

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA
UNIDAD DE POSTGRADO



**CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
EN A.A.S.A.N.A. PARA EL CUMPLIMIENTO DE
METAS EN BASE A EFICIENCIA Y EFICACIA**

**Taller de Investigación III
Marco Aplicativo**

Tesis de Grado para optar el Título de:

MASTER EN AUDITORIA FINANCIERA Y CONTROL FINANCIERO

Postulante: Juan Jose Quea Garcia

Tutor: Msc. Salvador Gonzales Mendez

La Paz, Bolivia

2017



Contenido	Página
Capítulo 1	
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Formulación de la Hipótesis	7
1.3 Justificación	8
1.4 Alcance	9
1.5 Objetivos	9
1.5.1 Objetivo General	9
1.5.2 Objetivos Específicos	9
Capítulo 2	
2 MARCO TEÓRICO	11
2.1. Marco de Antecedentes	11
2.2. Marco Contextual	25
2.3. Marco Teórico	29
2.3.1 Planificación	29
2.3.2 Administración	30
2.3.3 El control interno y las Operaciones Contables	34
2.4. Marco Conceptual	38

2.4.1. Ámbitos gubernamentales en el que se puede aplicar la Planificación	38
2.4.2. Las ventajas de la planificación	40
2.4.3. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos	42
2.4.4. Concepto e importancia de la Estrategia.	44
2.4.4.1 El Proceso Estratégico.	45
2.4.4.2 La Dirección o Planificación Estratégica	46
2.4.4.3 Modelos de Planificación Estratégica	46
2.4.4.4 Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David	47
2.4.4.5 Modelo Resumen de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes	48
2.4.4.6 Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein -- Nolan -- Pfeiffer	50
2.4.5. Elementos de Gestión	51
2.4.5.1 Interrelación entre Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética.	53

Capítulo 3

3 Marco Practico	56
3.1. Diseño metodológico	56

3.1.1 Tipo de investigación	56
3.1.2 Diseño de investigación	57
3.1.3 Diseño muestral	57
3.1.4 Método	58
3.2 Análisis de resultados	59
3.2.1 Análisis general de resultados	71
3.3 Comprobación de la hipótesis	72
Capítulo 4	
4 PROPUESTA	74
4.1 Justificación de la propuesta	74
4.2 Objetivo general de la propuesta	74
Capítulo 5	
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1 Conclusiones	75
5.2 Recomendaciones	76
BIBLIOGRAFIA	78
ANEXOS	79

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

Se lleva a cabo el desarrollo de la tesis de grado, con el tema “Control Interno como herramienta de Gestión a la Planificación Estratégica en A.A.S.A.N.A. para el cumplimiento de las metas en base a eficiencia y eficacia”, el mismo que en su estructura trata desde planteamiento del problema, aspectos teóricos, metodología, interpretación de resultados y contrastación de hipótesis, terminando con las conclusiones y respaldada por una amplia bibliografía de diferentes especialistas, quienes con sus aportes permitieron comprender esta problemática.

Uno de los principales cuestionantes con el que se encuentra la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A. es la falta de coordinación para determinar exactamente que parámetros se debe utilizar para identificar indicadores exactos que puedan dar un adecuado parámetro respecto al cumplimiento del Plan Estratégico.

Por lo mencionado y la identificación de observaciones, la presente investigación trata la planificación estratégica y el cumplimiento de metas y objetivos en la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A. del cual es importante conocer las razones principales del porque la planificación estratégica que posee la entidad es inadecuada, investigar de igual manera las razones del porque los procesos, políticas y funciones en los métodos de

ejecución y cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, no se están desarrollando y aplicando en beneficio para la entidad, principalmente por el incumplimiento ya sea en su totalidad o a medias, lo cual provoca una deficiente gestión administrativa en la institución, y por ende origina el incumplimiento de metas y objetivos institucionales, en ese sentido el objetivo de esta investigación es examinar la importancia de la planificación estratégica en el cumplimiento de las metas y objetivos en A.A.S.A.N.A. para guiar a la administración en la toma de decisiones, de igual manera evaluar los procesos que debe considerar para determinar el nivel de eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de metas y objetivos a través de indicadores de gestión, y de esta forma identificar puntos débiles para el cumplimiento de las mismas

Para tal efecto el mejoramiento de la gestión administrativa necesita aplicar una auditoria de Gestión y/o Control interno, con el objeto de medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de metas y objetivos, de modo que permita establecer recomendaciones adecuadas y oportunas para el mejoramiento de la gestión administrativa en A.A.S.A.N.A.

La particularidad e importancia del estudio de esta área de intermediación de recursos financieros, es el de contribuir en gran porcentaje directamente a la toma de decisiones gerenciales mediante la implementación de un control de gestión.

Desde diversas posiciones teóricas en investigaciones recientes se ha enfatizado la importancia del control de gestión pudiéndose observar que en el control de gestión los procesos de revisión, medición evaluación para la mejora constante colaborando a la dirección en la toma de decisiones.

El tema de investigación presenta una gran “significación teórica” ya que, pretende diseñar una propuesta con un aporte de control interno como herramienta, el cual se pretende utilizar para solucionar observaciones o problemas internos existentes de tal manera los mismos se puedan prever en un futuro.

Este estudio proporciona información útil, que permitirá que la institución identifique problemas, en el cumplimiento de lo planificado los mismos sean realizados con eficacia y eficiencia, de tal manera se pueda evaluar el desempeño.

Asimismo se incluye un breve análisis de riesgos y estrategias para identificar actividades que realizan la administración, para minimizar el impacto de los eventos negativos que pueden afectar los objetivos propuestos.

Concluyendo se propone nuevos procesos para optimizar el desempeño partiendo y/o utilizando al control interno como herramienta de Gestión a la Planificación Estratégica, el cual permitirá a la institución pública A.A.S.A.N.A. realizar sus metas en base a eficiencia y eficacia, en las áreas identificadas donde la institución presente incumplimiento a la Planificación Estratégica.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De un tiempo a esta parte las entidades públicas, han presentado un cambio de perspectiva en cuanto a las operaciones y el cumplimiento adecuado del servicio que prestan, el cumplimiento al Plan Estratégico y al Programa Operativo Anual únicamente se enfoca en que lo programado se ejecute, dejando de preocuparse del servicio, la productividad e impacto que debe llegar a alcanzar.

Hoy en día las instituciones públicas se ha propuesto tener un mayor énfasis en la excelencia del servicio, reflejando el cumplimiento de la eficacia y la eficiencia. Que ofrecen como instituciones que prestan servicios, por lo cual la implementación en las actividades de métodos y técnicas que ayuden al buen desarrollo de la institución.

A raíz de lo mencionado en la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A. se posee un inadecuado manual de funciones y responsabilidades en el área administrativa, presentando como efecto un bajo rendimiento de las actividades por parte del personal en la institución.

Asimismo se identificó que hay una inadecuada planificación administrativa a los procedimientos implantados en la entidad cuyo efecto es una reducida eficiencia de los procesos administrativos.

Otra de las causas es el inadecuado control de la planificación estratégica lo que conlleva al incumplimiento de los objetivos y metas institucionales siendo estas las principales variables que afecta a la institución.

Por lo que el incumplimiento de las metas y objetivos institucionales provoca una inestabilidad durante las actividades de la entidad ya que los procesos presentan errores durante su desarrollo, generando conflictos dentro de la entidad, lo que podría generar una mala administración de la institución.

De igual manera un inadecuado control en la Planificación Estratégica en la Institución, dificulta el incumplimiento de los objetivos planeados por la organización, obteniendo así una inadecuada gestión institucional, al igual que un inapropiado control interno.

