



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA  
VICERRECTORÍA DE POSTGRADO  
Escuela de Postgrado**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN REALIZADA EN EL CONSEJO NACIONAL  
DE DROGAS CORRESPONDIENTE AL AÑO 2017**

**Trabajo de grado para optar por el título de Maestría en  
Contabilidad de Gestión y Auditoría Integral**

**SUSTENTADO POR:  
LOIDA ISABEL ARIAS RODRÍGUEZ  
ENID WILL MONTERO RAMÍREZ**

**ASESOR:  
WLADISLAO GUZMÁN**

**SANTO DOMINGO, D. N., REPÚBLICA DOMINICANA  
AGOSTO, 2018**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTOR DE OBRA INTELECTUAL ORIGINAL .....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>SIGLAS.....</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>11</b>
<b>PARTE 1. MARCO INTRODUCTORIO .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Justificación de la investigación.....	15
1.3 Delimitación del problema.....	16
1.4 Objetivos de la investigación .....	17
<b>PARTE 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA Y EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO.....</b>	<b>18</b>
2.1 Conceptos sobre gestión administrativa y financiera.....	18
2.2 Conceptos de control interno.....	26
<b>CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....</b>	<b>33</b>
1.1 Antecedentes del estudio del problema.....	33
3.2 Auditoría de gestión: Origen y antecedentes históricos .....	35
3.3 Definición y argumentos de la auditoría de gestión .....	41
3.4 Pericia para realizar auditoría de gestión. ....	52
3.5 Técnicas de auditoría.....	53
<b>CAPÍTULO 4: INFORMACIÓN GENERAL DEL CONSEJO NACIONAL DE DROGAS. ....</b>	<b>56</b>
4.1 Reseña histórica.....	56

4.2	Base legal .....	57
4.3	Atribuciones y competencias del Consejo Nacional de Drogas.....	60
4.4	Estructura organizacional.....	62
4.5	Visión, Misión, Valores y Principios .....	66
4.6	Políticas del Consejo Nacional de Drogas. ....	66
4.7	FODA del Consejo Nacional de Drogas. ....	69
4.8	Sistema de planificación del Consejo Nacional de Drogas.....	70
<b>PARTE 3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>83</b>
<b>CAPÍTULO 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>		<b>83</b>
5.1	Tipo de investigación .....	83
5.2	Diseño de la investigación.....	86
5.3	Población y determinación de la muestra.....	86
5.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	88
5.5	Fuentes .....	88
<b>PARTE 4. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>90</b>
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>90</b>
6.1	Resultados .....	90
6.2	Conclusiones .....	92
6.2	Recomendaciones.....	96
<b>PARTE 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>98</b>
<b>PARTE 6. ANEXOS.....</b>		<b>104</b>

## Carta de Autorización

Lic. **Wladislao Guzmán**, asesor, de la **Escuela de Postgrado** de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, hace constar que la tesis titulada **Evaluación de la gestión realizada en el Consejo Nacional de Drogas correspondiente al año 2017**, realizada bajo **nuestra asesoría**, reúne todas las condiciones exigibles para ser presentada y defendida públicamente, considerando tanto la relevancia del tema como del procedimiento metodológico utilizado: revisión teórica adecuada, contextualización, definición de objetivos, variables estudiadas y estructuración de los datos pertinentes a la naturaleza de la información recogida, así como las conclusiones aportadas. Por todo ello, manifestamos nuestro acuerdo para que sea autorizada su presentación.

---

Firma del Asesor

6 de agosto del 2018

## Declaración de Autor de Obra Intelectual Original

Para la presentación de la tesis de Maestría de acuerdo a disposiciones vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), **Loida Isabel Arias Rodríguez**, cédula de identidad y electoral No. 001-0319952-7 y **Enid Will Montero Ramírez**, cédula de identidad y electoral No. 001-0481586-5 declaramos: ser los autores de la tesis que lleva por título **Evaluación de la gestión realizada en el Consejo Nacional de Drogas correspondiente al año 2017**, asesorada por el Lic. Wladislao Guzmán quien presenta a la Escuela de Postgrado, para que sea defendida y evaluada en sesión pública. Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable. Que nos consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exoneramos a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación. Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumimos cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmamos el presente documento.

Santo Domingo, República Dominicana, el día 6 del mes de agosto del año 2018.

---

Loida Isabel Arias Rodríguez

---

Enid Will Montero Ramírez

## **Agradecimientos y Dedicatorias**

**Loida Isabel Arias Rodríguez**

### **Agradecimientos**

A Dios, porque todo se lo debo a ÉL, todo, literalmente.

A mi hija Beatriz, por su amor, paciencia, comprensión. Por haberme permitido tomar del tiempo que era de ella, para dedicarme a esta experiencia académica y animarme siempre a seguir adelante. Te amo, mi hija. A mi madre Isabel, por su apoyo incondicional, sus oraciones, sus cuidados. No tengo palabras que expresen mi gratitud hacia ella. Mi amada madre. Además a mis hermanos, Guillermo y Arturo.

A Enid Montero, por su espíritu persistente y vencedor. Formar equipo contigo fue una bendición de Dios. Gracias por tu comprensión y apoyo. Te admiro. A Antonia Terrero (Doña Duba) por todos los momentos de alegría que compartió conmigo y por las risas que me provocó.

Al Consejo Nacional de Drogas, por darme las oportunidades que me han permitido crecer y desarrollarme no solo como profesional, sino además como ser humano. Al presidente actual de la entidad, Lic. Rafael Guerrero Peralta, por permitirme realizar mi trabajo de investigación en la misma y darnos su apoyo. Al Dr. Fidias Aristy, presidente anterior y a la Licda. Paula Corporán por aprobarme la beca. A mis compañeros de labores por apoyarme.

Al asesor de la tesis, Lic. Wladislao Guzmán, por todos los conocimientos adquiridos a través de él, por estar dispuesto a compartirlo con nosotros.

A la Iglesia La Gran Bendición, a los pastores, al grupo de adolescentes, jóvenes y damas, que estuvieron orando por mí y por todos mis compañeros de maestría para que saliéramos victoriosos. El impacto de su amor, sus oraciones y sus cuidados es incalculable. Gracias.

Al cuerpo docente de la universidad por dedicar su tiempo a transmitirnos los conocimientos que nos servirán de base para seguir alcanzando logros profesionales en el futuro. A todo el personal, gracias. A nuestros compañeros de maestría.

### **Dedicatoria**

A Dios, porque Él se merece toda la gloria y la honra. Sin él no fuera quien soy. El me concedió el privilegio de la vida, me ha fortalecido a través de los procesos, dándome su gracia, favor y misericordia, inmerecidos. Me permitió ser madre, una de mis más grandes motivaciones para ser un mejor ser humano. Me ha rodeado de gente maravillosa, compañeras en esta aventura preciosa que es la vida. Dios es bueno.

A mi hija, como un ejemplo de perseverancia y superación que te permita enfrentar retos en la vida y luchar por tus metas sin temor, llena de confianza absoluta en Dios y en ti. Tú puedes.

A mi mamá, porque ella me ha inspirado toda la vida a luchar por lo que uno se propone.

## **Enid Will Montero Ramírez**

### **Agradecimientos**

Gracias a Dios. A mi familia por apoyarme y entenderme en esas horas en que no podía compartir en familia para dedicarlo al logro de un objetivo anhelado. A la universidad, maestro y compañero de maestría por la oportunidad de compartir este viaje educativo precioso y productivo.

Agradecimiento especial a nuestro asesor, el profesor Wladislao Guzmán por acompañarnos en esta grandiosa evaluación, pero sobre todo por esos conocimientos adquiridos que ayudan a tener resultados favorables y a Loida por su apoyo incondicional y grandioso en todo este proceso.

### **Dedicatorias**

A Mónica Ramírez, Doña Duba y Denia Montero, madre, abuela y hermana ejemplares, porque sin ustedes esto no hubiera sido posible. A Bernid, Mónica y Ryan, hijos maravillosos, por su gran estímulo para que este sueño hoy fuera realidad. A Leo, Brandon y demás familiares por su apoyo incondicional.

A los profesionales en general y a la comunidad universitaria, pero en especial al Consejo Nacional de Drogas, por su gran apoyo en todo este proceso.



## **Lista de tablas**

Tabla No. 1: Comparativo 2017, 2016, 2015 ingresos recibidos por ley 72-02, Artículo 33.....	66
---	----

## **Lista de Figuras**

Figura No. 1: Otras disposiciones legales relacionadas al Consejo Nacional de Drogas .....	37
Figura No. 2: Organigrama estructural del Consejo Nacional de Drogas.....	42
Figura No. 3: Ámbitos, objetivos estratégicos y políticas del Consejo Nacional de Drogas.....	45
Figura No. 4: Análisis FODA.....	46

## Siglas

<b>CAPGEFI</b>	Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal
<b>CICAD</b>	Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas
<b>CGR</b>	Contraloría General de la República
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commiss
<b>DIGEPRES</b>	Dirección General de Presupuesto
<b>END</b>	Estrategia Nacional de Desarrollo
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>INTOSAI</b>	International Organization of Supreme Audit Institution (Organización Inter. de Instituciones Fiscalizadoras Superiores)
<b>NOBACI</b>	Normas Básicas de Control Interno
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
<b>OEA</b>	Organización de Estados Americanos
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PROCCER</b>	Programa de capacitación y certificación de recursos humanos que brindan servicios de tratamiento y rehabilitación a personas con problemas por consumo de drogas y violencia relacionada.
<b>SIAFE</b>	Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado

## **Resumen**

La reforma a la que ha sido sometida la administración pública en la República Dominicana en los últimos años, la cual ha venido enriquecida de organismos internacionales a través de la implementación de estándares de control interno y cumplimientos legales, ha llevado a que los órganos rectores del control tanto interno (Contraloría General de la República) como externo (Cámara de Cuentas de la República Dominicana) adopten las normas internacionales como herramientas para el fortalecimiento de las instituciones públicas. El Consejo Nacional de Drogas es la entidad gubernamental creada para enfrentar el crecimiento dramático y alarmante del problema del tráfico y consumo ilícito de drogas y es responsable de las políticas de prevención contra el uso indebido de drogas en la República Dominicana. La auditoría de gestión permite realizar la evaluación requerida a través del uso de indicadores los cuales ayudarían al Consejo Nacional de Drogas a medir sus objetivos, metas y acciones que debe cumplir, para que sus procesos fluyan de una manera eficiente y eficaz y así poder comprobar cómo fueron utilizados los recursos puestos a su disposición.

***Palabras claves:** Auditoría de gestión, Consejo Nacional de Drogas, Drogas, Planificación Estratégica, Control Interno.*

## **Abstract**

The reform that has been undergone the public administration in the Dominican Republic in recent years, which has been enriched by international organizations through the implementation of internal control standards and legal compliance, has led the governing bodies of the control both internal (General Comptroller of the Dominican Republic) and external (Chamber of Accounts of the Dominican Republic) to adopt international standards as tools for the strengthening of public institutions. The National Drug Council is the government entity created to face the dramatic and alarming growth of the problem of illicit drug trafficking and consumption, and is responsible for the policies of prevention against drug abuse in the Dominican Republic. Management Audit enables the required evaluation through the use of indicators which would help the National Drug Council to measure its objectives, goals and actions to be accomplished, so that their processes flow efficiently and effectively so it can be ascertain how the resources placed at the National Drug Council disposal were used.

***Key words:*** *Management audit, National Drug Council, Drug, Strategic Planning, Internal Control.*

## **Parte 1. Marco introductorio**

### **Capítulo I: Aspectos generales**

#### **Introducción**

El Consejo Nacional de Drogas es el organismo rector de las políticas públicas de drogas en la República Dominicana. Es responsable de la realización de un conjunto de acciones de educación y capacitación enfocadas a la prevención del consumo de drogas; también es responsable de las alianzas estratégicas con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales del país que realizan esfuerzos para hacer frente al fenómeno de las drogas.

La auditoría de gestión permite examinar la gestión de una organización para verificar si los recursos han sido administrados con eficiencia, eficacia, economía, ética y cuidado del medio ambiente (ecología) y utilizados para el logro de los objetivos estratégicos, esto mediante la evaluación de los procesos administrativos y el uso de indicadores

La investigación a la gestión administrativa se desarrolla a través de una evaluación a la planificación estratégica que, para las entidades públicas según la ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública, del 28 de diciembre del 2006, se fundamenta en planes estratégicos institucionales (PEI), basados en la Estrategia Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, planes estratégicos regionales y sectoriales. Los planes estratégicos institucionales deben estar fortalecidos con herramientas tales como planes operativos anuales, presupuesto, planes de acción y otros, que enlazan los objetivos estratégicos con las líneas de acción, las metas y los indicadores.

La presente investigación busca evaluar la gestión realizada en el Consejo Nacional de Drogas correspondiente al año 2017 y la rendición de un resultado el cual pueda ser medible.

### **1.1 Planteamiento del problema**

El Consejo Nacional de Drogas es una entidad creada mediante la ley 50-88 sobre drogas y sustancias controladas de la República Dominicana, de fecha 30 de mayo del 1988, como una respuesta para enfrentar el crecimiento dramático y alarmante del problema del tráfico y consumo ilícito de drogas mediante la necesidad de coordinar las capacidades y recursos disponibles para la ejecución de actividades, programas y proyectos de las diferentes instituciones que luchan en contra del abuso de las drogas, para la implementación de una estrategia y campaña nacional contra el consumo y tráfico de drogas y sustancias controladas en la República Dominicana.

