodología evaluación de impacto.
- Cooper, r. (2007). Anexo metodología evaluación de impacto.

Corredera Rodríguez., Y. (2009). *La evaluación del impacto del Diplomado del Perfeccionamiento Empresarial séptima edición en Cienfuegos* (Diplomado). Carlos Rafael Rodríguez.

Crisis financiera en EE.UU. eleva impacto a escala global. (s.f.). . Recuperado a partir de <http://www.ain.cu>

Cruz Terán, J. (2008). La crisis financiera mundial y su posible impacto en la cadena láctea nacional.

Díaz Hernández, et al. (s.f.). Impacto del Desarrollo Científico Tecnológico en el Deporte.

Díez Valladares, O., de la Torre, A., & García, Y. (2011). Crisis Económica global: su impacto en la economía cubana en el periodo 2007-2009.

Evaluación de impacto. (s.f.). . Recuperado a partir de [http://www.conabio.gob.mx/institucion/cooperacion\\_internacional/doctos/eval\\_impact.html](http://www.conabio.gob.mx/institucion/cooperacion_internacional/doctos/eval_impact.html)

*Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico.* (s.f.). .

Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2010). . .

Haddad, V., & Lampreabe, F. (s.f.). La economía social en la Argentina. Impacto de una política pública.

La administración de riesgos. Su impacto en la empresa cubana. (s.f.). . Recuperado a partir de <http://www.monografias.com/trabajos35/administracion-de-riesgos/administracion-deriesgos.shtml>

Libera Bonilla, B. E. (s.f.). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. Recuperado a partir de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.html](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.html)

Lourdes Cabrera Estévez, T. (s.f.). *Guía de Auditoría de Gestión en la Empresa Geocuba Cienfuegos.* (Diplomado).

- Martínez Calderón, L. (s.f.). La auditoría como ciencia y su impacto en la sociedad.
- Matos Columbié, Z. de la C., & Matos Columbié, C. (2000). . Recuperado a partir de <http://www.ilustrados.com/tema/11343/criterio-usuarios-metodo-para-evaluacion-factibilidad.html>
- Mercedes Lara Díaz, L., & Juana Pérez Maya, C. (s.f.). Impacto social de un intercambio entre universidades.
- Metodología general para la evaluación de impacto ambiental de proyectos. (s.f.). .
- Metodología para la elaboración de matriz de marco lógico. (s.f.). .
- Moya Padilla., n. e., & Brito Delgado, j. m. (s.f.). Las ciberidentidades: impacto de la globalización tecnológica.
- Oliver León, Y. C. (2012). *Evaluación del impacto del trabajo por cuenta propia en el municipio de cruces* (Diplomado). Carlos Rafael Rodríguez.
- Ramona Pérez Fernández., D., Barrera García., A., & Acea del Sol, D. (2008). Estudio para conocer el impacto de los Factores de Riesgos Psicosociales en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos.
- Redondo Duran, r., Llopart Pérez, x., & Duran Juve, d. (1996). Auditoría de Gestión.
- Rodríguez Acosta, E., & Fuentes Díaz, D. (2011). Procedimiento metodológico para evaluar el impacto del Plan de Estudios D, de Contabilidad y Finanzas, en el desempeño de los estudiantes en Cienfuegos.ˆ.
- Rodríguez Acosta, E., & Mercedes Lara Díaz, L. (2010). Metodología para evaluar el impacto de la maestría en educación, modalidad semipresencial, en el desarrollo profesional de los maestrantes.
- Sanín Angel, H. (1999). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación).

Sanín Angel, H. (s.f.). *El ciclo gerencial: un sistema para la planeación y el control de la gestión gubernamental.*

Ull Solís, Á. (2008). El impacto de la actividad universitaria sobre el medio ambiente. *Eureka Enseñ. Divul. Cien.*