Como también en el momento de revisar su operatividad se podría determinar la ausencia de un control interno, el cual sería una debilidad en el que la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A. recae, donde se origina un problema como ser la pérdida de tiempo, y principalmente el incumplimiento de cumplir las metas y objetivos, lo que se traduciría en la demora de los procesos administrativos e incumplimiento del Plan Estratégico, para una ejecución ineficiente e ineficaz, y todo esto iría en contra de la institución, donde las operaciones a ser realizadas en diferentes áreas no sean reportadas o realizadas en el momento oportuno, lo que originaría dificultad en el control interno, ya que no se establecen prioridades ni responsabilidades en el manejo de sus procedimientos.

Es así que nos planteamos el siguiente problema:

¿Es el control interno una herramienta de gestión efectiva en la planificación estratégica para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos en A.A.S.A.N.A.?

Así también se consideran otras interrogantes tales como:

¿Cuáles son consecuencias que trae un inadecuado control de la Planificación Estratégica?

¿Qué motivos son los que generan el incumplimiento de las metas y objetivos institucionales?

¿Se ha efectuado un control y/o seguimiento a la Planificación Estratégica para determinar las metas y objetivos de A.A.S.A.N.A.?

1.2 HIPOTESIS

Es el control interno una herramienta esencial, para una administración adecuada de la institución pública “Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea”, que está encargada de prestar servicios de control y protección a la navegación aérea, en todo el espacio aéreo nacional, así como la administración de aeropuertos, bajo conceptos de normas de calidad que garanticen la seguridad aérea contribuyendo al desarrollo e integración del país.

El servicio y la administración que brinda la institución están enfocados a cubrir necesidades para la cual fue designada, dentro el territorio nacional.

Permitirá el Control Interno como herramienta de gestión, superar las causas detectadas de una deficiente administración, identificando los indicadores de eficiencia y eficacia, los cuales permitirán, alcanzar los objetivos y temas planificados.

VARIABLE		DIMENSIÓN	INDICADOR	TECNICA
Variable Dependiente	Cumplimiento de Metas y Objetivos	Institucional	Eficiencia Eficacia	- Encuestas - Entrevistas - Observación
Variable Independiente	Control Interno	Gestión	- Control Administrativo - Control Operativo por lineamientos - Control Contable	- Revisión de manuales - Encuestas - Entrevistas

1.3 JUSTIFICACIÓN

La razón y motivo que lleva a realizar este perfil de tesis, es la importancia, que tiene la “Planificación Estratégica Institucional” para fines de alcanzar los objetivos, de esta manera tener un favorable equilibrio y fortalecimiento institucional, donde la necesidad de sus operaciones se realice de manera efectiva, eficiente y económica para reflejar una gestión óptima con proyección a largo plazo.

Demostrar también la importancia de la auditoria interna en la aplicación y organización del control interno como herramienta, dentro de la planificación estratégica, promoviendo el uso eficiente de los recursos y rendición de cuentas, con el propósito de lograr integridad y mayor grado de coordinación entre los intereses de la Institución (A.A.S.A.N.A.) y la sociedad.

Alcanzando las metas y sobre todo el impacto deseado por la institución, así también el cumplimiento de los objetivos con un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Para el cumplimiento de esta investigación se propone utilizar al Control Interno como herramienta, con el fin de determinar áreas críticas y plantear medidas correctivas que permitan a la Dirección Ejecutiva disponer de una herramienta para la toma de decisiones.

La investigación planteada es factible de ser realizada, toda vez que se cuente con toda la información necesaria y el apoyo incondicional del personal administrativo y sobre todo ejecutivo, quienes desean identificar si las metas y objetivos se cumplen con eficiencia y eficacia.

1.4 ALCANCE

El presente trabajo se realizará en la institución pública, "Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea", A.A.S.A.N.A.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Demostrar que el control interno influye en la optimación de resultados, como herramienta, dentro la Planificación Estratégica en A.A.S.A.N.A.

1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Establecer si el grado de independencia y objetividad, influye en los servicios de aseguramiento como control interno, el cual incide en el logro de intereses de la institución.
- Observar si el nivel de mejoramiento de las operaciones ayuda para el cumplimiento de los objetivos de la institución por parte de auditoria interna, los cuales inciden en el alcance de las metas trazadas dentro lo planificado.

- Verificar si el nivel de aporte para la evaluación y mejora de la eficiencia eficacia y efectividad de los procesos de control interno por parte de auditoria interna incide en el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales.
- Definir si el nivel de aporte para la evaluación y mejora de la efectividad de los procesos de control interno como herramienta de gestión dentro la institución por parte de auditoria interna incide en la aplicación del uso eficiente de los recursos y la rendición de cuentas.
- Detallar si el nivel de aporte para la evaluación y mejora de la efectividad de los procesos de gestión de la dirección por parte de auditoria interna incide en el fortalecimiento de la economía y fomento de la probidad de la institución.

Capítulo 2

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco de Antecedentes

Los antecedentes de la investigación están referidos a estudios previos sobre el tema en cuestión, es decir, trata de trabajos sobre el control interno y la planificación estratégica, con el objeto de analizarlos y extraer de ellos posibles alternativas que permitan cumplir con el objetivo general de esta investigación, de ahí que sobre sistema de control se presentan los siguientes:

El Committe of Sponsoring Organiations of the Treadway COSO, define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

El trabajo realizado por Rivas, J. (2001) en su investigación titulada Propuestas de estrategias para agilizar la gestión de cobro en la empresa "Procesamientos de Datos Contables S.R.L." tiene entre sus principales conclusiones establecer propuestas para lograr un control eficiente en los procedimientos, operaciones y acciones. Es común escuchar, que actualmente se debe utilizar el control interno como el principal instrumento de trabajo, no sólo mejora lo anteriormente descrito, sino que además optimiza los recursos y permite el ahorro de tiempo, Su relación con esta

investigación permite observar que los planes gerenciales no pueden ser elaborados en base a sucesos no previstos; en tanto que el control interno permite lograr los objetivos y metas trazadas por la organización, por lo que una buena implantación del sistema, es la única garantía para mejorar los procesos, procedimientos, rentabilidad o cualesquiera otro aspecto administrativo en la empresa.

Lenzo (2005), elaboró a través de un Proyecto Factible, titulado "Plan financiero para mejorar la operatividad de la empresa Calzados Fénix", en la ciudad de Maracaibo. El estudio se basó en una investigación descriptiva, donde se tomó como muestra a todas las personas que cumplían labores dentro de la institución. Entre las conclusiones más importantes, señala que no habiendo existido en ningún momento procesos de evaluación y control en la referida empresa, se diseñó dentro de la propuesta medidas de control que permitan mejorar la operatividad de la empresa, además, se revisó y rediseñó la estructura administrativa de la misma, en función de hacerla más eficiente y eficaz. Consideran que la empresa no planifica o por lo menos no se les ha informado al respecto, lo que consideran grave, en tanto que no los hace partícipes de la organización. De igual forma consideran que una planificación bien diseñada técnicamente, no sólo mejorará a la empresa referida, sino que además opinan que mejorarán sus condiciones socio – laborales. En relación a la planificación, determinaron que además de la aplicación, el control y la evaluación son los aspectos más resaltantes, en cuanto éstos son los que facilitarán información para corregir posibles fallas que se presenten en la ejecución de la planificación. Es por ello, que resulta importante el establecimiento entre las organizaciones de los

procesos, procedimientos y actividades, que permitan establecer responsabilidades en la empresa, con la finalidad de cumplir los objetivos para llevar a cabo la planificación. Dicha investigación es muy similar en el desarrollo de la presente, debido a que se relaciona en la observación para luego presentar posibles soluciones en el control interno, en las actividades administrativas.

La Escuela Superior Politécnica del Litoral y el Instituto de Ciencias Matemáticas, indican varios conceptos respecto de la planificación como ser:

- La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación.

- La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria

organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

- La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. Se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o standard para el control de la gestión.