La misma es responsable, como organismo rector, de las políticas de prevención contra el uso indebido de drogas, de la coordinación de las acciones relacionadas con la prevención en el país, con las instituciones y organismos públicos y privados que enfrentan la lucha contra el uso indebido de drogas. Esta problemática ha sido uno de los aspectos considerados dentro de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 en su segundo eje estratégico “Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades” y el objetivo general 2 “Salud y seguridad social”.

La entidad ha realizado su plan estratégico 2016-2020 con base en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y su articulación con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016 dentro del objetivo IV: contribución del sector público y más y mejor

salud y seguridad social integral, en su objetivo específico 5: Garantizar un sistema universal, único y sostenible de seguridad social frente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia, por lo que la importancia de su labor y aporte fundamentada en la Estrategia Nacional de Desarrollo y en el Plan Plurianual hace necesario dar seguimiento a la implementación de los lineamientos trazados en la misma.

Desde su creación hasta la fecha a la entidad no se le ha realizado una auditoría de gestión, por lo que esta evaluación le dará la oportunidad de conocer si sus recursos han sido utilizados de manera eficiente, eficaz, económica, ética y ecológica.

Por tal razón el presente trabajo de investigación propone, mediante la evaluación de la gestión de esta entidad, verificar el cumplimiento de los objetivos plasmados en el plan estratégico institucional, y a su vez el cumplimiento de los procesos y procedimientos desarrollados en cada área que componen la entidad y que intervienen en la ejecución de dicho plan estratégico y si los mismos han sido ejecutados con eficiencia, eficacia, economía, ética y valoración del medio ambiente, lo que permite realizar las recomendaciones o propuestas de mejoras que sean necesarias.

## **1.2 Justificación de la investigación**

La entidad se encuentra inmersa en los procesos de reforma que el Estado viene desarrollando en todas las entidades gubernamentales en los últimos años donde uno de los principales objetivos específicos de esta reforma es “implantar el presupuesto por programa y la elaboración del presupuesto preliminar como metodología que permita identificar los resultados y productos definidos en el plan estratégico de cada Institución y su impacto presupuestario” (Manual Introducción a la Administración Financiera del

Estado), por lo que la entidad asume el compromiso de realizar esfuerzos para la implementación de las herramientas que componen dicha reforma y así de esta manera cumplir con los lineamientos establecidos a través de las leyes que conforman el marco legal.

La investigación realizada, basada en la evaluación de la gestión del Consejo Nacional de Drogas para el año 2017, le proporcionará a la entidad conocer el grado de economía, eficiencia, eficacia, equidad, ética y valoración del medioambiente con que se han utilizado los recursos puestos a su disposición para el cumplimiento de sus objetivos; por consiguiente las propuestas de mejoras pueden ser incorporadas a la ejecución de sus actividades operativas y procesos ejecutados.

### **1.3 Delimitación del problema**

La evaluación se desarrollará en el Consejo Nacional de Drogas, entidad dependiente del Poder Ejecutivo, (Ministerio Administrativo de la Presidencia de la República Dominicana), para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2017.

Este trabajo será la evaluación al año 2017 del Plan Estratégico Nacional sobre drogas 2016-2020. Se llevará a cabo analizando el Plan Operativo Anual y el Presupuesto aprobado a la entidad así como el Plan de Acción del 2017, entre otros documentos.



## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general:**

Evaluar la gestión realizada en el Consejo Nacional de Drogas correspondiente al año 2017.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- a) Valorar la efectividad del sistema de control interno.
- b) Verificar que la entidad realiza una planificación acorde a los objetivos estratégicos institucionales.
- c) Evidenciar que la entidad prepara un plan operativo anual, con sus correspondientes indicadores de gestión.
- d) Comprobar que se utilizaron los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos con eficiencia, eficacia, economía, ética y se preservó la ecología.

## **Parte 2. Marco teórico**

### **Capítulo 2: La gestión administrativa-financiera y el sistema de control interno en el sector público dominicano.**

#### **2.1 Conceptos sobre gestión administrativa y financiera**

##### **2.1.1. Gestión administrativa**

En el Diccionario de la Real Academia Española la palabra gestión significa “acción y efecto de administrar”.

De acuerdo al autor Caballero Sánchez (2014), en su libro “Gestión Administrativa de la Actividad Comercial”, la gestión administrativa se le conoce como proceso administrativo y lo define como:

El proceso administrativo es el conjunto de actividades y etapas que son necesarias para llevar a cabo la actividad económica. Está compuesto por cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control. Planeación: Es la etapa de fijación de los objetivos. Organización: Consiste en distribuir el trabajo entre los trabajadores y fijar las tareas de cada uno. Ejecución: Consiste en la puesta en marcha de las tareas y actividades. Control: En esta etapa se controla la actividad.

En cuanto a la gestión administrativa, Montaña Hormigo (2012), en su libro “Gestión operativa de tesorería: actividades de gestión administrativa” la define como:

Organizar una empresa mediante coordinar y ordenar los factores productivos disponibles bajo un conjunto de normas y principios, para la consecución de unos

objetivos definidos lo que se hace a través de un departamento que asuma dicha gestión y controle y ordene, entre otras tareas, la documentación necesaria para el ejercicio de su actividad.

En el artículo “Principios de la gestión administrativa”, noticias ABC Color, (2009) se define la gestión administrativa como sigue:

La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de cuatro funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años, algunos autores añadieron una función más, que vale la pena tener en cuenta: la integración del personal.

### **2.1.2. Gestión financiera**

En el libro “Gestión financiera”, Córdoba Padilla (2012) describe la gestión financiera como “aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos”.

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control.

En el “Cuaderno para emprendedores y empresarios: gestión financiera”, Biblioteca de Socioeconomía Sevillana (2009), se define gestión financiera como:

La gestión financiera de la empresa se preocupa de la eficaz captación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo. Hablamos de largo plazo cuando nos referimos a recursos necesarios en períodos superiores a un año para ser asignados a inversiones cuya vida supere el ciclo de explotación de la empresa.

Por otro lado, la gestión financiera a corto plazo se preocupa de la problemática relacionada con la financiación del activo circulante. Es decir, busca los fondos suficientes para hacer frente a las inversiones a corto plazo (existencias, deudores, tesorería).

En el Título I, de la ley No. 05-07, Sistema de Administración Financiera del Estado, artículo número cinco, define el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAFE) como “el conjunto de principios, normas, sistemas, órganos y procesos que hacen posible la captación de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado”.

De acuerdo al “Manual Introducción a la Administración Financiera del Estado”, del Centro de Capacitación en Políticas y Gestión Fiscal (CAPGEFI) se describe administración financiera como “una actividad realizada por cualquier organización, o sea privada o pública, que tiene el propósito de lograr recursos financieros para garantizar la satisfacción de ciertas necesidades básicas y la concreción de los objetivos planteados”.

Partiendo de la definición anterior la administración o gestión financiera se desarrolla tanto en lo privado como en lo público y a los fines de esta investigación la entidad

evaluada pertenece al sector público es apropiado mencionar la definición que el Manual Introducción a la Administración Financiera del Estado plantea sobre la administración financiera gubernamental, la cual se considera “como el conjunto de acciones y tareas que realiza la administración pública para obtener recursos financieros, administrarlos y aplicarlos al logro de los fines que tiene asignados de acuerdo al ordenamiento legal respectivo”.

### **2.1.3. Indicadores de gestión**

De acuerdo con los autores Reinoso & Uribe (2009) en su libro “Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional”, plantean que:

Los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.). Es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse” (Serna, 1997).

El indicador de gestión, es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (Beltrán, 1998).

Los indicadores de gestión son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o

claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos. A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la actuación pasada de la organización.

Estos pueden ser de eficiencia (miden el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio), de eficacia (el logro de los atributos de los resultados propuestos) y de efectividad (medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles).

De acuerdo a las necesidades y características particulares de cada empresa, se tendrán diversos indicadores de gestión, en este caso, se plantea un sistema integral de indicadores de gestión, clasificado por áreas funcionales tales como financiera, producción, mantenimiento, recurso humano, mercadeo y ventas, calidad, de ejecución presupuestal que es una clasificación global corporativa, extraída de los anteriores indicadores por su aplicación a toda la organización. Como se ha expresado, estos son susceptibles de adiciones y mejoramiento posterior, una vez sea puestos a prueba en su implementación.

#### **2.1.4. Estrategia Nacional de Desarrollo**

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, en la introducción y el prólogo de la edición del 2012 de la ley 1-12 sobre Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030, nos dice:

La ley Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 (END), ley 1-12 de fecha 25 de enero del 2012 es el resultado de varios años de trabajo y, sobre todo, de un intenso proceso de consulta y concertación.

En la elaboración de la propuesta, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y el Consejo Nacional de Reforma del Estado contaron con el concurso de múltiples organismos y expertos nacionales e internacionales, y en el proceso de consulta participaron los más diversos sectores y grupos de la vida nacional. Por consiguiente, la END es una ruta consensuada que establece a dónde queremos llegar como Nación y traza las pautas de cómo lograrlo. Acopia la visión de la Nación para el largo plazo y el nuevo modelo de desarrollo, los Ejes, Objetivos y Líneas de Acción estratégicas, indicadores y metas que el país se propone lograr, así como los veinticinco compromisos asumidos por los poderes del Estado y una propuesta de tres pactos a ser concertados con los actores políticos y sociales, además de las disposiciones sobre el proceso de seguimiento y evaluación.

La visión de la Nación para el largo plazo se describe a continuación:

“República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social, que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y

territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global”

El primer eje estratégico plantea la conformación de: “Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local.”

El segundo eje estratégico postula la construcción de: “Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial.”

El tercer eje estratégico postula: “Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global.”

El cuarto eje estratégico propone: “Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático.”



Esta ley, sus objetivos y líneas de acción constituyen el marco de referencia central para la actuación del Sector Público, para la formulación del Plan Nacional Plurianual de Sector Público, del Presupuesto Plurianual y su marco financiero, de los planes institucionales, sectoriales y territoriales y del Presupuesto General del Estado, lo que implica que todo el accionar del estado debe estar orientado al logro de los objetivos planteados en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y en coherencia con las líneas de acción en ella contenidas.

En su artículo “Importancia de la estrategia nacional de desarrollo” periódico Hoy, Thelma Sención (2017) dice:

República Dominicana, ha cimentado los ejes que sostienen su END al 2030, sobre una visión que habla de prosperidad, dignidad, valores éticos, democracia, equidad e igualdad de oportunidades, todo ello buscando la sostenibilidad y la innovación, apegándose de esta manera a la principal meta de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), enunciados en la Agenda Post 2015, los cuales también tienen como horizonte de cumplimiento el año 2030. Esta visión además se identifica con la aspiración que tenemos todos y todas, acerca del país en el que deseamos vivir, bajo los valores que deseamos preservar. Teniendo en cuenta las necesidades inmediatas y futuras. No solo materiales, sino también espirituales. No solo económicas, también culturales y existenciales.

## 2.2 Conceptos de control interno

El control interno en cualquier ambiente organizacional es un aspecto de mucha importancia el cual incluye ejecutar las operaciones de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva, satisfacer las obligaciones de responsabilidad, cumplir con las leyes y regulaciones y servir de salvaguarda de recursos contra mala administración, fraudes e irregularidades. Por consiguiente, el comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) (2013) define el control interno como:

Un proceso llevado a cabo por el Consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

En cuanto a los objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno la Guía “Modelo Coso III- Marco Integrado de Control Interno”, de Auditool, describe tres categorías:

**Objetivos Operativos:** Estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad. Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

**Objetivos de información:** Estos objetivos se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia.

**Objetivos de cumplimiento:** están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas.

La siguiente definición se encuentra descrita en el documento emitido por la Contraloría General de la República (CGR) en el 2011 “Normas Básicas de Control Interno”:

**Control interno o sistema de control interno** es un proceso diseñado y ejecutado por la administración y otro personal de una entidad para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los siguientes objetivos marco:

Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado.

Confiabilidad de la rendición de cuentas.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Sistema Nacional de Control Interno de la República Dominicana se instituye mediante la ley 10-07. Esta ley también instituye la rectoría del sistema a través de la Contraloría General de la República y los componentes del mismo.

En el título I, capítulo Único de la ley 10-07, trata específicamente sobre la institución y objetivo del sistema nacional de control interno y lo define en el artículo número tres (3) como:

Conjunto de leyes, principios, normas, reglamentos, métodos y procedimientos que regulan el control interno de la gestión de quienes administran o reciben recursos públicos en las entidades y organismos sujetas al ámbito de la ley, con el

propósito de lograr el uso ético, eficiente, eficaz y económico de tales recursos y además, con el debido cuidado del ambiente, además de asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes y la confiabilidad en la información gerencial, así como facilitar la transparente rendición de cuentas de los servidores públicos.

Con el término de control interno, definido en los estándares internacionales promulgados por COSO (2013) e INTOSAI (2004), NOBACI (2011), se resaltan los siguientes conceptos fundamentales:

**El control interno es un proceso.** Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo. El control interno debe reconocerse como una parte integral de los sistemas que utiliza la administración para ayudar en su manejo y para lograr los objetivos y metas.

**El control interno** no debe ser visto como acciones o mecanismos aislados, sino como un conjunto manejado por personas competentes para la consecución de objetivos claramente definidos.

**El control interno es ejecutado por personas.** El conjunto de acciones y mecanismos establecidos para prevenir los riesgos e impulsar el logro de objetivos, está principalmente a cargo de personas, quienes son el núcleo del control interno.

**Del control interno** puede esperarse que proporcione **solamente seguridad razonable**. El control interno incluye principios básicos como la relación de beneficio/costo. Esto significa que ningún sistema de control interno debe ser más costoso que lo que pretende prevenir o impulsar.

**El control interno** está engranado para la **consecución de objetivos** en una o más categorías separadas pero interrelacionadas. El control interno se construye para contribuir a que tales objetivos se alcancen y mantengan su consistencia.

**El control interno se basa en principios.** Para su sostenibilidad y vigencia, el control interno se basa en los siguientes principios claramente establecidos en la Ley 10-07 y en su reglamento: Probidad, legalidad, responsabilidad, transparencia, confiabilidad, eficacia o efectividad y eficiencia.

### **2.2.1 Componentes del control interno**

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, (COSO, 2013) plantea que el sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa:

#### **Entorno de control**

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio.

Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso.

### **Evaluación de los riesgos**

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.

### **Actividades de control**

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

### **Sistemas de información y comunicación**

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos.

### **Actividades de monitoreo y supervisión**

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

#### **2.2.2 Categorías de Control**

En el manual “Normas de Control Interno” de la Contraloría General de la República Dominicana” y la Guía “Modelo Coso III- Marco Integrado de Control Interno”, Auditool nos dicen que:

Los controles se pueden agrupar en tres categorías dependiendo del objetivo de la entidad con las que se relacione: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y reglamentos

Dentro de estas categorías se pueden distinguir otros tipos de control:

**Preventivos:** Se ponen en marcha para evitar que se produzcan los errores e irregularidades, estos suelen ocurrir sobre una base regular.

**Detección:** están diseñados para encontrar errores después de que hayan ocurrido. Sirven como parte de un sistema de controles y contrapesos y determinan que tan eficientes son las políticas.

**Correctivos:** son aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable, también permiten la modificación de las acciones que propicien su ocurrencia.



### **Capítulo 3: Antecedentes y conceptos de la auditoría de gestión**

#### **1.1. Antecedentes del estudio del problema**

La evaluación de la gestión de una entidad gubernamental parte desde la comprensión de los conceptos de “gestión” y de “administrador” así como del análisis de los “elementos de la gestión” conocidos como las “E” de la auditoría de gestión. Entendiendo que la misma persigue “evaluar la Economía y Eficiencia con que los administradores han realizado las operaciones de la entidad y la Eficacia con que han alcanzado sus productos y resultados, con Ética y cuidado del medio ambiente (Ecología) (Guías de auditorías y documentos técnicos de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana, Pág. 239). En esta investigación se evaluará si la entidad seleccionada, cumple con las “E” que se miden o evalúan en la auditoría de gestión.

Para el desarrollo de esta tesis se consultaron algunas investigaciones y materiales relacionados con el tema de autores de otros países y locales pero en lo que respecta al concepto de gestión en nuestro país enfocado a lo gubernamental el mismo es relativamente reciente en la administración pública y los informes de auditorías de gestión realizadas por la Cámara de Cuentas a los cuales se tiene acceso público a través de su página web son limitados.

En el artículo “Auditoría de gestión: la herramienta de control para la eficaz reforma de Estado”, Lupica, (s.f.) enfatiza que:

La Auditoría de Gestión debe estar, obligatoriamente, dirigida a recopilar la información necesaria para elevar un informe en el cual se deje establecido el

nivel de desempeño de las organizaciones con relación al cumplimiento de los objetivos fijados en el periodo analizado, o sea con énfasis total en los resultados.

Este enfoque de la auditoría de gestión se da en virtud de lo que analiza Lupica, (s.f.) en su artículo:

Durante la década de los 90, por presiones internas o externas a los países que la componen se dio, en Latinoamérica, lo que podríamos llamar una ola privatizadora, que los llevó, a unos más que a otros (principalmente Argentina), a desprenderse del patrimonio que representaban los servicios públicos que estaban en poder de cada uno de sus estados, como ser: energía, transporte aéreo, etc., en nombre de la desregulación de los mercados y la apertura económica, dejando su explotación en manos foráneas, por la transferencia, precisamente, de la producción de esos bienes y servicios, mediante privatizaciones y/o concesiones al sector privado reduciendo, de esta manera, tanto su tamaño, como el papel del estado nacional frente a los ciudadanos, dando lugar los llamados procesos de modernización, racionalización o reforma del estado, sufrieron cambios de tal trascendencia, que obligaron a replantear, incluso, sus sistemas de control yendo a sistemas abarcativos de la globalidad de la organización, y no selectivos de una actividad. Todo esto motivado por la creciente necesidad de responder al ciudadano en sus reclamos de mayor transparencia y mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los cada vez más escasos recursos públicos.

Estas reformas incluyen la rendición de cuentas de los resultados de las actividades que realiza la administración pública y, como planteamos en el primer párrafo de este

punto, partiendo del conocimiento de lo que hace el administrador, que es quien logra administrar los recursos disponibles con eficiencia y eficacia mediante la gestión que realiza, la auditoría de gestión analiza los logros obtenidos en dicha gestión aplicándose como una actividad de control posterior a la ocurrencia de los hechos que se están verificando y sobre los cuales se debe emitir una conclusión y recomendación.

El Estado juega un papel importante en el desarrollo social, económico, cultural, etc. de una nación ya que es su misión proveer para las necesidades de la ciudadanía mediante la asignación de recursos económicos a las entidades gubernamentales que lo componen, de aquí la importancia de revisar y medir el logro de los objetivos propuestos así como la eficiencia y el costo que ha implicado alcanzarlos a nivel institucional y que estos resultados estén disponibles a la ciudadanía.

### **3.2. Auditoría de gestión: Origen y antecedentes históricos**

#### **3.2.1. Origen de la auditoría de gestión**

En el Diccionario de la Real Academia Española la palabra Auditoria significa “revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse” y la palabra gestión “acción y efecto de administrar”.

En la tesis “Auditoría de gestión al cuerpo de bomberos voluntarios Santa Ana Ramón Barrezueta Mendoza del Cantón Santa Ana en el período comprendido entre el 01 de enero hasta el 31 de diciembre de 2015” Mera Zambrano (2016) define gestión como

“el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas en un tiempo programado”.

En la tesis “Auditoría de gestión realizada en la empresa Pecuaria Macún”, Núñez (2008) nos dice:

A menudo se presentan dificultades en materia contable, pues para considerar un mismo hecho, se utilizan términos diferentes de un país a otro. En el caso de la Auditoría de Gestión ocurre un fenómeno parecido, que sucede producto del desarrollo y evolución de la auditoría.

El origen de la auditoría de gestión se remonta a la década de los años 30 y 40 en Estados Unidos debido al crecimiento del gobierno federal, con el objetivo de determinar que las agencias del gobierno federal gastaran y controlaran con propiedad sus asignaciones y cumplieran con las leyes respectivas.

En la década de 1950 el congreso de Estados Unidos comenzó a solicitar información sobre el desempeño de la administración en las diversas agencias federales.

La auditoría de gestión es una herramienta indispensable para las empresas por su capacidad de identificar los procesos a mejorar.

En la actualidad, el nuevo enfoque de la auditoría de gestión, sigue evolucionando, tanto en el sector privado, como en el público hacia una orientación, que además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras, a través de la presentación de recomendaciones constructivas.

### **3.2.2. Antecedentes históricos de la auditoría de gestión en el mundo**

En la tesis “Auditoría de gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero Pakarymuy sucursal Latacunga período 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.” Balseca & Caisaguano (2010) expresan:

Las primeras manifestaciones de Auditoría se ubican muy atrás en el tiempo, por lo que podemos señalar que es tan antigua como la propia historia de la humanidad. Esta actividad auditora de cualquier institución, surge en el momento mismo en que la propiedad de unos recursos financieros y la responsabilidad de asignar estos a usos productivos, ya no están en manos de una misma persona, como ocurre en cualquier institución de cierto tamaño y complejidad.

Fue entonces como consecuencia del desarrollo extraordinario de las sociedades anónimas como forma jurídica de empresa, surgió la necesidad de que la información contable respondiera realmente a la situación patrimonial y económica financiera de una determinada empresa.

La Auditoría fue reconocida en Gran Bretaña por la ley de sociedades en el año de 1802, en la cual se establecía que las empresas llevaran un sistema contable y la necesidad de que efectuaran una revisión independiente de sus cuentas.

En el documento “Guías de auditorías y documentos técnicos” de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana (Pág. 251 y 252) manifiesta que:

La auditoría como práctica independiente nace ante la imposibilidad de los accionistas de revisar ellos mismos las operaciones y de la necesidad de saber lo que estaba sucediendo con sus inversiones.

A fines del siglo XVIII, se utilizaron en la Gran Bretaña y los Estados Unidos, las técnicas de muestreo, ante la imposibilidad de examinar todas las transacciones comerciales realizadas en un período. Estas técnicas evolucionaron y se adoptaron como parte de la razón de ser de la disciplina de la auditoría.

Los usuarios de la auditoría se ampliaron a acreedores, la banca, el comercio, la industria y el Estado con sus diversos organismos de control y vigilancia.

A partir de 1929, la demanda de auditores independientes aumentó en los Estados Unidos a raíz del colapso bursátil, que trajo como consecuencia que los estados financieros para la Bolsa de Valores de New York y para la Comisión de Valores tenían que ser auditados por Contadores Públicos Independientes.

Antes de 1940 los objetivos de la auditoría eran determinar la razonabilidad de los estados financieros, y descubrir los fraudes y errores.

La función del auditor gubernamental y privado, como detective que descubría fraudes, cambió en la década del 60, por la determinación de la razonabilidad de que el balance y el estado de resultados presentaba la situación financiera y los resultados de las operaciones.

Al arribar a la década de los setenta, se inicia lo que puede llamarse la tercera etapa de la auditoría, básicamente en los países que habían perfeccionado una metodología para la auditoría financiera, la cual se hizo muy eficiente, aunado al

esfuerzo administrativo, por la presentación de información financiera exacta, veraz y oportuna y el fortalecimiento de sus sistemas de control interno contable y administrativo.

Sin embargo, esto no resultó suficiente. Se necesitaba evaluar si se gastó adecuadamente, buscando economía, calidad y eficiencia en la entrega de bienes o servicios y si los bienes o servicios entregados satisfacen objetivos previamente establecidos.

En este momento nace la auditoría de gestión o de las tres E's: Economía, Eficiencia y Eficacia, sobre todo para aquellas entidades o programas sin fines de lucro. De esta manera, el control y la auditoría se han transformado y adecuados a las circunstancias y necesidades administrativas y de información actuales.

Actualmente, se está avanzando hacia una cuarta etapa que básicamente establece la posibilidad de emitir un pronunciamiento o dictamen sobre gestión y sus resultados, tal como se hace en la auditoría financiera.

### **3.2.3. Antecedentes históricos de la auditoría de gestión en la República Dominicana**

Sobre el inicio de la auditoría de gestión en la República Dominicana, en las “Guías de auditorías y documentos técnicos” de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana señala que:

El año 1319, marca un paso importante en materia de control. El rey Felipe V creó una “Cámara de Cuentas” dotada de poderes administrativos y

jurisdiccionales para el control jurídico y financiero; e incluso con poderes para decretar la pena de muerte por manejos fraudulentos de dinero.

Con el descubrimiento de América en 1492, dándose cuenta los Reyes Católicos de lo que ese hecho significaba, decidieron, ya desde el segundo viaje de Colón, nombrar un funcionario para supervisar el buen manejo del presupuesto destinado para realizar tal expedición.

En 1511 se creó el Tribunal de la Real Audiencia de Santo Domingo, con funciones para realizar los llamados Juicios de Residencia, consistentes en una evaluación del cumplimiento de las funciones encomendadas a aquellas personas con jurisdicción y mando; incluía también, al final del período, la rendición de cuentas de los bienes fiscales puestos a su cargo.

Con la creación en 1524, del Supremo Consejo de Indias, se buscó instituir un organismo asesor en la administración de las colonias. Para el desarrollo de dicha función, se le otorgaron poderes de orden legislativo, ejecutivo y judicial que incluían una facultad fiscalizadora mediante la cual se investigaba a los empleados con altos cargos y de manejo.

El plan estratégico de la Procuraduría General de la República reseña que “la República Dominicana está impulsando en los últimos tiempos una decidida apuesta hacia el rigor en los procesos de planificación, como herramienta decisiva para una gestión eficaz y eficiente”.



### 3.3. Definición y argumentos de la auditoría de gestión

#### 3.3.1. Conceptos de auditoría de gestión

En la tesis “Auditoría de gestión”, Redondo Duran et al. (1996) manifiestan que:

Entre los motivos que dan lugar a una **auditoría de gestión** está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía.

De ahí que también se denomine auditoría 3E.