Asimismo la Escuela Superior Politécnica del Litoral, se refiere a los beneficios de la Planificación Estratégica, los cuales se detallan a continuación:

- Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo.
- Al parecer, las empresas que obtienen resultados superiores, toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Por otra parte, las empresas que obtienen malos resultados, suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras.

- Los estrategas de las organizaciones con malos resultados, con frecuencia están ocupados resolviendo problemas internos y cumpliendo con fechas límites para el papeleo.

Como también menciona los beneficios no financieros como una ayuda a las empresas a evitar los problemas financieros, donde la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas “activen” a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones. Este proceso sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Según David Fred R. “Conceptos de Administración Estratégica” (Quinta Edición, Pearson Educación), hace mención a las fuerzas externas las cuales se pueden dividir

en cinco categorías generales: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas; y (5) fuerzas de la competencia. Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo, al respecto expone variables e interrogantes como ser:

Cuadro N° 1

Variables económicas clave que se deben monitorear
1. Disponibilidad de créditos
2. Nivel de ingreso disponible
3. Propensión de las personas a gastar
4. Tasas de interés
5. Tasas de inflación
6. Economías de escala
7. Tasas de los mercados de dinero
8. Déficit presupuestal del gobierno
9. Tendencia del producto nacional bruto
10. Patrones de consumo
11. Tendencias del desempleo
12. Niveles de productividad de los trabajadores
13. Valor del dólar en los mercados mundiales
14. Tendencias del mercado de valores
15. Situación económica de otros países
16. Factores de importaciones/exportaciones
17. Cambios en la demanda de diferentes categorías de bienes y servicios
18. Diferencias del ingreso por zona y grupos de consumidores
19. Fluctuaciones de precios
20. Políticas monetarias
21. Políticas fiscales
22. Tasas impositivas o impuestos
23. Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
24. Políticas de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
25. Políticas de los grupos de países menos desarrollados (PMD)

Variables económicas clave que se deben monitorear

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.
Elaborado por: Laura Muñoz P.

Cuadro N° 2

VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES CLAVE
1. Tasas de fecundidad
2. Cantidad de grupos de intereses especiales
3. Cantidad de matrimonios
4. Cantidad de divorcios
5. Tasa de natalidad
6. Tasa de mortalidad
7. Tasas de inmigración y emigración
8. Programas de seguridad social
9. Tasas de esperanza de vida
10. Ingreso per cápita
11. Ubicación de negocios detallistas, fabriles y de servicios
12. Actitudes ante los negocios
13. Estilos de vida
14. Congestión de tránsito
15. Entorno del centro de la ciudad
16. Ingreso promedio disponible
17. Valor otorgado al tiempo libre
18. Confianza en el gobierno
19. Actitudes ante el trabajo
20. Hábitos de compra
21. Intereses éticos
22. Actitud ante el ahorro
23. Roles de los sexos
24. Actitud ante la inversión
25. Igualdad racial
26. Uso de métodos anticonceptivos
27. Nivel promedio de escolaridad
28. Regulación del gobierno
29. Actitud ante la jubilación
30. Actitud ante el tiempo libre
31. Actitud ante la calidad del producto
32. Actitud ante el servicio al cliente
33. Control de la contaminación
34. Actitud ante extranjeros
35. Conservación de energéticos
36. Programas sociales
37. Cantidad de iglesias
38. Cantidad de miembros de las iglesias
39. Responsabilidad social
40. Actitud ante la autoridad
41. Actitud ante las carreras
42. Cambios de la población por raza, edad, sexo y grado de riqueza.
43. Cambios de la población por ciudad, condado, estado, región y país

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 44. Cambios regionales en gustos y preferencias 45. Cantidad de mujeres y trabajadores de minorías 46. Cantidad de egresados de educación media superior y superior por zona geográfica 47. Reciclaje 48. Manejo de desechos 49. Contaminación del aire 50. Contaminación del agua 51. Disminución de la capa de ozono 52. Especies en peligro de extinción |
|---|

Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.
Elaborado por: Laura Muñoz P.

Cuadro N° 3

Variables políticas, gubernamentales y jurídicas importantes
<ul style="list-style-type: none"> 1. Regulación y desregulación gubernamentales 2. Cambios de leyes fiscales 3. Tarifas especiales 4. Comités de acción política 5. Tasas de participación de votantes 6. Cantidad, gravedad y ubicación de protestas contra el gobierno 7. Cantidad de patentes 8. Cambios en las leyes de propiedad intelectual y patentes 9. Leyes para la protección del ambiente 10. Grado de presupuesto para defensa 11. Leyes sobre la igualdad en el empleo 12. Grado de subsidios gubernamentales 13. Legislación antimonopolio 14. Reglamentos importaciones/exportaciones 15. Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental 16. Condiciones políticas de otros países 17. Leyes locales, estatales y federales especiales 18. Actividades de cabildeo 19. Monto de presupuestos gubernamentales 20. Mercados laborales, monetarios y petroleros mundiales 21. Ubicación y gravedad de actividades terroristas 22. Elecciones nacionales y locales

Variables políticas, gubernamentales y jurídicas importantes

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Cuadro N° 4

Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico
1. ¿Cuáles son las tecnologías en el interior de la empresa?
2. ¿Qué tecnologías se usan en las actividades de la empresa, en sus productos, en sus componentes y partes?
3. ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de estos productos o actividades?
4. ¿Qué tecnologías contienen las partes y los materiales comprados?
5. ¿Cuáles de estas tecnologías externas podría causar problemas y porqué? ¿Seguirán estando disponibles fuera de la empresa?
6. ¿Cuál ha sido la evolución de estas tecnologías con el transcurso del tiempo? ¿En qué compañías se iniciaron estos cambios tecnológicos?
7. ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro?
8. ¿Cuáles han sido las inversiones de la empresa en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo?
9. ¿Cuáles fueron las inversiones y los patrones de inversión de sus principales competidores tecnológicos? ¿Históricos? ¿Planificados?
10. ¿Cuál ha sido la inversión en cuanto al producto y en aspectos del proceso de estas tecnologías? ¿En relación con la empresa y con sus competidores? ¿En el diseño? ¿En la producción? ¿En la puesta en práctica y en los servicios?
11. ¿Cuál es la clasificación subjetiva de diferentes empresas en relación con cada una de estas tecnologías?
12. ¿Cuáles son las actividades y productos de la empresa?
13. ¿Cuáles son las partes y piezas de estos productos?
14. ¿Cuál es la estructura de costos y de valor agregado de estas partes, piezas, productos y actividades?
15. ¿Cuáles han sido los resultados financieros y estratégicos históricos del negocio y qué implicaciones tienen dichas tendencias? ¿En términos de las características de la generación de efectivo y de utilidades? ¿De requisitos de inversiones? ¿De crecimiento? ¿De posición en el mercado y participación en el mismo?
16. ¿Cuáles son las aplicaciones de las tecnologías de la empresa?
17. ¿En qué participa actualmente la empresa y porqué? ¿En qué no participa la empresa y porqué?
18. ¿Qué resultados tendrán cada una de estas aplicaciones como oportunidad de invertir en términos de crecimiento de mercado, posibilidad de elevar las utilidades y aumentar el liderazgo tecnológico?
- ¿Características básicas de crecimiento?
- ¿Evolución de necesidades y requisitos de los clientes?
- ¿Posicionamiento competitivo y estrategias probables de competidores clave?
19. ¿Qué importancia tienen estas tecnologías de la empresa para cada una de estas aplicaciones?
20. ¿Qué otras tecnologías resultan críticas para las aplicaciones externas?
21. ¿Cómo se diferencian las tecnologías en cada una de estas aplicaciones?
22. ¿Cuáles son las tecnologías de la competencia para cada una de estas

- aplicaciones? ¿Cuáles son las determinantes de la dinámica de la sustitución?
23. ¿Cuál es y cuál será el grado de cambio tecnológico para cada una de estas tecnologías?
 24. ¿Qué aplicaciones considera la empresa que deberían introducirse?
 25. ¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión en recursos tecnológicos?
 26. ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la empresa alcance sus actuales objetivos comerciales?
 27. ¿Cuál debe ser el grado y el ritmo de la inversión de la corporación en tecnología?
 28. ¿Qué inversiones tecnológicas se deben limitar o eliminar?
 29. ¿Qué otras tecnologías se requerirán para alcanzar los objetivos comerciales actuales de la corporación?
 30. ¿Cuáles son las implicaciones que la cartera de negocios y la tecnología tienen para la estrategia corporativa?

Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.
Elaborado por: Laura Muñoz P.

Cuadro Nº 5

Preguntas clave sobre los competidores

1. ¿Cuáles son las principales fuerzas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Hasta qué punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
6. ¿Hasta qué punto son vulnerables nuestras estrategias alternativas ante los contraataques de nuestros principales competidores que han tenido éxito?
7. ¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?
8. ¿En qué medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
9. ¿Qué factores clave han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades de nuestros principales competidores en la industria? ¿A qué se debe el cambio en las clasificaciones?
11. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿En qué medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores de esta industria?

Preguntas clave sobre los competidores

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.
Elaborado por: Laura Muñoz P.

David Fred R. también se refiere a los tipos básicos de razones financieras, donde indica que las razones financieras se calculan con base en el estado de pérdidas y ganancias y en el balance general de la organización. Calcular las razones financieras es como sacar una fotografía, porque los resultados reflejan una situación en un punto en el tiempo. Las razones financieras clave se pueden clasificar dentro de los siguientes cinco tipos:

Cuadro N° 6

RAZÓN	Cómo se calcula	Qué mide
Razones de Actividad		
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de producto terminado}}$	El hecho de que la empresa tenga exceso de mercancías en inventarios y el hecho de que una empresa esté vendiendo sus inventarios con lentitud, en comparación con el promedio de la industria.
Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	La productividad de las ventas y el aprovechamiento de la planta y maquinaria.
Rotación del total de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	El hecho de que la empresa esté generando un volumen suficiente de negocios para la cantidad de activos invertidos.
Rotación del total de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	(en términos de porcentajes) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.
Plazo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas/365 días}}$	(en días) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.
Razones de Crecimiento		
Ventas	Porcentaje anual de crecimiento del total de ventas	Tasa de crecimiento de las ventas de la empresa.
Utilidades	Porcentaje anual de crecimiento de utilidades	Tasa de crecimiento de las utilidades de la empresa.
Utilidad por acción	Porcentaje anual de crecimiento de utilidades por acción	Tasa de crecimiento de utilidad por acción de la empresa.
Dividendos por acción	Porcentaje anual de crecimiento de dividendos por acción	Tasa de crecimiento de dividendos por acción de la empresa.
Razón de precios a utilidad	$\frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$	Las empresas que crecen más rápido y representan menos riesgos suelen tener razones más altas entre precios y utilidades.

Tipos básicos de razones financieras

Fuente: David Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.

Hernández, D. (2007) en su investigación titulada “Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal” y cuyas conclusiones se remiten a: se ha determinado la existencia de deficiencias del sistema de control interno en el proceso de ejecución presupuestal, las mismas que afectan la ética, prudencia y transparencia de la gestión y tienen que superarse con la implementación de un sistema de control interno para los hospitales del sector salud, en el marco de las normas de control interno para el sector público. Si bien es cierto que un sistema de control interno por más eficiente que sea no es garantía de una buena gestión, sin embargo un sistema de control interno deficiente no es facilitador para el desarrollo del proceso de ejecución presupuestal; por tanto recomendó la implementación de un sistema de control interno en los hospitales del sector salud en el marco de mixtura de las normas de control interno para el sector público, las normas del proceso de ejecución presupuestal, los preceptos contenidos en el informe internacional COSO (committee of sponsoring organizations of the commission) y los nuevos paradigmas de la gestión y control institucional: ética, prudencia y transparencia de la gestión. La reciprocidad de esta investigación con la presente se basa en todo lo expuesto sobre el control interno, lo que sirve como una buena guía del tema.

Viloria, N. (2005) en el artículo publicado sobre los factores que inciden en el sistema de control interno concluye que: El sistema de control interno debe estar interrelacionado con todas las actividades de la organización, debido a que debe incluir las medidas necesarias para que la gerencia pueda realizar un seguimiento

eficaz a todos sus recursos. Es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable; constituye una ayuda indispensable para una eficiente administración. Todo lo dicho en el artículo se utilizó como apoyo en la redacción de esta investigación.

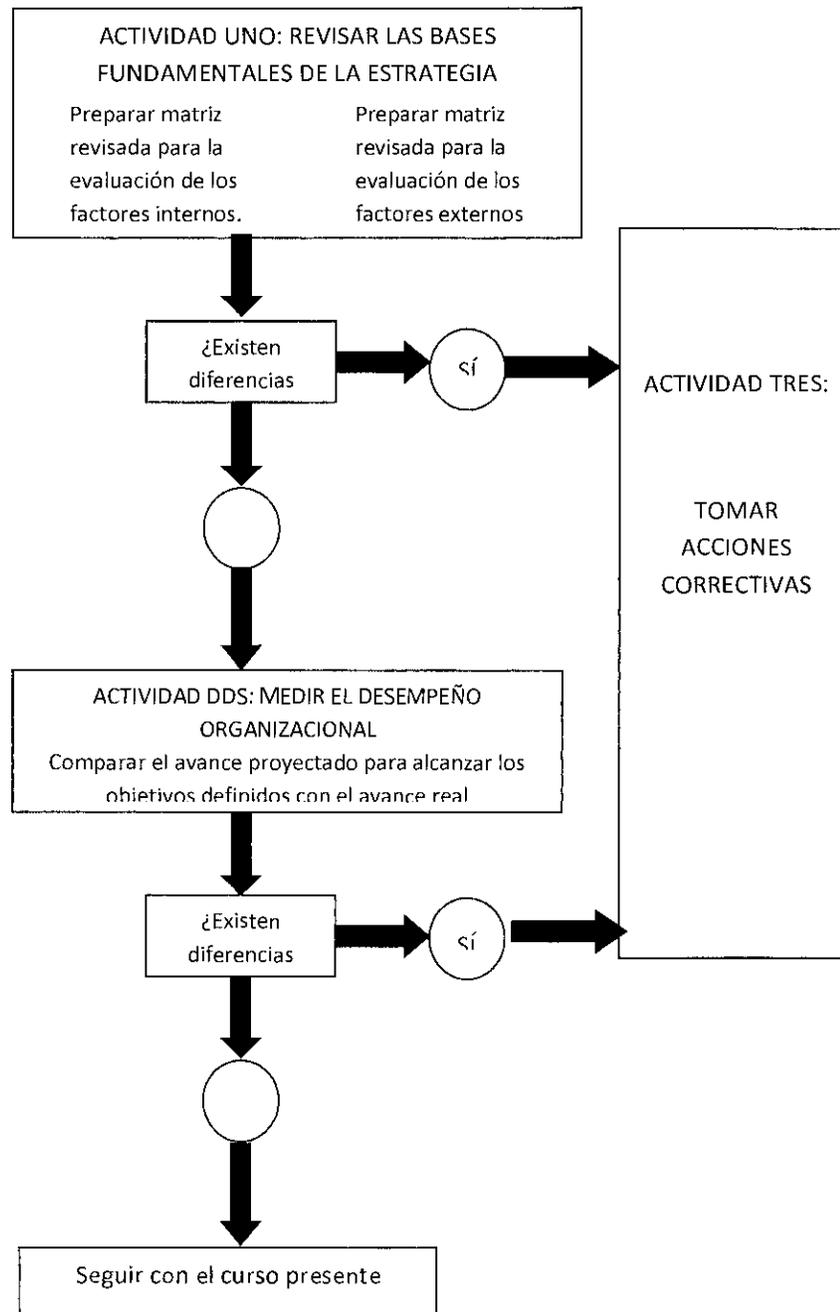
Terry George (s.f.) indica que la planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Jorge Ahumada (s.f.) menciona que la planificación o programación es una metodología para la toma de decisiones, para escoger entre alternativas, que se caracterizan porque permiten verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes.