Según Leonard (1962) en su libro “La auditoría administrativa” (la auditoría de gestión también se conoce con los términos auditoría administrativa y auditoría operativa) se define como:

Examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena (1992) con el libro "La auditoría administrativa", sostiene que “es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

En la tesis “Auditoría de gestión realizada en la empresa Pecuaria Macún”, Núñez, 2008, define la auditoría de gestión como:

El examen y evaluación que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

También nos dice que: “Muchos y diversos han sido las definiciones de la auditoría de gestión, pero todas convergen en tres componentes principales: Economía, Eficiencia y Eficacia”.

**Economía:** Términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos, tanto en cantidad y calidad apropiadas así como al menor costo posible y de manera oportuna.

**Eficiencia:** Relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo- producción con un estándar aceptable (norma). Aumenta en la medida que un mayor número de unidades se produce utilizando una cantidad dada de insumos.

**Eficacia:** El grado en que la actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

En el mundo se desarrollan dos nuevas "E", **Ecología y Equidad** y nuestro centro ha expresado que para la propia evaluación de la gestión de una organización se hace necesario la evaluación de la conducta **Ética** de la institución y sus miembros.

En el documento “Guías de auditorías y documentos técnicos” de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana (Pág. 235) refiere que:

Haciendo una síntesis, según diversos autores se puede decir que la gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican el establecimiento de objetivos y metas y la evaluación del cumplimiento de éstas y de los resultados; así como el desarrollo de una filosofía de operación que garantiza la supervivencia de la organización en el sistema social correspondiente.

### **3.3.2. Objetivos de la auditoría de gestión**

En la tesis “Auditoría de Gestión al Área de Contabilidad de la Empresa Agropecuaria Argelia Libre” Cardoso (2011) describe que:

Entre otros, se pueden mencionar los siguientes:

Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.

Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.

Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.

Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.

Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.

### **3.3.3. Características de la auditoría de gestión**

En la tesis “Auditoría de gestión realizada en la empresa Pecuaria Macún” Núñez, 2008 considera como características básicas que deben exponerse en la auditoría de gestión las siguientes:

#### **Economía**

El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.

#### **Preventiva o de Futuro**

La auditoría de gestión debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas para el presente.

#### **Ágil**

Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad.

#### **Pertinente**

Debe cubrir todos los aspectos estratégicos, logísticos y tácticos, o sea los aspectos más relevantes de la organización.

### **Crítica**

La auditoría, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o auditores externos, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualquier materia examinada, para que la empresa proceda.

### **Ética**

La auditoría de Gestión ha de ser ética en dos sentidos: uno porque el o los auditores que la realizan han de observar en todo momento el cumplimiento de los principios éticos, de acuerdo con el Código de Ética Profesional a que se deben y otro, porque debe revisar cómo cumplen los cuadros, dirigentes, técnicos y demás trabajadores los principios éticos, según su Código de Ética o Reglamento de la entidad según corresponda.

### **Sistemática**

La Auditoría de Gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinado.

### **Analítica**

Cuando examina la gestión de una entidad, debe estar en condiciones de descomponer cualquiera que sea la función para poder encontrar las causas de los problemas y sugerir las correcciones del caso.

### **Comprobada**

Las conclusiones a las cuales se llega con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.

### **Multidisciplinaria**

La Auditoria de Gestión, puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la dirección del equipo de trabajo.

### **Objetiva**

Los juicios a los cuales ha llegado la Auditoria de Gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que la originaron.

La Auditoria de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones. Ésta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas anti económicas e ineficientes detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Sobre el particular, se puede apreciar que el campo de la Auditoria de Gestión en las organizaciones, en su conjunto abarca desde los niveles estratégicos hasta los tácticos y sirve como sensor, que estará llamando la atención permanentemente, respecto de cualquier actuación significativa que ponga en peligro la consecución de los objetivos y metas.

### 3.3.4. Etapas de la auditoría de gestión

En el documento “Guías de auditorías y documentos técnicos” de la Cámara de Cuenta de la República Dominicana (Pág. 256) detalla que “la auditoría de gestión se desarrolla en las siguientes etapas: la Planificación, la Ejecución, la Comunicación de Resultados y el Seguimiento”.

**La Planificación** en todo proceso de auditoría se considera la más importante porque provee los insumos necesarios para realizar el resto del proceso. La eficiencia y eficacia de la auditoría dependerá de la forma en que se conduzca esta primera etapa. Siendo la Planificación la etapa de la racionalización de los recursos, para hacer el trabajo más eficiente y efectivo, ésta se divide en dos fases: La Planificación Preliminar y la Planificación Detallada.

**En la Planificación Preliminar** se obtiene o se actualiza el conocimiento de las operaciones de la entidad con el fin de comprender los programas, actividades, procesos y riesgos propios de la entidad, para tener los suficientes elementos de juicio en el establecimiento de una estrategia de auditoría realista y alcanzable.

**En la Planificación Detallada** los auditores siguen conociendo con más detalle las áreas o componentes significativos de la gestión, con el propósito de identificar áreas de potencial importancia o factores críticos de éxito del componente y criterios de auditoría aún más específicos, los cuales serán objeto

de examen o verificación en la siguiente etapa, mediante una estrategia definida y, consecuentemente, demarcarán los objetivos de auditoría.

El producto de la Etapa de Planificación son proyectos de auditoría con objetivos generales y específicos de auditoría y los correspondientes criterios de auditoría por examinar.

**La Etapa de Ejecución**, como su nombre lo indica, los auditores asignados se dedican a diseñar y ejecutar los programas de auditoría correspondientes a cada proyecto, lo que les permitirá confirmar el funcionamiento de los controles o la presencia y cumplimiento de los criterios preseleccionados. Ante las desviaciones observadas en esta etapa, las cuales sustentará con evidencia de calidad, el auditor dedica un tiempo a determinar las causas y efectos correspondientes, así como a preparar las conclusiones alcanzadas y las recomendaciones que eliminarán las causas de las desviaciones.

**La Etapa de Comunicación de Resultados** se prepara un informe final, previamente discutido con la alta administración, para darle a conocer las situaciones encontradas en la auditoría y las recomendaciones que le permitirán ser más eficaz para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

**La etapa del Seguimiento** los auditores efectuaran el seguimiento a las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades



derivadas en la entidad, con el propósito de conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe.

### **3.3.5. Ámbito de aplicación de la auditoría de gestión**

De acuerdo al ámbito de aplicación, Franklin, E. (2007), en su libro “Auditoría Administrativa” expone que:

La Auditoría de Gestión es aplicable a la evaluación de la gestión, la que tradicionalmente se conocía como administración. Por consiguiente, puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales. A continuación se presenta la información por sector específico:

#### **Sector Público**

En este sector, la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

**Efecto:** El resultado de aplicar este tipo de evaluación en el sector público es mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo integran considerando sus acciones particulares y la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones, a partir de la idea de que el Poder legislativo determina el orden

jurídico, el Poder ejecutivo lo implementa y el Poder judicial vigila su cumplimiento.

### **Sector Privado**

En este sector, la auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características:

Tamaño de la empresa.

Tipo de industria.

Naturaleza de sus operaciones.

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se clasifican en: Micro empresa, Empresa Pequeña, Empresa Mediana y Empresa Grande.

En cuanto al tipo de actividad se refiere a la parte específica de empresa tales como de: Telecomunicaciones, Servicios, Energía, Transporte, Textil, en otras.

Respecto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en: Nacionales, Internacionales y Mixtas.

### **Sector Social**

En este sector, la auditoría se aplica para evaluar aspectos tales como la promoción del derecho a la educación, la vivienda, el trabajo, la salud, el

desarrollo económico, la protección social y el bienestar de los sectores más desprotegidos, en atención a:

Tipo de organización y

Naturaleza de su función

Por su tipo, las organizaciones que forman el sector son:

Fundaciones

Agrupaciones

Asociaciones

Sociedades

Fondos

Empresas de solidaridad

Programas

Proyectos

Comisiones

Colegio

Por la naturaleza de su función:

Educación

Cultural

Salud y seguridad social

Política

Campesina

Popular

Alimentación

Derechos humanos

Apoyo a marginados y discapacitados

### **3.4. Pericia para realizar auditoría de gestión.**

En cuanto a la pericia que debe tener el auditor, Jiménez (2009), en su libro “Auditoría” explica que:

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo.

Los atributos del auditor pueden variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con este papel, sea poseedor de las siguientes características:

Actitud positiva.

Estabilidad emocional.

Objetividad.

Sentido institucional.

Saber escuchar.

Creatividad.

Respeto a las ideas de los demás.

Mente analítica.

Conciencia de los valores propios y de su entorno.

Capacidad de negociación.

Imaginación.

Claridad de expresión verbal y escrita.

Capacidad de observación.

Iniciativa.

Discreción.

Facilidad para trabajar en grupo.

Comportamiento ético.

### **3.5 Técnicas de auditoría**

En cuanto a las técnicas de auditoría, Redondo Duran et al. (1996) en su tesis “Auditoría de gestión” las definen como:

Las técnicas de auditoría se refieren a los métodos usados por el auditor para recolectar evidencia.

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas aplicadas por el auditor en forma secuencial; desarrolladas para comprender la actividad o el área objeto del examen; para recopilar la evidencia de auditoría para respaldar una observación o hallazgo; para confirmar o discutir un hallazgo, observación o recomendación con la administración.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. En el trabajo de auditoría, se pueden utilizar las técnicas de general aceptación, las cuales se clasifican generalmente sobre la base de la acción que se va a efectuar, es así que tenemos las siguientes:

### **1. Básicas**

Entrevistas

Cuestionarios

Observación documental

Observación directa

### **2. Cualitativas**

Evaluación del estilo y calidad

Estudio de las relaciones interdepartamentales

Análisis del clima de trabajo

Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada

### **3. Cuantitativas**

Revisiones analíticas

Análisis de superficie

Indicadores de personal

Evaluación de los recursos

Análisis de flujo

Técnicas de análisis económico

#### **4. De control**

Implantación de un sistema de control

Evaluación

Seguimiento

## **Capítulo 4: Información general del Consejo Nacional de Drogas.**

### **4.1. Reseña histórica**

La historia de las drogas en República Dominicana se registra desde la ocupación Norteamericana del 1916 ya que con este acontecimiento se introdujeron costumbres de consumo de ciertos tipos de drogas y otras sustancias controladas.

Las primeras regulaciones se establecieron con una orden ejecutiva hasta el 1924, cuando en este período se reglamenta la fabricación, importación, preparación, distribución venta o regalo de opio, morfina, cocaína y otras drogas narcóticas.

Durante la dictadura de Trujillo (1930-1961) el problema de las drogas es prácticamente inexistente, dándose algunos casos aislados en lo concerniente al consumo de marihuana y cocaína debido a que era un privilegio de algunos sectores sociales.

A mediados de la década de 1960 y a principios de la de 1970 se incrementa el consumo de sustancias psicoactivas, incluso extendiéndose a otras capas sociales.

En 1975 se promulga la ley 168 del 12 de mayo 1975 que regula la importación, fabricación, venta, distribución y uso de drogas narcóticas.

El Manual de Organización y Funciones del Consejo Nacional de Drogas relata que:

Esta ley resultó ser, en la práctica, un instrumento ineficaz, en el cual se incluía a la Policía Nacional con un departamento de Narcóticos, que fue utilizado para fines de represión política, ajeno a las razones que motivaron su creación, por lo que fue necesario suprimirlo más adelante.



Posteriormente, el 30 de mayo de 1988 se promulga la Ley No. 50-88 sobre Drogas y Sustancias Controladas de la República Dominicana, que crea el Consejo Nacional de Drogas (artículo 19) y la misma surge a raíz de la innegable ineficiencia de la anterior legislación para prevenir y controlar el tráfico ilícito y el uso indebido de drogas, integrándose nuevas figuras, nuevos elementos y herramientas que harían de esta legislación, para ese entonces, un instrumento avanzado y acorde a los aspectos que se evidenciaban en ese momento sobre los crímenes asociados a la problemática de las drogas.

Cada año el Consejo Nacional de Drogas elabora su plan operativo de acuerdo a los ejes o pilares que conforman dicho plan y que están detallados en el plan estratégico sobre drogas, es decir, el fortalecimiento institucional, la reducción de la demanda, la reducción de la oferta, las medidas de control, antilavado de activos y la cooperación internacional.

#### **4.2. Base legal**

El Consejo Nacional de Drogas fue creado mediante la ley sobre drogas y sustancias controladas de la República Dominicana, No. 50-88 de fecha 30 de mayo del 1988, promulgada por el Congreso Nacional.

La Constitución de la República Dominicana, en su artículo 8 otorga como finalidad principal del Estado:

La protección efectiva de los derechos de la persona humana y el mantenimiento de los medios que le permitan perfeccionarse en forma igualatoria, equitativa y progresiva, dentro de un marco de libertad individual y de justicia social, compatibles con el orden público, el bienestar general y los derechos de todos y todas.

Es en este mandato institucional, donde “el ser humano en todas sus dimensiones representa el eje central para el abordaje estratégico del fenómeno de las drogas” (Plan Estratégico Nacional Sobre Drogas 2016-2020) que el Consejo Nacional de Drogas basa sus planes, programas y proyectos. También en la Constitución en su artículo 37 afirma que el derecho a la vida es inviolable desde la concepción hasta la muerte y artículo 38 que promueve el respeto a la dignidad humana y el artículo 61 sobre derecho a la salud integra.

La ley No. 50-88 vigente a la fecha sufrió modificaciones a través de la ley No. 35-90 y la ley No. 17-95, esta última derogada por la actual ley 72-02 sobre lavado de activos provenientes del tráfico ilícito de drogas y otras infracciones graves.