Ander EGG E. (s.f.) en un artículo se refiere sobre la planificación, como conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano. Planificación es el arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

David Fred R. (S.F.) expone el Marco para la evaluación de Estrategias, el cual es el siguiente:

Figura 1



2.2 Marco Contextual

Lo que refleja la planificación expuesta por la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A. es mostrar un proceso de planificación desde el presente con base en el pasado y plantear lo que se quiere conseguir, para ello se propone objetivos bien establecidos proyectados al futuro y ver el medio más eficaz para llegar a cumplirlos.

Actualmente, AASANA transita por un período de profundas transformaciones administrativas, económicas, tecnológicas y operativas, entre otros atraviesa un período de cambio y desafíos que apuntan a la modernización de AASANA.

A la fecha A.A.S.A.NA cumple con la administración, dirección, construcción, supervisión, mejoramiento, mantenimiento e implementación en aeropuertos bajo su administración en el territorio nacional en los que se logró una buena organización del espacio aéreo, el control de Tránsito Aéreo y la prestación de servicios auxiliares a la aeronavegación.

Bajo este contexto AASANA se encuentra enmarcado dentro de la Estructura Programática del PDES y articulada con los pilares de la Agenda Patriótica 2025, en la que A.A.S.A.N.A se encuentra en el ámbito Económico en el área Patria Grande e Industrial en la Era Satelital que tiene como objetivo específico “Proveer y ampliar la cobertura de los servicios de transportes y Telecomunicaciones” con la Estrategia: Integración vial con vertebración interna y externa

Para contribuir a este propósito se ha elaborado de forma participativa con Oficina Central y las Direcciones Regionales y Subregional el Plan Operativo Anual de la Gestión 2015.

En marco de la estructura programática del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), A.A.SA.N.A se encuentra dentro del ámbito Económico en el área Patria Grande e Industrial en la Era Satelital que tiene como objetivo específico “Proveer y ampliar la cobertura de los servicios de transportes y Telecomunicaciones” con la Estrategia: Integración vial con vertebración interna y externa. En la que se desprenden los siguientes programas.

- **Programa:** Equipamiento de aeropuertos de capitales de departamento con nueva tecnología.
- **Programa:** Sistema de radar.
- **Programa:** Vigilancia de la Seguridad de los servicios de Infraestructura Aeronáutica.
- **Programa:** Fortalecimiento de la capacidad técnica y desarrollo de la aeronáutica nacional.
- **Programa:** Red de Aeropuertos turísticos y estratégicos.

La planificación en las instituciones es un proceso por el cual cada uno de los departamentos organiza sus recursos en el tiempo con el objeto de optimizar su uso y conseguir así el mayor beneficio posible para la institución. Existen diferentes

niveles de planificación en función del horizonte de tiempo para el que se toman las decisiones.

La planificación estratégica afecta, como indica su nombre, a las decisiones estratégicas de la institución por ejemplo, el lanzamiento de nuevos productos o la incorporación de nuevas tecnologías. El horizonte de esta planificación varía, según los casos.

Uno de los principales problemas que tiene la institución A.A.S.A.N.A. son las normas específicas que rigen, las cuales son demasiado antiguas y en muchos casos para poder buscar una solución a un determinado problema, llegan a presentarse vacíos normativos.

De igual forma distorsiona la labor, que tienen las unidades que componen la institución, toda vez que no se cuenta con un manual de funciones actualizado a la fecha, generando con esto más barreras que permitan un adecuado rol, para el cumplimiento correcto de la labor que debe cumplir como institución.

La planificación Institucional es constituida como una unidad fundamental de planificación dentro de una entidad, donde el principal objetivo es determinar la orientación institucional en el largo plazo y acciones a efectuar en corto plazo, justamente por este hecho los planes como ser: "Plan Estratégico Institucional", "Los Planes de Negocio y el Programa Operativo Anual", deben ir relacionados tal cual se en marca, sin embargo las diferencias que se encontraron y principalmente el no tener

relación en los planes hace que se plante un estudio, pero partiendo del control interno el cual será utilizado como herramienta, y de esta manera identificar un adecuado plan de gestión, el mismo que debe tener relación con la Planificación Estratégica y de esta manera encontrar un adecuado cumplimiento a las metas.

La Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A. presenta la siguiente concordancia:

- **Con relación al Plan de Desarrollo Económico Social (PDES)**

Estrategia clara y viable: AASANA parte importante del Sector Transportes que responde al aparato productivo de Bolivia.

- **Con relación a la Sociedad**

Servicio seguro y eficiente: AASANA con índices altos de calidad y seguridad que incentive el turismo e integre el territorio Nacional satisfaciendo la demanda de la población en general.

- **Con relación a la Institución**

Institución pública reconocida: AASANA eficiente con tecnología moderna, comprometida en la administración de aeropuertos y servicios a la navegación aérea.

Todo lo mencionado, provoco un interés en plantear una investigación, la cual tendrá como punto de partida al control interno, en la cual descansa todas las operaciones, que la institución como tal realiza, y que en base a los resultados se puede identificar el cumplimiento de las metas, y por ende si se actuó con eficiencia y eficacia.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Planificación

La planificación, el seguimiento y la evaluación se resumen en GBR. Se define GBR como “una estrategia general de gestión cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño y resultados demostrables”, que ha sido adoptada por muchas organizaciones multilaterales de desarrollo, agencias de desarrollo bilaterales y administraciones públicas en todo el mundo. Una buena planificación, combina con un seguimiento y una evaluación eficaces, pueden desempeñar un rol importante para mejorar la eficacia de los programas y proyectos de desarrollo. Una buena planificación nos ayuda a concentrarnos en los resultados que importan. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2009

Para mejorar las posibilidades de éxito, se debe prestar atención a algunas áreas comunes de debilidad en programas y proyectos. Se han identificado, de manera consistente, cuatro áreas principales:

1. **La Planificación y definición del programa y del proyecto.**- Los proyectos y programas tienen mayores posibilidades de éxito cuando los objetivos y el alcance de ambos son definidos y clarificados adecuadamente. Esto reduce la probabilidad de encontrar retos importantes durante la implementación.

2. Participación de las partes interesadas.- Altos niveles de compromiso por parte de los usuarios, los clientes y las partes interesadas en los programas y proyectos son cruciales para su éxito.

3. Comunicación.- Una buena comunicación tiene como resultado una movilización y una aceptación más fuerte de las partes interesadas. Además, la comunicación mejora la claridad en cuanto a las expectativas, los roles y las responsabilidades, así como la información sobre los avances y el desempeño. Esta claridad ayuda a asegurar un uso óptimo de los recursos.

4. Seguimiento y evaluación.- Los programas y proyectos que cuentan con componentes fuertes de seguimiento y evaluación tienden a mantenerse encauzados. Además, a menudo se detectan antes los problemas, lo que reduce la probabilidad de tener más tarde costes excesivos importantes o retrasos considerables.