El decreto No. 288-96 que reglamenta la ley 50-88, derogado parcialmente por el decreto No. 235-97 que creó la Oficina para la Custodia y Cuidado de Bienes Incautados por violación a la ley No. 50-88 (Derogado por la ley 72-02 y sus decretos reglamentarios).

Existen otras disposiciones legales las cuales se detallan a continuación:

<b>Norma</b>	<b>Fecha de promulgación</b>	<b>Descripción</b>
Ley 105-87	03-12-1987	Ordena colocar avisos en los aeropuertos, puertos, hoteles, restaurantes y lugares frecuentados por turistas, con la siguiente inscripción: “El tráfico, posesión y consumo de drogas y estupefacientes está prohibido por las leyes en este país”.
Ley 26-91	15-10-1991	Referente a campañas, cursos, programas de lucha, educación sobre drogas y rehabilitación de adictos a drogas narcóticas y sustancias controladas.
Ley 72-02	07-06-2002	Sobre Lavado de Activos Provenientes del Tráfico Ilícito de Drogas, Sustancias Controladas y otras Infracciones Graves. Esta Ley fue derogada por la Ley 155-17, a excepción de los artículos 14, 15,16, 17 y 33. (Ver detalle más abajo).
Ley 196-11	03-08-2011	Modifica el Artículo 33 de la Ley No.72-02, del 7 de junio de 2002, contra el Lavado de Activos Provenientes del Tráfico Ilícito de Drogas y Sustancias Controladas y otras Infracciones Graves, el cual hace referencia de cómo se procederá a la distribución de los bienes, productos o instrumentos decomisados.
Ley 155-17	17-08-2017	Contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo. Deroga la ley 72-02, a excepción de los

		artículos 14, 15, 16, 17 y 33, modificados por la ley 196-11 y los cuales hacen referencia a los bienes incautados y la distribución de los recursos.
Decreto 339-88	25-07-1988	Declara el día 26 de junio de cada año como “Día Nacional de la Lucha Contra el Uso Indevido y el Tráfico de Drogas”.
Decreto 19-03	14-01-2003	Establece el procedimiento para el funcionamiento de la Oficina de Custodia y Administración de Bienes Incautados y Decomisados, creada por la ley 72-02.
Decreto 571-05	11-10-2005	Regula la administración y destino de los bienes incautados en los procedimientos penales. Deroga y sustituye el Decreto No. 19-03, de fecha 14 de enero del año 2003.
Resolución 1-14	26-08-2014	Aprueba la Estructura Organizativa del Consejo Nacional de Drogas (CND).

Figura No. 1: Otras disposiciones legales relacionadas al Consejo Nacional de Drogas  
Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Atribuciones y competencias del Consejo Nacional de Drogas

El Consejo Nacional de Drogas creado en el año 1988 con la finalidad de ser el organismo rector de las políticas de prevención contra el uso indebido de drogas.

Las funciones principales que desempeña el Consejo Nacional de Drogas están establecidas en el artículo 19 de la ley 50-88 y son los objetivos para las cuales fue creada:

Asesorar al Poder Ejecutivo en materia de la problemática de las drogas en la República Dominicana.

Revisar, diseñar, desarrollar e implementar la estrategia y campaña nacional contra el consumo, distribución y tráfico de drogas ilícitas en la República Dominicana.

Propiciar la coordinación de todos los sectores públicos y privados de la República Dominicana, para detener el tráfico ilícito de drogas a nivel nacional e internacional.

Como parte de las atribuciones del Consejo Nacional de Drogas en la Memoria Institucional 2015, señala que:

El Consejo Nacional de Drogas tendrá derecho a requerir, para el cumplimiento de su misión, la cooperación de todas las dependencias gubernamentales, cuando se considere que tal cooperación es necesaria para la consecución de sus objetivos. Esta institución asume el compromiso de estructurar estrategias encaminadas a la reducción de la demanda y control de la oferta. (Art. 20 Ley 50-88).

Para el logro de los objetivos la entidad desarrolla de manera estratégica programas de prevención basados en la investigación científica y dirigidos a públicos específicos, como es el caso del programa Familias Fuertes, el Diplomado en prevención de drogas: Políticas Públicas y Seguridad Ciudadana, el programa de capacitación y certificación de

recursos humanos que brindan servicios de tratamiento y rehabilitación a personas con problemas por consumo de drogas y violencia relacionada (PROCCER), entre otros.

Con el transcurso de los años, han fortalecido la estrategia de prevención, ampliando la cobertura de los servicios con la incorporación de departamentos y oficinas regionales en varias provincias del país, y uniendo su trabajo al de otras instituciones gubernamentales locales e internacionales para ampliar la labor de prevención de drogas.

#### **4.4. Estructura organizacional**

Para el logro de sus objetivos, el Consejo Nacional de Drogas cuenta con una oficina principal ubicada en Santo Domingo, con sede en las Oficinas Gubernamentales Prof. Juan Bosch, ubicadas en la Av. México esquina 30 de marzo, en el sector Gázcue y cuatro oficinas regionales: Norte en Santiago, Sur en Barahona, Nordeste en San Francisco de Macorís y Este en La Romana, con el propósito de orientar, apoyar y supervisar las actividades que realizan las direcciones, departamentos y secciones, así como las ejecutorias aprobadas por la junta directiva.

La junta directiva constituye la máxima autoridad del Consejo Nacional de Drogas, siendo el presidente quien preside las secciones y se encarga de poner en ejecución los planes y programas aprobados por la misma. Está integrado por siete (7) miembros titulares de reconocida solvencia designados mediante decreto por el presidente de la República.

En su estructura organizativa el Consejo está compuesto por las siguientes unidades, de acuerdo a la Resolución 1-14, de fecha 26 de agosto del 2014:

**Nivel Directivo Máximo:**

Presidencia

**Unidades Consultivas y Asesoras:**

Departamento Jurídico

División de Litigios

Departamento de Recursos Humanos

División de Capacitación y Desarrollo

División de Beneficios Laborales

Sección de Evaluación del Desempeño

Departamento de Comunicaciones

Sección de Publicaciones

Departamento de Relaciones Internacionales

Departamento de Planificación y Desarrollo

División de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Programas, Planes y

Proyectos

División de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión

División de Cooperación Internacional

**Unidades de Apoyo:**

Departamento de Tecnología de la Información y Comunicación

Departamento Administrativa Financiera

División de Contabilidad

División de Tesorería

División de Servicios Generales

Sección de Transportación

Sección de Seguridad

Sección de Almacén y Suministro

Sección de Compras y Contrataciones

Sección de Correspondencia y Archivo Central

**Unidades Sustantivas u Operativas:**

Dirección de Reducción de la Demanda

Departamento de Educación Preventiva Integral

Departamento de Prevención en la comunidad

Departamento de Prevención en el Deporte

Departamento de Prevención en el Área Laboral

Dirección de Políticas de Atención, Rehabilitación e Integración Social

Departamento de Servicios de Atención a Usuario y Dependientes de Drogas

Departamento Rehabilitación e Integración Social

Observatorio Dominicano de Drogas

Departamento Rehabilitación e Integración Social

Sección de Documentación

**Nivel Desconcentrado:**

Departamento Regional Norte



División Provincial Montecristi

División Dajabón

Departamento Regional Sur

División Provincial Comendador

División Provincial Independencia

División Provincial Pedernales

Departamento Regional Nordeste

División Provincial de Samaná

Departamento Regional Este

División Provincial La Romana



Figura No. 2: Organigrama Estructural del Consejo Nacional de Drogas  
Fuente: Página web del Consejo Nacional de Drogas

#### **4.5. Visión, Misión, Valores y Principios**

El Plan Estratégico Nacional sobre Drogas elaborado por el Consejo Nacional de Drogas para el período 2016-2020 detalla la misión, visión, valores y principios de la entidad, tal como se describen a continuación:

**Misión:** Asesorar al Poder Ejecutivo en la creación de un sistema de referencia para el desarrollo operativo de políticas de reducción de la demanda y control de la oferta de drogas, a fin de lograr que la población dominicana excluya las acciones vinculadas al fenómeno de las drogas, orientando planes y proyectos con la previsión oportuna del Estado.

**Visión:** Ser una institución líder, promotora y proactiva reconocida a nivel nacional e internacional por sus aportes a la seguridad ciudadana en la reducción de la oferta y demanda de drogas, de acuerdo a los principios y valores plasmados en la Constitución de la República Dominicana.

**Valores:** Honestidad, Solidaridad, Responsabilidad, Dignidad, Vocación de Servicio, Liderazgo y Equidad.

**Principios:** Integralidad, Responsabilidad Compartida, Equilibrio, Participación Social, Flexibilidad, Igualdad de Género.

#### **4.6 Políticas del Consejo Nacional de Drogas.**

El Consejo Nacional de Drogas es el organismo rector en la formulación de políticas frente al fenómeno de las drogas.

En cuanto a las políticas del Consejo Nacional de Drogas, el Manual de Políticas y Procedimientos Institucionales de la entidad en su página 15 las define como:

El punto de referencia que representa el conjunto de patrones explícitos para fijar la filosofía y escala de valores que orientan la acción de la lucha contra las drogas. Estos patrones explícitos son los objetivos, las acciones y las decisiones que sirven de guía a las acciones que lleva a cabo el Consejo Nacional de Drogas para la reducción de la demanda y oferta de drogas.

Las políticas se cristalizan en planes, programas y proyectos entre los que se cuentan el Plan Estratégico Nacional sobre Drogas: hacia una Perspectiva de Desarrollo de los Derechos Humanos; el Plan Operativo Anual POA, El Plan Nacional Universitario Sobre Drogas, El Manual de Organización y Funciones, entre otros.

En nuestro país, República Dominicana, el Consejo Nacional de Drogas se ocupa de la reducción de la demanda y la Dirección Nacional de Control de Drogas, se ocupa del control de la oferta.

Las políticas están elaboradas en base a diversos enfoques los cuales se detallan a continuación según el plan estratégico de la entidad:

Enfoque de salud pública

Enfoque de derechos humanos

Enfoque proporcional

Enfoque basado en evidencia empírica

El nuevo marco referencial promueve el fortalecimiento institucional, la reducción de la demanda y el control de la oferta de drogas.

AMBITO	OBJETIVO ESTRATEGICO	POLITICAS
Ámbito de Fortalecimiento Institucional	Fortalecimiento de las instituciones de drogas.	<p>Consolidar las instituciones nacionales que participan en el sistema nacional de respuesta al fenómeno de las drogas.</p> <p>Institucionalizar los mecanismos de coordinación y articulación entre instituciones públicas nacionales que participan en el sistema nacional de respuesta al problema de las drogas.</p> <p>Establecimiento de mecanismos de coordinación con la sociedad civil y el sector privado.</p> <p>Ampliar el proceso de desconcentración de la política nacional de drogas hacia las Regiones y provincias del país.</p> <p>Fortalecer las capacidades de las autoridades judiciales competentes en los delitos relacionados a las drogas ilícitas, lavado de activos, desvío de químicos, precursores, productos farmacéuticos, tráfico ilícito de personas, de armas, municiones y explosivos.</p> <p>Fortalecer capacidades y competencias de los recursos humanos para realizar la prevención de drogas en la población dominicana.</p> <p>Capacitar y certificar los recursos humanos de los Centros de Tratamiento para una mejor atención a los usuarios que consumen drogas.</p>
	Desarrollo del sistema nacional de información e investigación sobre drogas	<p>Fortalecer el Observatorio Dominicano de Drogas.</p> <p>Desarrollar investigaciones científicas sobre el tema de drogas a fin de conocer el comportamiento en la población y servir de base para el diseño e implementación de programas y proyectos preventivos en función de las necesidades.</p>
	Modernización del marco legal y reglamentario	<p>Actualizar el marco legal y reglamentario sobre drogas.</p>
	Fortalecimiento de las relaciones internacionales Políticas	<p>Fortalecer las relaciones internacionales a través de la cooperación multilateral y bilateral con instituciones y organizaciones que participan en la lucha contra las drogas.</p>
Reducción de la demanda	Prevención del Consumo de Drogas	<p>Incrementar la cobertura de los programas de prevención que benefician a la población.</p> <p>Disminuir y evitar el consumo de drogas en la población vulnerable a través del desarrollo de programas de prevención.</p> <p>Prevenir el consumo indebido de fármacos controlados.</p>
	Tratamiento, Rehabilitación y Reinserción Social	<p>Desarrollar el sistema nacional de atención a usuarios y dependientes de drogas, mejorando su calidad y ampliando la cobertura actual</p> <p>Puesta en marcha de un sistema nacional de recuperación social para drogodependientes en rehabilitación.</p>

Control de la Oferta	Interdicción	<p>Impedir la producción, distribución y comercialización de estupefacientes y sustancias controladas en todo el territorio nacional y el uso del mismo como tránsito a terceras regiones.</p> <p>Fortalecer los mecanismos de control y cubrir las necesidades de las instituciones encargadas del cumplimiento de la ley referidas al tráfico ilícito de drogas.</p> <p>Fortalecer el sistema de seguridad y defensa nacional.</p>
	Control	<p>Evitar el uso del territorio nacional como puente para el desvío de sustancias químicas, precursores y medicamentos controlados, sean estos naturales o químicos, para la elaboración de drogas ilícitas dentro y fuera del territorio nacional.</p>
	Lavado de Activos	<p>Evitar la utilización del sistema económico y financiero nacional para actividades de lavado de activos.</p>

Figura No. 3: Ámbitos, Objetivos Estratégicos y Políticas del Consejo Nacional de Drogas  
Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.7 FODA del Consejo Nacional de Drogas.