2.3.2 Administración

A principios del siglo XVIII las empresas se desarrollaron con gran lentitud, no obstante siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las empresas y sobre todo la historia de la Administración, es por ello que definiremos a la administración como una ciencia social compuesta de principios, técnica y práctica, y cuya aplicación a conjuntos humanos permiten establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede

alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es fácil alcanzar. Gimi Bittar M. 1990 (p.59)

Debido a lo anteriormente expuesto Terry y Franklin 1986 nombran los principios de la Administración, los cuales son:

Planificación

Es la base fundamental del proceso administrativo, ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable, es decir: selecciona y hace suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Organización

Es el ordenamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa, es una de las funciones principales que le atañe a la administración en forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan. Establece relaciones efectivas de comportamiento en las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

Ejecución

Va a constituir el elemento esencial, que le va a dar el inicio a una actividad preestablecida a la puesta en marcha de un objetivo ya definido. Es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos.

Control

Es quizás uno de los elementos más importante del proceso administrativo, ya que nos permite estar pendientes e informados de todos los pasos que se dieron, se están dando y se van a dar, dentro de la estructura interna y externa de la empresa, es la última etapa del proceso administrativo, está estrechamente relacionada a la planificación, el cual sirve de retroalimentación para futuros planes.

Desde hace varias décadas la gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas de los sectores públicos y privados. Es importante tener en cuenta, que el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas.

El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de

cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue ésta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues ésta debe reordenarse para subsistir.

Ya a finales del siglo XIX, se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que éste se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

El control interno debe su existencia dentro de una entidad por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables. Así, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

2.3.3 El Control Interno y las Operaciones Contables

El control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Todas las operaciones contables necesariamente están sujetas al sistema de

control interno que establece una entidad. El grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables, o no. Todo el producto final de la evaluación de los controles internos es plasmado a través de informes, los cuales pueden ser realizados por auditores. Catácora F. 1997 (p. 260)

Además, es importante mencionar los aportes de Mantilla S. 2000, al explicar lo referido al *Control Interno* y lo define como: un proceso ejecutado por personas de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos. La definición es amplia, abarca todos los aspectos del control de un negocio, permitiendo así que un directivo se centre en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes están ligados, y sirven como criterio para determinar cuando el sistema es objetivo.

Cooper&Librand S.A. (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España, establecen que Los componentes del Control Interno son:

Ambiente de Control

El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el

estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

Valoración de Riesgos

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el camino.

Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan en todas las organizaciones, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas

como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Información y Comunicación

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones y la información externa de negocios. Igualmente debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás, tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido contrario.

Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ellos son realizados mediante acciones de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia y a la junta directiva.

2.4 Marco Conceptual

2.4.1 Ámbitos gubernamentales en el que se puede aplicar la Planificación

Conscientes de la importancia de la planificación dentro de la gestión pública, su definición y diversas formas de hacerlo, toca ver los diferentes ámbitos gubernamentales en el que se puede y debe aplicar. En el sector público, la planificación se efectúa en ámbitos territoriales, sectoriales, institucionales, por áreas y/o unidades organizacionales y llega incluso a la planificación individual de la misma forma la planificación gubernamental se la efectúa en el largo, mediano y corto plazo. Planificación Estratégica Operativa, CENCAP (s.f.).

a. Planificación Territorial

El objeto de este tipo de planes es desarrollar con fines económicos y sociales un determinado territorio, siendo precisamente el territorio la unidad fundamental y objeto de la planificación y cuya temporalización es de largo plazo. La corriente de planificación formal o tradicional es la más adecuada para este tipo de planificación.

Producto de este tipo de planes, dentro de la gestión pública boliviana se encuentran:

- Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES)
- Plan de desarrollo Económico y social (PDES)
- Planes sectoriales de Desarrollo Integral (PSDI)

- Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI) (Departamental y Municipal)
- Planes de Gestión Territorial Comunitaria (PGTC)

b. Planificación Institucional

Proceso enfocado y considerado como unidad fundamental de Planificación a una determinada entidad, cuyo objetivo es determinar la orientación institucional en el largo plazo y acciones a efectuar en corto plazo. La corriente de Planificación Estratégica es la más adecuada para este tipo de planificación.

Dentro de este grupo de planes se encuentran:

- El Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Los Planes de Negocio.
- El Programa Operativo Anual (POA)

En el primero enfocado al largo plazo y los siguientes al corto plazo.

c. Planificación Intrainstitucional

Orientada a programas, proyectos o áreas o unidades organizacionales de una determinada entidad, cuyo objeto es determinar la contribución de la misma de tal forma que la entidad pueda lograr los objetivos institucionales. La corriente de Planificación del Marco Lógico es la más adecuada para este tipo de planificación.

Dentro de este grupo de planes se encuentran:

- Programas

- Proyectos
- POA de las Áreas o Unidades organizacionales

d. Planificación Individual

En el Sector Público, producto de la planificación institucional e intrainstitucional se desprende el Programa Operativo Anual Individual, más conocido como POAI. En dicho documento básicamente se establecen y definen los objetivos de cada puesto, las funciones y los resultados que se esperan del desempeño de las funciones por parte del servidor público.

Dentro de este grupo de planes se encuentra:

- El Programa Operativo Anual Individual (POAI)

2.4.2 Las ventajas de la Planificación

Hay cuatro ventajas principales que hacen que valga la pena la planificación:

1. La planificación nos permite saber qué se debería hacer cuándo.

Sin una planificación adecuada, los proyectos o programas pueden ser implementados en un mal momento o de manera equivocada, lo que daría lugar a resultados pobres. Un ejemplo clásico es el de una agencia de desarrollo que ofreció ayuda para mejorar las condiciones de las carreteras rurales. El proceso de planificación fue controlado por la agencia con poca consultación. La reparación de la carretera comenzó durante la estación de lluvias y muchos de los materiales usados para la construcción no eran idóneos para la región. El proyecto sufrió retrasos prolongados y costes

excesivos. Un miembro de la comunidad comentó durante la evaluación que la comunidad deseaba el proyecto, pero si les hubieran consultado y hubieran planificado conjuntamente, los donantes habrían sabido el mejor período para comenzar el proyecto y el tipo de material que debían usar.

2. La planificación ayuda a mitigar y gestionar las crisis, y asegura una implementación más fácil.

Siempre se darán situaciones inesperadas en programas y proyectos. Sin embargo, un ejercicio de planificación adecuado ayuda a reducir la posibilidad de que surjan, y prepara al equipo para afrontarlas cuando ocurren. El proceso de planificación debería implicar también evaluar los riesgos y supuestos, y considerar posibles consecuencias imprevistas de las actividades que se planifican. Los resultados de este ejercicio pueden ser de gran ayuda para anticipar y afrontar los problemas. (Algunos ejercicios de planificación también incluyen la planificación de escenarios que miran a “qué hacer si” en las diferentes situaciones que se puedan dar).

3. La planificación mejora la atención prestada a las prioridades y lleva a un uso más eficiente del tiempo, el dinero y otros recursos.

Tener una guía o una hoja de ruta clara ayuda a centrar los recursos limitados en actividades prioritarias, es decir, aquellas que mayor probabilidad tienen de ofrecer el cambio deseado. Sin un plan, la gente suele distraerse por las

muchas demandas en pugna. Igualmente, proyectos y programas a menudo descarrilan y se vuelven ineficaces e ineficientes.

4. La planificación ayuda a determinar cómo será el éxito.

Un plan adecuado ayuda a los individuos y unidades a saber si los resultados logrados son los que se buscaban y evaluar cualquier discrepancia. Por supuesto, esto requiere un seguimiento y evaluación eficaces de lo que fue planificado. Por esta razón, una buena planificación incluye una estrategia clara para el seguimiento y la evaluación, y para el uso de la información obtenida en estos procesos.

2.4.3 Planificación estratégica y gestión pública por objetivos

La planificación es tanto estratégica como operativa. La primera tiene que ver con la gestión de los grandes objetivos nacionales y en ese sentido es de mediano y largo plazo. Los objetivos nacionales se renuevan constantemente, son sujeto tanto de nuevos aportes como de cuestionamientos. La imagen-objetivo de una nación es siempre variable y relativa en el tiempo-histórico. Depende de las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas y de cómo se configure la forma de ejercicio de los poderes públicos y de la relación entre éstos y de sus interacciones con los ciudadanos y sus organizaciones. Fernando Sánchez Albavera, 2003.