El análisis FODA surge por una necesidad de determinar por qué fracasaba la planificación corporativa a largo plazo, lo cual tenía que ver con el establecimiento de los objetivos, si eran realistas o no.

En su artículo de internet “FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa” Riquelme Leiva, Matías (2016), define el análisis FODA de la siguiente manera:

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acrónimo es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Los factores internos están representados por las fortalezas y debilidades y los externos por las oportunidades y amenazas.



Figura No. 4: Análisis FODA

Fuente: Plan Estratégico de Negocios, Cipriano, Luna Gonzales, Alfredo, 2016, Figura III.1.3

El FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación.

Cuando el análisis FODA concluye, los analistas “pueden encontrar que para la visión, misión, ética, objetivos y estrategias que analizaron, con las decisiones de mantenimiento, revisión a la alza, baja, invalidación y replanteo de la misión, visión, ética, objetivos y estrategias (Luna, Cipriano, Plan Estratégico de Negocios, pág. 58)”.

#### **4.8 Sistema de planificación del Consejo Nacional de Drogas.**

El sistema de planificación del Consejo Nacional de Drogas funciona bajo los lineamientos que sustentan el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública del

país, cuyo fundamento se encuentra en la ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública, y su reglamento de aplicación decreto No. 493-07.

La ley 498-06 en su artículo 1 establece que: “El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública está integrado por el conjunto de principios, normas, órganos y procesos a través de los cuales se fijan las políticas, objetivos, metas y prioridades del desarrollo económico y social evaluando su cumplimiento”.

Los integrantes del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, según el artículo 6 de la referida ley son:

Consejo de Gobierno.

Comisión Técnica Delegada.

Secretaría de Estado de Planificación y Desarrollo.

Consejo de Desarrollo Regional.

Consejo de Desarrollo Provincial.

Consejo de Desarrollo Municipal.

La planificación, según el artículo 24 de la ley comprende: “los procesos de formulación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, orientadas a la promoción del desarrollo económico y social sostenible con equidad”.

Estos procesos estarán a cargo de las unidades de planificación y desarrollo, que tienen “la responsabilidad de asesorar en materia de políticas, planes, programas y proyectos a las máximas autoridades de las mismas ya que dependen directamente de esta”. (Artículo 21).

Las funciones que la ley le asigna a estas unidades mediante el decreto de aplicación No. 493-07, en su artículo 17, son las que engloban los procesos en el sistema de planificación de cada institución. Dentro de estas funciones resaltamos las siguientes:

Realizar ejercicios prospectivos sobre los logros y metas que la institución debe alcanzar en el mediano y largo plazo.

Coordinar la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales.

Participar conjuntamente con la unidad responsable del presupuesto en la formulación del presupuesto institucional, en los aspectos referidos a la instrumentación del plan estratégico institucional, así como en la definición de la estructura programática del presupuesto.

Monitorear la ejecución de los programas y proyectos institucionales.

Evaluar el impacto de los Planes Estratégicos Institucionales.

Revisar y proponer la actualización de la estructura organizativa y de ingeniería de procesos relativos al desarrollo interno de la institución.

Para esto las unidades de planificación cuentan con los instrumentos de la planificación que se detallan en ley 498-06, artículo 25:

Estrategia de Desarrollo, que definirá la imagen-objetivo del país a largo plazo y los principales compromisos que asumen los Poderes del Estado y los actores políticos, económicos y sociales del país tomando en cuenta su viabilidad social, económica y política. Para ello se identificarán los problemas prioritarios que deben ser resueltos, las líneas centrales de acción necesarias para su resolución y la secuencia en su instrumentación.



Plan Nacional Plurianual del Sector Público que, con base en lineamientos de la Estrategia de Desarrollo, así como en la política fiscal y el marco financiero del Presupuesto Plurianual elaborados por la Secretaría de Estado de Finanzas, contendrá los programas y proyectos prioritarios a ser ejecutados por los organismos del Sector Público no financiero y los respectivos requerimientos de recursos.

Planes Regionales, que expresarán las orientaciones del Plan Nacional Plurianual del Sector Público en los ámbitos regionales del país e incluirá la participación de los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional.

Planes Estratégicos Sectoriales e Institucionales a mediano plazo, que expresarán las políticas, objetivos y prioridades a nivel sectorial e institucional. Los planes estratégicos institucionales deberán estar compatibilizados con los respectivos planes sectoriales que los comprenden.

#### **4.8.1 Planificación estratégica.**

La planificación estratégica del Consejo Nacional de Drogas descansa en la comprensión del rol que desempeña la entidad como órgano rector de las políticas de prevención contra el uso indebido de drogas y su papel de coordinador con las instituciones públicas y privadas.

Esta planificación estratégica y por ende el Plan Estratégico Nacional Sobre Drogas 2016-2020, es concebido bajo el mandato institucional que en el artículo 8 de la Constitución de la República Dominicana, otorga como finalidad principal del Estado:

La protección efectiva de los derechos de la persona humana y el mantenimiento de los medios que le permitan perfeccionarse en forma igualatoria, equitativa y progresiva, dentro de un marco de libertad individual y de justicia social, compatibles con el orden público, el bienestar general y los derechos de todos y todas.

En este mandato institucional, en el que el ser humano en todas sus dimensiones representa el eje central para el abordaje estratégico del fenómeno de las drogas, el Consejo Nacional de Drogas basa sus planes, programas y proyectos.

Además las políticas públicas sobre drogas tienen como eje central el respeto a los derechos humanos, principio que es fundamentado en la Constitución Dominicana del 2010, en su artículo 37 que afirma que el derecho a la vida es inviolable desde la concepción hasta la muerte, el artículo 38 que promueve el respeto a la dignidad humana y el artículo 61 sobre derecho a la salud integra, de aquí que el tema del plan sea “Hacia una política (de drogas) con perspectiva de derechos humanos”.

El Plan Estratégico Nacional sobre Drogas, pág. 10 dice:

El reto fundamental de este Plan es posibilitar la implementación, a través de Planes Operativos Anuales (POA), de los procesos de programación y presupuestario de la institución para ser monitoreada, supervisada y evaluada periódicamente, a fin de conocer a fondo e identificar las fortalezas, las debilidades y las amenazas para garantizar la mejora en la calidad de los procesos de gestión y de los niveles de impacto en la perspectiva del logro de los objetivos estratégicos pautados.

Los pilares que componen el Plan Estratégico Nacional sobre Drogas 2016-2020 son: marco del fortalecimiento Institucional, la reducción de la demanda, la reducción de la oferta, las medidas de control y la cooperación internacional y cada uno posee objetivos estratégicos, política, líneas de acción, metas y actividades dentro de la programación estratégica.

Los mismos están en consonancia con los seis pilares temáticos del Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas 2016-2020 de la OEA/CICAD que son:

Fortalecimiento institucional y coordinación de políticas

Investigación, información, monitoreo y evaluación

Reducción de la demanda

Medidas de control

Anti lavado de activos y decomiso

Cooperación internacional

El plan ha sido elaborado en armonía con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, en su segundo eje estratégico “Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades”, objetivo general 2 “salud y seguridad social”. Esta estrategia “ha sido concebida poniendo como centro a la persona y a su entorno” (Pág. 16, Plan Estratégico Nacional sobre Drogas) y busca fortalecer a través de la educación, la salud y la inclusión social, el papel que juega la familia en la sociedad, siendo esta la visión del plan estratégico del Consejo que pone a la familia como protagonista principal.

En el Plan Estratégico Nacional sobre Drogas 2016-2020, pág. 13 dice:

La Consonancia con la Estrategia Nacional de Desarrollo, 2030: Implica las metas-compromisos con la sociedad contenidos en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016. En estos documentos se establece que las metas presidenciales y su expresión en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016 en articulación con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, dentro del objetivo IV: contribución del sector público y más y mejor salud y seguridad social integral, en su objetivo específico 5: Garantizar un sistema universal, único y sostenible de Seguridad Social frente a los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia.

Como instrumento de gestión de la República Dominicana el Plan Estratégico Nacional sobre Drogas 2016-2020 involucra no solo al Consejo Nacional de Drogas como organismo rector de las políticas sobre drogas sino además a todas las instituciones públicas y privadas vinculadas al fenómeno de las drogas.

La estructura del plan estratégico de esta entidad se encuentra basada en los seis ejes mencionados anteriormente, los cuales se conocen como grandes ámbitos, estos se dividen en áreas estratégicas sobre las cuales se fundamentan y enumeran las políticas a desarrollar en el período 2016-2020.

#### **4.8.2 Plan operativo anual.**

En el artículo de internet plan operativo anual, Sinnexus Business Intelligence (Información estratégica) aborda lo siguiente sobre el POA:

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...)

Según Borello, (2000) en su libro “El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo”, detalla:

El Plan Operativo Anual se convierte en un instrumento de orientación operativa, y al hacer la evaluación de su cumplimiento se tiene que realizar el análisis de las desviaciones, las cuales se evidencian luego de la revisión de los procesos de control de gestión, ya que el POA debe ser coherente con los objetivos estratégicos que se persiguen, las actividades deben ser monitoreadas para determinar las desviaciones que con respecto a lo proyectado surgen en el proceso.

En el documento de Internet de la autora Alcalá, titulado “Plan operativo anual” la misma refiere las variables que son necesarias para su comprensión y control periódico: “hacia dónde ir (visión), cómo avanzar (Estrategia), qué lograr (Objetivos), cómo medir (Indicadores), quién se responsabiliza (Responsables), qué vamos a hacer (Actuaciones), cuánto cuesta (Coste), cuándo lograrlo (Plazos) y cuándo revisarlo (Revisiones)”.

La estructura del POA del Consejo Nacional de Drogas contiene los siguientes elementos:

Base legal de la institución.

Descripción de la misión, visión, valores.

Objetivos de la entidad (descripción de actividades según la ley 50-88).

Mención de los ejes.

Políticas.

Líneas de acción.

Objetivos.

Metas

Además el documento incluye un detalle de las actividades las cuales se van a llevar a cabo para el logro de las metas, y en relación a estas actividades en el POA se plasma quiénes son los responsables de realizarlas, los recursos que serán necesarios para su logro, el presupuesto o costo estimado para alcanzarlas, el cronograma o plazo de tiempo para desarrollarlas, y los indicadores que medirán el progreso.

#### **4.8.3. Presupuesto anual.**

El sistema de presupuesto público se rige por la Constitución de la República, principalmente, por los artículos 93-i, 128-2-g y 233-240 de la nueva Constitución Dominicana del 26 de enero del 2010, por la ley Orgánica de Presupuesto N.º 423-06, por

su reglamento de aplicación N.º 492-07, así como por otras disposiciones legales como normas y decretos.

En el título I, capítulo 2 de la ley N.º 423-06, en el artículo 5, establece que “la Dirección General de Presupuesto es el órgano rector del Sistema de Presupuesto y dependerá de la Secretaría de Estado de Finanzas”, hoy Ministerio de Hacienda.

Esta ley define el presupuesto público como:

Una herramienta que posibilita la consecución anual de los objetivos y metas de largo, mediano y corto plazo definidas por las más altas autoridades políticas, así como la gestión eficiente de los recursos financieros y reales demandados para el cumplimiento de dichos objetivos y metas en condiciones de responsabilidad y disciplina fiscal.

Y también establece que los presupuestos plurianuales tendrán una duración de 4 años y que han de ser tomados como base para la elaboración de los presupuestos anuales.

En el Artículo 1, de la referida ley define el sistema de presupuesto como:

El conjunto de principios, normas, órganos y procesos que rigen y son utilizados en las etapas del ciclo presupuestario de los organismos previstos en el Artículo 3 de la presente ley, respetando las particularidades de cada uno de ellos, con la finalidad de que la asignación y utilización de los recursos públicos se realice en la forma más eficaz y eficiente posible para el cumplimiento de las políticas y objetivos del Estado.

El ciclo presupuestario del sistema comprende las etapas de formulación, discusión y aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación

Es necesario ubicar el trabajo de presupuestar en el marco de un plan y vincular sistemáticamente la asignación de los recursos con los objetivos y metas precisas del servicio u obra que se programa ejecutar.

Con respecto al presupuesto anual “El Manual Fundamentos del Sistema de Presupuesto” del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI) lo define como:

Instrumento mediante el cual se calculan y asignan Recursos Públicos, a los fines de cumplir con los objetivos y metas establecidos en los planes gubernamentales. Se coordina su utilización durante el ejercicio fiscal que comprende 1 año y se evalúa el cumplimiento de las metas previstas.

Para esto se toma en cuenta la política presupuestaria la cual consiste en la definición de las orientaciones, prioridades, topes institucionales de gastos, normativa, producción, procesos y otros aspectos a los cuales deben ajustarse todos los organismos regidos por la ley 423-06.