La planificación estratégica tiene dos grandes niveles: nacional e institucional. El primero se refiere al “proyecto de nación”, establecido en la constitución política, y el

segundo; a las misiones encargadas a cada poder del estado y a cada uno de sus organismos.

Cuando nos referimos a la imagen-objetivo nacional hablamos de “planificación estratégica del proyecto de nación”, que son las grandes “ideas fuerza” que inspiran la “carta de navegación”.

Cuando hablamos de la misión de los poderes del Estado queremos aludir a la “planificación estratégica jurídico-política” y cuando nos referimos a cada una de los organismos que forman parte de éstos - sean nacionales o subnacionales y centralizados o descentralizados - hablamos de “planificación estratégica institucional”.

Para los fines de este trabajo debemos entender la “planificación operativa” como la forma concreta de conducir una organización hacia los escenarios deseados y explicitados en la “planificación estratégica”.

En línea con lo expuesto anteriormente existe una “planificación estratégica” para poner en marcha el “Proyecto de Nación; una planificación “operativa de la nación” que viene a ser la “planificación estratégica jurídico-política; una planificación operativa de los poderes del Estado que viene a ser la “planificación estratégica de cada uno de sus organismos; y una “planificación operativa institucional” que corresponde a la misión explicitada en la “planificación estratégica” de cada organismo, que plantea qué hacer, cómo hacer y cómo evaluar los resultados.

La “planificación operativa”, es más que la gestión presupuestal. Tiene que ver con la motivación de los miembros de una organización; con el ambiente para la creatividad y la innovación; con las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y eficiencia de los funcionarios; con la creación de una cultura organizacional; con tradiciones y experiencias que unen a sus integrantes con el mundo del pensamiento y con los creadores de “ideas fuerza de gobierno”; y con los lazos de articulación con la sociedad civil.

Es a través de la “planificación operativa” que se va creando el “capital social” de una organización pero además, no cabe duda, que cuando más rico sea el capital social, mejor será la “planificación operativa” y cuando mejor sea la “planificación operativa” mayor será el “capital social” acumulado, y así sucesivamente.

2.4.4 Concepto e importancia de la Estrategia.

El término estrategia puede ser entendido bajo distintos enfoques, con el transcurso del tiempo el significado del mismo ha venido evolucionando conforme las circunstancias del entorno y los diversos factores culturales, políticos, medioambientales, tecnológicos, legales solo por mencionar algunos, que han influido en su desarrollo.

Actualmente la estrategia se convierte en una herramienta capaz de ser aplicable en cualquier campo de actividad, dadas sus características de practicidad y flexibilidad, llegando a constituirse en el elemento que permite proyectar las oportunidades más

favorables conforme las circunstancias existentes, seleccionar determinados lineamientos estratégicos, recomendar aquellos que sean más favorables, ponerlos en práctica y finalmente recopilar el resultado de su desempeño. En este sentido la estrategia como tal puede ser entendida como un conjunto sistematizado y lógico de patrones o guías de decisión, las cuales definen de manera secuencial las acciones a desarrollar con el propósito final de poder alcanzar un objetivo práctico en el transcurso del tiempo. (Conceptos de Administración Estratégica, David, 2003).

Por ello podemos afirmar que la importancia de este término y su significado, radica en la posibilidad de considerar al proceso de la estrategia como la elección de una alternativa de operación, bajo las características de oportunidad, flexibilidad, practicidad y proyección. (David, 2003).

2.4.4.1 El Proceso Estratégico

Toda estrategia es desarrollada y adoptada conforme un Proceso Estratégico claramente definido, el cual representa la secuencia o ciclo operativo en una organización, que lleva a la consolidación de los objetivos, resultado a su vez de la aplicación de acciones estratégicas, conforme el tipo de decisiones seleccionadas, las cuales permitirán posicionar a la organización de acuerdo al ambiente existente y a la situación interna de fortaleza o debilidad.

2.4.4.2 La Dirección o Planificación Estratégica

La planificación estratégica, busca adaptar un entorno de alto riesgo hacia un ambiente de estabilidad, equilibrio y certidumbre basado para ello en un proceso de recopilación, generación y depuración de información de variada naturaleza, con el fin de establecer un marco de referencia lo suficientemente válido para llevar a cabo de manera satisfactoria el proceso de toma de decisiones final, por ello la necesidad de llegar a comprender claramente este término en todo su significado.

La planificación estratégica bajo la visión del autor Fred David, ha sido conceptualizada como *“el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”* (David, 2003)

Por lo mencionado podemos indicar que la Planificación Estratégica, puede ser entendida como el procedimiento técnico que identifica, evalúa, diseña, selecciona y propone aquel conjunto de decisiones y acciones más convenientes, para la consolidación de un objetivo.

2.4.4.3 Modelos de Planificación Estratégica

Como parte del proceso estratégico identificado precedentemente, la adopción y selección de un Modelo Estratégico juega un papel de importancia, ya que el mismo

nos indica la secuencia de acciones y elementos a considerar, como parte del diseño estratégico seguido.

Dentro de los distintos modelos de Dirección Estratégica existentes, para el presente trabajo se ha optado por considerar, seleccionar y evaluar aquellos que más se adecuen al contexto y situación actual de las empresas en nuestro país, buscando en lo posible identificar aquellos modelos que sean sencillos, de fácil aplicación y que permitan establecer e incorporar elementos novedosos con carácter integral y práctico en su estructura propuesta, los mismos sirven como guía básica de análisis al momento de efectuar la fase de diagnóstico y propuesta a través del desarrollo de un modelo propio.

Es importante indicar que se hace una mención de los principales elementos y fases que caracterizan a cada modelo, con el fin de poder determinar posteriormente el aporte de los mismos al presente trabajo.

2.4.4.4 Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David

Este modelo nos propone una secuencia de pasos claramente definidos, entre los cuales destaca la realización de una auditoría externa e interna como medio práctico para llegar a comprender cabalmente cual es el entorno y situación bajo la cual la organización debe desenvolverse, operar y así poder establecer las mejores alternativas de acción. También nos propone como fase final el desarrollo de un sub-proceso de medición y evaluación del rendimiento, el cual posibilita la realización de

un control efectivo para el seguimiento, determinación de desviaciones y retroalimentación con el fin de consolidación de nuevas acciones estratégicas.

Las secuencias identificadas en este modelo es de amplio conocimiento, por ello es considerado como una propuesta básica y sencilla del proceso estratégico, sin embargo es importante mencionar que su estudio nos permitirá establecer los elementos de prioridad que deben ser tomados en cuenta, debido a su carácter altamente práctico, que lleva a hacer del mismo un modelo de fácil aplicación.

2.4.4.5 Modelo Resumen de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes

Según Johnson y Scholes (2001) la dirección estratégica incluye las expectativas y propósitos de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la implementación de la estrategia. Cada uno de los componentes requieren de monitoreo y análisis para evitar las desviaciones o rupturas estratégicas; a continuación se detalla lo que comprende cada uno de ellos.

- **Expectativas y propósitos:** el ambiente, la Capacidad Estratégica y las Expectativas y propósitos.
- **Elección Estratégicas:** Estrategias de negocio, a nivel corporativo e internacional, las Direcciones y métodos de desarrollo.
- **Implementación de la estrategia:** Organizar, Posibilitar, Gestionar el cambio.

Así mismo, además de la prevención de la desviación de la estrategia, los directivos tienen que comprender y abordar las cuestiones contemporáneas tales como la internacionalización, el comercio electrónico, el cambio de los propósitos y el conocimiento/aprendizaje.