En el título II del decreto 492-07, que es el reglamento de aplicación de la ley 423-06, trata sobre la política presupuestaria, y en el artículo número veinte (20) aclara que la misma es anual y además dice que:

Reflejará la aplicación de la política fiscal y la producción de bienes públicos para el ejercicio presupuestario siguiente al de su aprobación. Consistirá en la definición de



las orientaciones, prioridades, topes institucionales de gastos, normatividad, producción, principales procesos y otros aspectos a los cuales deberán ajustarse todos los organismos regidos por la Ley y el Reglamento a los fines de formular sus anteproyectos de presupuesto.

Debe contener como mínimo, para el ejercicio presupuestario correspondiente, las proyecciones de los ingresos, gastos y financiamiento; los programas y proyectos definidos como prioritarios en el plan nacional plurianual actualizado del sector público; y, si se amerita, el financiamiento disponible y el presupuesto plurianual actualizado.

En base a estos lineamientos que remite la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) a las instituciones es que se elabora el anteproyecto de presupuesto anual de la entidad, tomando en consideración los aspectos considerados en el plan operativo anual y los demás gastos de cargas fijas y operacionales.

El presupuesto del Consejo Nacional de Drogas se elabora tomando en cuenta los recursos que la DIGEPRES le asigna, y además tomando como un insumo los ingresos que se espera percibir correspondientes a la aplicación del % de distribución que para la entidad es del 25% y que establece en el artículo 33 de la ley 72-02 sobre lavado de activos provenientes del tráfico ilícito de drogas y sustancias controladas, artículo modificado por la ley 196-11 y que es uno de los artículos que permanece vigente luego de promulgada la ley 155-17 Contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo, que deroga la ley 72-02. Se procede de esta manera, en caso de que la entidad tenga conocimiento previo de sentencias definitivas que se puedan emitir en los tribunales en el transcurso del año presupuestado.

Estos montos se incorporan en la estimación de ingresos para el año y se ajustan a medida que los recursos se reciben. En el caso de que los recursos no sean percibidos, como es lo ocurrido en el año evaluado, la planificación operativa anual se ve afectada.

El documento formal del anteproyecto conteniendo el POA, debe remitirse a más tardar el mes de agosto de cada año al Ministerio de Hacienda, a la DIGEPRES y al Ministerio Administrativo de la Presidencia.

### **Parte 3. Marco metodológico**

#### **Capítulo 5. Aspectos metodológicos**

##### **5.1 Tipo de investigación**

La investigación a realizar para esta tesis se puede analizar profundizando en cómo son o el porqué de las cosas. En este sentido las investigaciones pueden ser: exploratoria, descriptiva y explicativa. También se puede utilizar los métodos deductivo e inductivo.

El autor Castellero, O (s.f) en su artículo de internet “Los 15 tipos de investigaciones y sus características” dice:

La investigación exploratoria se centra en analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados en profundidad. Básicamente se trata de una exploración o primer acercamiento que permite que investigaciones posteriores puedan dirigirse a un análisis de la temática tratada.

Por sus características, este tipo de investigación no parte de teorías muy detalladas, sino que trata de encontrar patrones significativos en los datos que deben ser analizados para, a partir de estos resultados, crear las primeras explicaciones completas sobre lo que ocurre.

La investigación descriptiva es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, sin pararse a valorarlos.

Así pues, en muchas ocasiones este tipo de investigación ni siquiera se pregunta por la causalidad de los fenómenos (es decir, por el "por qué ocurre lo que se observa"). Simplemente, se trata de obtener una imagen esclarecedora del estado de la situación.

La investigación explicativa se utiliza con el fin de intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Se busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión.

En el artículo de la web "El método a usar en la Auditoría", su escritor, Cuellar, G (2003), describe los métodos deductivo e inductivo como sigue:

El método deductivo consiste en derivar aspectos particulares de lo general, leyes, axiomas, teorías, normas etc. en otras palabras es ir de lo universal a lo específico o particular. Es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas.

El método inductivo al contrario del deductivo se parte de fenómenos particulares con incidencia tal que constituyen un axioma, ley, norma, teoría, es decir parte de lo particular y va hacia lo universal. Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos, el análisis y la clasificación de los hechos, la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y la contrastación.

Para un entendimiento de cómo funcionan estos métodos, deductivo e inductivo, en el proceso de la auditoría, Cuellar, G (2003) explica:

Desde el punto de vista de la auditoría, se descompone el sistema a estudiar en las mínimas unidades de estudio, efectuándose el examen de estas partes mínimas (particulares) para luego mediante un proceso de síntesis se recompone el todo descompuesto y se emite una opinión sobre el sistema tomado en conjunto.

Los métodos deductivo e inductivo se combinan en forma armónica no excluyente. De esta manera, en forma esquemática se pueden plantear así las fases generales a seguir en una auditoría:

Conocimiento general de la organización

Establecimiento de los objetivos generales del examen

Evaluación del control interno

Determinación de las áreas sujetas a examen

Conocimiento específico de cada área a examinar

Determinación de los objetivos específicos del examen de cada área

Determinación de los procedimientos de auditoría

Elaboración de papeles de trabajo

Obtención y análisis de evidencias

Informe de auditoría y recomendaciones

## **5.2 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación.

La investigación se realizara de diferentes formas y profundizando en el objeto de estudio, por tal razón se seleccionó los tipos de investigación exploratoria, descriptiva y explicativa.

## **5.3 Población y determinación de la muestra**

### **5.3.1 Población**

La evaluación se realizara mediante levantamiento de información correspondiente a la gestión del año 2017 basada en el Plan Estratégico Nacional sobre Drogas 2016-2020, a nivel de las áreas sustantivas u operativas de la entidad que por su naturaleza componen la razón de ser de la misma (descritas en la estructura organizativa) y que representan los productos que se evalúan a través de la medición de indicadores; estas son la Dirección de Reducción de la Demanda la cual está integrada por los cuatro departamentos que trabajan la prevención (Area laboral, comunidad, escuela y deporte).

Además se evaluarán las unidades consultivas compuestas por el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Planificación y Desarrollo, así como las unidades de apoyo que son la Dirección Administrativa y Financiera y el Departamento de Tecnología de la Información.

En estas unidades intervienen los gerentes de las mismas y el personal que las integra. La investigación se realizará tomando en cuenta las operaciones y los procesos así como al personal de estas áreas que las ejecutan.

### **5.3.2 Muestra**

El autor Andrade (2001) en el “Manual de auditoria de gestión”, asegura que:

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo” y define muestreo como “el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones”. También este autor dice que se entiende por muestra representativa “una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el ‘riesgo’ permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

En el caso de este trabajo se tomará una muestra tanto de las actividades operativas como de los procesos ejecutados durante el año 2017 de la población seleccionada.

## **5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizados para acceder al conocimiento.

La investigación se agrupara en las siguientes técnicas: entrevistas, cuestionarios, observación documental y observación directa.

## **5.5 Fuentes**

### **5.5.1 Fuentes primarias:**

En el blog de internet “Metodología de la investigación”, en su artículo “Fuente Primaria y Secundarias” la escritora Wigodski (2010) con respecto a las fuentes primarias dice:

Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano”.

La ley 50-88 que crea el Consejo Nacional de Drogas, ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, Plan Estratégico Nacional sobre Drogas 2016-2020, Plan Operativo Anual 2017, Presupuesto aprobado para el 2017, Memoria anual 2017, otros documentos que pueda proporcionar la entidad y libros.



### **5.5.2 Fuentes secundarias:**

En el blog de internet “Metodología de la investigación”, en su artículo “Fuente Primaria y Secundarias” la escritora Wigodski (2010) en cuanto a las fuentes secundarias dice:

Bounocore (1980) las define como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados...”<sup>229</sup> p. Ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiple fuentes entre otros.

En el caso de esta investigación las fuentes secundarias serán los empleados y funcionarios del Consejo Nacional de Drogas los cuales proporcionarán las informaciones a través de los cuestionarios y entrevistas.

### **5.5.3 Fuentes digitales:**

Referencias digitales consultadas para fines de información relacionadas con el tema.

## **Parte 4. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones**

### **Capítulo 6. Resultados de la Investigación**

#### **6.1 Resultados**

Durante la evaluación realizada a la gestión del Consejo Nacional de Drogas para el período 2017 se elaboraron y aplicaron cuestionarios a funcionarios, empleados y a las áreas seleccionadas como población y se solicitaron documentos para su verificación. A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada:

#### **No cuenta con flujogramas con descripción de los procesos.**

Luego de evaluado el contenido del Manual de Políticas y Procedimientos evidenciamos que no posee los flujogramas con las descripciones de los procesos para la ejecución de las actividades planificadas.

#### **Ausencia de un sistema financiero integrado.**

Evidenciamos que las operaciones contables no se realizan bajo un ambiente de sistema integrado de información, las cuales son llevadas en formato de excel.

#### **No son divulgados los deberes y derechos del Código de Ética.**

Evidenciamos que un 28% (9 de 32) de empleados cuestionados no conocen los deberes y derechos del código de ética.

#### **Falta de comunicación oportuna de la información**

Existe personal que desconoce el plan estratégico institucional, los indicadores de gestión y el manual de políticas y procedimientos establecido por la entidad.

**No se realiza concurso público al momento de presentación de vacantes.**

Evidenciamos que no se realizan concursos públicos en momento de presentación de vacantes conforme a las normativas vigentes.

**No existe copia de respaldo diario externa que resguarde la información electrónica.**

Comprobamos que no se realiza una copia de respaldo diariamente de manera externa que proteja las informaciones electrónicas producidas por las diferentes áreas de la entidad.

**Ausencia de una matriz FODA para la elaboración del plan estratégico institucional.**

La entidad no cuenta con una matriz FODA que le permita identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas sobre las cuales elaboró el PEI.

**No se ajusta el presupuesto anual aprobado a las actividades reflejadas en el POA.**

Evidenciamos que los objetivos estratégicos del POA para el año 2017 estuvieron alineados con los del PEI, no así los valores para la ejecución de las actividades planificadas contempladas en el presupuesto anual.

**No se efectuaron evaluaciones sobre el POA para el año 2017.**

En cuanto a las evaluaciones sobre el POA para el año 2017 no fueron realizadas acorde a las normativas vigentes.

**Falta de un sistema de reconocimiento continuo.**

En cuanto a los incentivos periódicos no existe un sistema de reconocimiento no solo basado en lo económico sino en lo emocional o afectivo.

## **6.2 Conclusiones**

La evaluación realizada permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Al valorar la efectividad del sistema de control interno evidenciamos que el mismo es adecuado, sin embargo observamos que la entidad carece de flujogramas con las descripciones de los procesos para la ejecución de las actividades planificadas lo que dificulta la interacción de los mismos, ya que son herramientas útiles que permiten al colaborador conocer la ruta de cada uno de estos procesos.

Asimismo la ausencia de un sistema financiero integrado ocasiona que las informaciones generadas no sean confiables debido que las operaciones contables, en cuanto al periodo examinado, son llevadas en formato Excel.

También observamos que el 28% de los empleados cuestionados no conocen los deberes y derechos del código de ética y evidenciamos la falta de un sistema de reconocimiento no solo basado en lo económico sino en lo emocional o afectivo, lo que pudo conllevar a que el personal no realizara sus labores de manera eficiente producto de la desmotivación y así incurrir en faltas que sean perjudiciales a la entidad.

En cuanto a la planificación ejecutada acorde a los objetivos estratégicos institucionales verificamos que la entidad realiza su planificación acorde a los objetivos estratégicos institucionales pero, evidenciamos que el desconocimiento de parte del

personal cuestionado del plan estratégico institucional (44%), los indicadores de gestión (69%) y el manual de políticas y procedimientos (72%), conlleva a que no se identifiquen con sus labores de manera adecuada, afectando así el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En lo que respecta a la ausencia un análisis a través de una matriz FODA, que le permitiera a la entidad identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así mejorar la elaboración del plan estratégico para el periodo 2016-2020, esto ocasionó que en su lugar se tomara como base una evaluación realizada en el 2012 en relación al plan estratégico anterior correspondiente al periodo 2008-2012, que en ese momento llevó a tomar la decisión de extenderlo hasta el 2015, lo que puede dar como consecuencia que los planes institucionales no se elaboren adecuadamente al no adaptarlos a la realidad presupuestaria.

Evidenciamos que la entidad prepara un plan operativo anual con sus correspondientes indicadores de gestión, no obstante observamos que el mismo no está ajustado al presupuesto anual aprobado. La entidad se vio afectada por la limitación de recursos económicos, por lo tanto está a expensas de los recursos que espera percibir correspondientes a la aplicación del 25% que establece el artículo 33 de la ley 72-02 sobre lavado de activos provenientes del tráfico ilícito de drogas y sustancias controladas, artículo modificado por la ley 196-11 y que es uno de los artículos que permanece vigente luego de promulgada la ley 155-17 contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, que deroga la ley 72-02.

Es importante señalar que del monto asignado por la DIGEPRES para el 2017 ascendente a RD\$145,149.415.00 se ejecutaron RD\$145,070,423.01, de los cuales un 91.97% (RD\$ 133,419,452.50) cubrió el pago de la nómina y un 8.03% (RD\$11,650,970.51) para carga fija y gastos operacionales. Los gastos operacionales que permiten a la entidad llevar a cabo las metas estratégicas deben ser cubiertos con los recursos de lavado de activo que cuando no se reciben, como es lo ocurrido en el año evaluado, la planificación operativa anual se ve afectada. A continuación presentamos un detalle comparativo de dichos ingresos para los últimos tres años:

<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
0.00	6, 541,646.80	21,430,116.82

Tabla No. 1: Comparativo 2017, 2016, 2015 Ingresos Recibidos por Ley 72-02, art. 33, Fuente: Elaboración propia.

En la elaboración de la estructura del POA existen actividades en las cuales no fueron considerados los responsables, no se detallaron los recursos (acorde a las cuentas del clasificador presupuestario o tipos de gastos), algunos plazos no están asignados, no se estimó costo y existen indicadores de progreso que no pueden ser medibles; esto afectó la planificación y por ende la forma de evaluar los resultados del POA. El cumplimiento de las metas establecidas en el mismo fue de un 49% (25 de 51).

En cuanto a la evaluación al POA del 2017, la cual no fue realizada, esto ocasionó que no se hicieran mejoras y por ende no fue posible dar cumplimiento a los requerimientos de las NOBACI donde se pide que los planes operativos anuales luego de elaborados, debe dársele seguimiento y mantenerse actualizados, esto de manera periódica y a través de un plan de acción.

En este sentido la Entidad informó que dicha evaluación trimestral sobre el POA se comenzará a elaborar durante el año 2018.

Consumada la evaluación a la gestión del Consejo Nacional de Drogas correspondiente al año 2017 no se pudo comprobar a través de la evaluación realizada al POA que se utilizaron los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos estratégico, por lo tanto concluimos de manera general que:

No fue eficiente, debido a que no recibieron los recursos presupuestados y tampoco el 25% establecido en la ley 72-02, artículo 33 para así cumplir con las metas y los objetivos estratégicos trazados en el POA.

No eficaz, porque solo el 49% (25 de 51) de las metas fueron cumplidas en los plazos fijados en el POA.

Hubo economía, porque se optimizaron los recursos en el cumplimiento de las metas alcanzadas del POA.

En cuanto al componente de la ética la entidad cumple razonablemente con las normativas y regulaciones nacionales e internacionales y el control interno para el logro de las metas y objetivos estratégicos.

En cuanto a la protección al medio ambiente (ecología) y el cumplimiento a la ley 64-00 sobre medio ambiente y recursos naturales la entidad no cuenta con planes diseñados e implementados para la protección del medio ambiente, lo que es un requerimiento de las NOBACI.

Sin embargo la entidad ha implementado actividades de control para el cuidado del medio ambiente como son el uso racional de los acondicionadores de aire, apagar los interruptores de las luces al final de cada jornada laboral, emitir circulares para que al concluir sus labores el personal apague los equipos computarizados, el uso del correo electrónico institucional de tal manera que se minimice el uso de papel, entre otras mejoras.

## **6.2 Recomendaciones**

Implementar flujogramas con las descripciones de los procesos que facilite la ejecución de las actividades planificadas.

Implementar un sistema financiero integrado para el registro de las operaciones contables y demás informaciones financieras.

Crear mecanismo que garanticen la divulgación al personal de las informaciones relacionadas con el cumplimiento de sus responsabilidades.

Implementar un sistema de reconocimiento periódico tanto en lo económico como en lo motivacional.

Realizar e incluir el análisis FODA en el plan estratégico institucional.

Implementar cronograma de trabajo donde se incluyan reuniones para explicar a las unidades cómo se elabora el POA y el Presupuesto y acompañarlos en el proceso.

Costear cada actividad colocada en el POA y desde allí formular el presupuesto anual.

Ajustar los costos por actividad del POA al presupuesto aprobado por DIGEPRES.



Realizar las evaluaciones periódicas del POA para que sea posible ejecutar el presupuesto de acuerdo a lo planificado.

Mejorar las normativas y reglamentaciones que regulan el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos a través indicadores de gestión que midan la eficiencia, eficacia, economía y ética de las actividades establecidas.

Diseñar e implementar planes para la protección del medio ambiente, donde se deba establecer los responsables, el tiempo y la forma.

## Parte 5. Referencias bibliográficas

- ABC Color. (2009). *Principios de la gestión administrativa*. Recuperado el 26 de mayo del 2018 en <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>
- Alcalá, V. (2018), *Plan Operativo Anual*. Recuperado el 21 de mayo del 2018 en [http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Plan\\_operativo](http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Plan_operativo)
- Andrade, R., (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Ecuador. Contraloría General del Estado de la República de Ecuador.
- Auditool. (n.d.). *Modelo Coso III- Marco Integrado de Control Interno*, Recuperado de <https://www.auditool.org/>
- Balseca & Caisaguano. (2010). *Auditoría de gestión a la Corporación de Desarrollo Social y Financiero Pakarymuy sucursal Latacunga período 1 de enero al 31 de diciembre del 2008*. Tesis de Grado. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador
- Beltrán, J. (1998), *Indicadores de Gestión*. (2 ed.). Bogotá. 3R Editores
- Borello, A., (2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.
- Caballero, P., (2014). *Gestión Administrativa de la Actividad Comercial*. España. Editorial CEP, S. L.
- Cámara de Cuentas de la Rep. Dom. (2018, Febrero). *Cámara de Cuentas*. Recuperado de <https://www.camaradecuentas.gob.do/>
- Cámara de Cuentas de la Rep. Dominicana (2004) *Guía de Auditoría y Documentos Técnicos*. Santo Domingo, D.N.
- Cardoso, M. (2011). *Auditoría de gestión al área de contabilidad de la empresa agropecuaria Argelia Libre*. Tesis de Grado. Centro Universitario “Vladimir

Ilich Lenin". Cuba

Castillero, O. (s.f.), *Investigación exploratoria, descriptiva y explicativa*, Recuperado el 12 de

marzo del 2018 de: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Abril, 2018). *COSO*.

Recuperado de: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Consejo Nacional de Drogas. (2014). *Resolución 1-14 que aprueba la Estructura Organizativa*, Santo Domingo, R.D

Consejo Nacional de Drogas. (2015), *Memoria Institucional 2015*. Santo Domingo, D.N.

Consejo Nacional de Drogas. (2016). *Manual de Cargos Clasificados*. Santo Domingo, D.N.

Consejo Nacional de Drogas. (2016). *Manual de Organización y Funciones*. Santo Domingo, D.N.

Consejo Nacional de Drogas. (2017), *Memoria Institucional 2017*. Santo Domingo, D.N.

Consejo Nacional de Drogas. (2018). *Manual de Políticas y Procedimientos Institucionales*.

Santo Domingo, D.N.

Consejo Nacional de Drogas (2018). *Consejo Nacional de Drogas*. Recuperado:

<http://consejodedrogasrd.gob.do/>

Consejo Nacional de Drogas. (2016). *Plan Estratégico Nacional sobre Drogas 2016-2020*.

Santo Domingo, R.D.

Constitución de la República Dominicana, Congreso Nacional, Santo Domingo, R.D., 13 de

Julio del 2015 (Gaceta Oficial No. 10805)

Contraloría General de la República. (2011). *Manual de Normas de Control Interno*. Santo

Domingo, D.N.

Contraloría General de la República. (2011). *Normas Básicas de Control Interno*. Santo Domingo, D.N.

Córdoba, M., (2012). *Gestión financiera*. Bogotá. Ecoe Ediciones.

*Cuaderno para emprendedores y empresarios: gestión financiera*. (2009). Sevilla. El Cid

Editor

Cuellar, G. (2003), *Método deductivo e inductivo*. Recuperado el 12 de marzo del 2018 de:

<http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse4.html>

Decreto No. 288-96, Reglamento de la Ley 50-88, sobre Drogas y Sustancias Controladas de la República Dominicana, Santo Domingo, R.D., 3 de Agosto del 1996

Decreto 235-97, que crea la Oficina de Custodia y Cuidado de Bienes Incautados, Santo Domingo, R.D., 16 de mayo del 1997

Decreto No. 492-07, Reglamento de Aplicación de la Ley Orgánica de Presupuesto para el

Sector Público, Santo Domingo, R.D., 30 de Agosto del 2007

Decreto No. 493-07.Reglamento de Aplicación No. 1 para la Ley No. 498-06, de

Planificación e Inversión Pública, Santo Domingo, R.D., 30 de Agosto del 2007

Diccionario de la Lengua Española, (2017), Real Academia Española, Recuperado el 23 de

marzo del 2018 en <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio*. (2 ed). México. Editorial: Pearson Prentice Hall

Fernández, J., (1992). *La auditoría administrativa* (2 ed.). México, México: Diana.

Jiménez, Y., (2009). *Auditoría*. El Cid Editor.

Leonard, P. (1962), Auditoría Administrativa, recuperado el 27 de marzo del 2018 en <https://es.slideshare.net/erociovera/auditoria-administrativa-enfoque-william-p-leonard>

Ley No. 50-88, Sobre Drogas y Sustancias Controladas de la República Dominicana, Santo

Domingo, R.D., 30 de Mayo del 1988

Ley No. 35-90, que modifica los artículos 8,15 y 45 de la Ley 50-88, Santo Domingo, R.D., 7

de junio del 1990

Ley No. 64-00, Sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales, Santo Domingo, R.D., 18 de

Agosto del 2000.

Ley No. 423-06, Orgánica de Presupuesto Para el Sector Público, Santo Domingo, R.D., 17

de Noviembre del 2006

Ley No. 498-06, Planificación e Inversión Pública, Santo Domingo, R.D., 28 de Diciembre

del 2006

Ley No. 05-07, Sistema de Administración Financiera del Estado, Santo Domingo, R.D., 8

de Enero del 2007

Ley No. 10-07, Sistema Nacional de Control Interno y Contraloría General de la República,

Santo Domingo, R.D., 8 de Enero del 2007

Ley 196-11, modifica el artículo 33 de la Ley 72-02, Santo Domingo, R.D., 3 de agosto del

2011

Ley No. 1-12, Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030, Santo

Domingo, R.D., 25 de Enero del 2012

Ley No. 155-17, Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo, Santo Domingo, R.D., 1ero de Julio 2017

Luna, A., (2016). *Plan estratégico de negocios*. México. Grupo Editorial Patria.

Lupica A. (n.d). *Auditoría de gestión: la herramienta de control para la eficaz reforma de*

*Estado*. Recuperado el 21 de mayo del 2018 en <http://siare.clad.org/fulltext/0050718.pdf>

Manual Fundamentos del Sistema de Presupuesto, (n.d.). Santo Domingo, R.D., Centro de

Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI)

Manual Introducción a la Administración Financiera del Estado (n.d.). Santo Domingo, R.D.,

Centro de Capacitación en Políticas y Gestión Fiscal (CAPGEFI)

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2015). *Plan Nacional Plurianual del*

*Sector Público 2013-2016 (Actualización 2016)*. Santo Domingo, R.D.

Montaño, F., (2012). *Gestión operativa de tesorería: actividades de gestión administrativa*.

Andalucía, España. IC Editorial.

Núñez, A. (2008). *Auditoría de gestión realizada en la empresa Pecuaria Macún*. Tesis.

Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba.

Mera, A. (2016). *Auditoría de gestión al Cuerpo de Bomberos Voluntarios Santa Ana*

*“Ramón Barrezueta Mendoza” del Cantón Santa Ana en el período comprendido entre el 01 de enero hasta el 31 de diciembre de 2015*. Tesis de Grado.

Universidad

Técnica de Manabí. Ecuador,

Procuraduría General de la República. (2016). *Plan Estratégico 2016-2020.*, Santo

Domingo, R.D. Recuperado: <http://transparencia.pgr.gob.do/GestorArchivos/VisualizarDocumento?DocumentoId=6387>

Redondo, R., Pérez, X. & Duran, D. (1996). *Auditoría de gestión*. Universidad de Barcelona.

España

Reinoso, J. & Uribe, M. (2009) *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Ibagué, Colombia. Sello Editorial Universidad del Tolima.

Riquelme Leiva, Matías (2016, Diciembre). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Recuperado el

23 de mayo del 2018 de <http://www.analisisfoda.com/>

Sención, T. (2017). *Importancia de la estrategia nacional de desarrollo*. Periódico Hoy, digital. Recuperado el 21 de mayo del 2018 en <http://hoy.com.do/importancia-de-la->

[estrategia-nacional-de-desarrollo-2030/](http://hoy.com.do/importancia-de-la-estrategia-nacional-de-desarrollo-2030/)

Sinnexus Business Intelligence, *Plan Operativo Anual*, Recuperado el 12 de mayo del 2018

De [https://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](https://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)

Wigodski, J. (2010). Fuentes Primarias y Secundarias. Recuperado el 21 de marzo del 2018

en <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>

## **Parte 6. Anexos**

Carta autorización para realizar tesis en el Consejo Nacional de Drogas

Cuestionario de Evaluación de Control Interno Compras y Contrataciones

Cuestionario de Evaluación de Control Interno División de Contabilidad

Cuestionarios de Control Interno Empleados

Cuestionarios de Control Interno Funcionarios

Cuestionarios de Control Interno Empleados Resultado

Cuestionarios de Control Interno Funcionarios Resultado

Cuestionario de Control Interno Departamento de Planificación y Desarrollo

Cuestionario de Evaluación de Control Interno Recursos Humanos

Cuestionario de Evaluación de Control Interno Departamento de TI

Cuestionario de Evaluación de Control Interno División de Tesorería

Memorandum de Planificación

Programa General de Auditoría

Programa de Auditoría Reducción de la Demanda

Programa de Auditoría Recursos Humanos

Programa de Auditoría Compras y Contrataciones