El éxito de la operatividad de las estrategias en los diferentes niveles finalmente radica en la capacidad del personal involucrado, por ello, los estudios referentes al Clima Organizacional y a la Cultura Organizacional son necesarios para comprender y resolver los problemas que se presenten.

La Dirección estratégica debe ser capaz de comprender las complejas cuestiones que tienen que afrontar las organizaciones y por lo tanto desarrollar su capacidad para el éxito a largo plazo, considerando la introducción de innovaciones para asegurar su competitividad o ser competitiva.

Por otro lado, las respuestas de las organizaciones, son innovadoras, si son capaces de generar e integrar el conocimiento, tanto interno como externo. Frente a los cambios constantes, el cambio y la mejora continua son esenciales para su supervivencia y éxito; por lo tanto, la capacidad de gestionar el aprendizaje también resulta crucial. Y, la innovación depende de cómo se dirija al personal y de cómo interactúe este entre sí.

2.4.4.6 Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein – Nolan – Pfeiffer

El modelo de Goodstein- Nolan - Pfeiffer, identifica de manera importante como elementos que le diferencian de las demás propuestas, la búsqueda de valores, el diseño de la estrategia del negocio y la integración de los planes de acción, ya que el autor considera que los mismos representan una ventaja competitiva que podría hacer diferencia al momento de implementar toda decisión estratégica deseada.

También cabe mencionar que la forma de presentar el proceso estratégico y la secuencia de aplicación descrito, representa el aspecto más destacable ya que considera factible su desarrollo práctico y flexible en cualquier tipo de organización (grande, mediana o pequeña), además de identificar elementos de carácter complementario, como son la determinación de valores y filosofía, así como la consideración de un análisis de brechas que permita contrastar la situación actual versus la situación deseada, estableciendo diferencias que puedan ser salvadas a través de la aplicación integral del modelo.

La importancia de presentar este modelo radica en la inclusión de elementos considerados en cierta medida subjetivos, sin los cuales todo diseño estratégico podría considerarse incompleto, ya que son identificados como los aspectos que dan cohesión y fundamento al modelo, al hacer efectivo dicho proceso de una manera mucho más práctica.

Estos sub-procesos pueden ser entendidos de la siguiente manera:

- **Formulación: Proceso de Planificación y Previsión.-** En el cual se construyen, establecen y seleccionan los lineamientos y guías estratégicas más acordes conforme las circunstancias presentadas.
- **Implantación: Proceso de Adecuación y Aplicación.-** En el cual se definen las acciones de corte operativo más adecuadas a desarrollar con el fin de llevar de la mejor manera lo proyectado a la práctica
- **Evaluación: Proceso de Control y Seguimiento.-** En el cual se lleva a cabo la medición, retroalimentación y ajuste de los resultados obtenidos, tras la aplicación de los lineamientos estratégicos.

2.4.5 Elementos de Gestión

El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA Y ETICA, que a continuación se definen:

- **Economía,** uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad

gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

- **Eficiencia.** El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.
- **Eficacia,** existe eficacia cuando una determinada actividad con servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos, la evaluación de la eficacia en una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en lo que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.
- **Ecología,** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.
- **Ética,** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una

entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

2.4.5.1 Interrelación entre Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética.

En el proceso gerencial se observa la interrelación entre la economía (recursos o insumos al menor costo), la eficiencia (recursos o insumos que producen los mejores resultados), la eficacia (resultados que brindan los efectos deseados), la ecología (análisis de los esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos, determinando sus costos y evaluando su impacto) y la ética (la conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones concretas que evidencian la transparencia en la gestión).

La relación se da por cuanto, la Economía se entiende por la adquisición de recursos o insumos (financieros, materiales, humanos y tecnológicos) correctos al menor costo, para ser utilizados eficientemente en la producción de bienes, servicios u obras previstos, permitiendo el logro de los objetivos, metas o beneficios esperados, que al ser entregados en las cantidades, calidades, a costos razonables y en forma oportuna, garantizando un efecto favorable en el entorno socio-económico, sin afectar al medio ambiente y disminuyendo el daño y costo ecológico, evidenciando en la gestión unan conducta y moral institucional que garantice la transparencia en su accionar.

A más de las cinco "E", son parte de los instrumentos del control de gestión los dos términos que a continuación se indica:

- **Rendimiento**, es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria en un sentido sistemático y realizadora por el esfuerzo productivo, objetivos versus metas.
- **Calidad**, es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.
- **Resultados**, es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Es el elemento de gestión más importante, por cuanto es auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios; el mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo; en la calidad de los proveedores,

en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario, y la satisfacción del personal.

- **Impacto:** Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y persecución de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos, de sus compromisos de calidad, de servicio, su grado de cumplimiento y las compensaciones por incumplimientos. Parte de la medición del impacto es referirse a la protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos.

A más de los cinco elementos descritos, para un cabal entendimiento de la gestión gubernamental, es necesario definir lo siguiente:

- **Excelencia Gerencial.-** Es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.

Capítulo 3

3 MARCO PRÁCTICO

3.1 DISEÑO METODOLOGICO

3.1.1 Tipo de investigación

La investigación sujeta a estudio es descriptiva, explicativa y correlacional, toda vez que se ubica en un nivel analítico debido a que su contexto se aborda un análisis que trata de responder y reflejar la importancia que tiene el Control Interno, evaluando los diferentes aspectos relacionados que competen, considerados dentro la Planificación Estratégica e identificar el cumplimiento de metas y objetivos, como un factor determinante para el logro de los mismos.

Mediante este método se describe cual es la realidad en sí de la institución, la aplicación de las normas leyes y reglamentos de manera que permite evaluar la gestión dentro del mismo considerando la eficacia y eficiencia factores fundamentales para el buen funcionamiento de la organización y su interrelación.

Esta investigación en base a los datos que se establezcan expondrá información cuidadosa con un análisis minucioso sobre los resultados a fin de extraer características fundamentales y significativas que contribuyan al establecimiento de estándares de control interno y se identifique las deficiencias que se pueden hallar.

También el estudio planteado se orienta en encontrar un recurso que identifique las dificultades dentro de la organización, por tanto esta investigación estaría en un nivel comprensivo de tipo proyectiva.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño que se utilizara en este trabajo es experimental, porque se comprenderá las características de la Planificación Estratégica, y la utilización del control interno como herramienta en la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A.

Asimismo se constituye como una estrategia de estudio planteado, el cual permitirá orientar de forma íntegra todo el proceso de investigación desde la fase de recolección de datos hasta el análisis e interpretación clara de los mismos.

Mencionar que esta investigación se no basa exclusivamente en los datos esenciales obtenidos, sino también se emplean datos secundarios derivados de fuentes bibliográficas, los cuales son necesarios para integrar el problema planteado y los resultados obtenidos. Sin embargo, son los datos primarios obtenidos los fundamentales para el logro de los objetivos.

3.1.3 Diseño muestral

Identificar la población es un elemento esencial en la investigación, por lo que se toma como población finita y accesible a los trabajadores que están bajo

subordinación de la institución pública Administración de Aeropuerto y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea.

De manera que el presente trabajo se realizara en instalaciones de la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A.. Por lo que la población es igual a la muestra.

3.1.4 Método

El método de investigación determinado para el presente trabajo corresponde al método inductivo porque se organizara el desarrollo del trabajo de lo general a lo particular el cual parte de los conceptos generales aceptados para llegar a una conclusión.

Así también se implementara un análisis y evaluación de las consecuencias y resultados obtenidos una vez se estructure al control interno como herramienta, la cual nos permitirá proporcionar e implementar soluciones óptimas como procesos de fortalecimiento y retroalimentación, juntamente con los cuestionarios desarrollados durante la presente investigación.

3.2 Análisis de Resultados

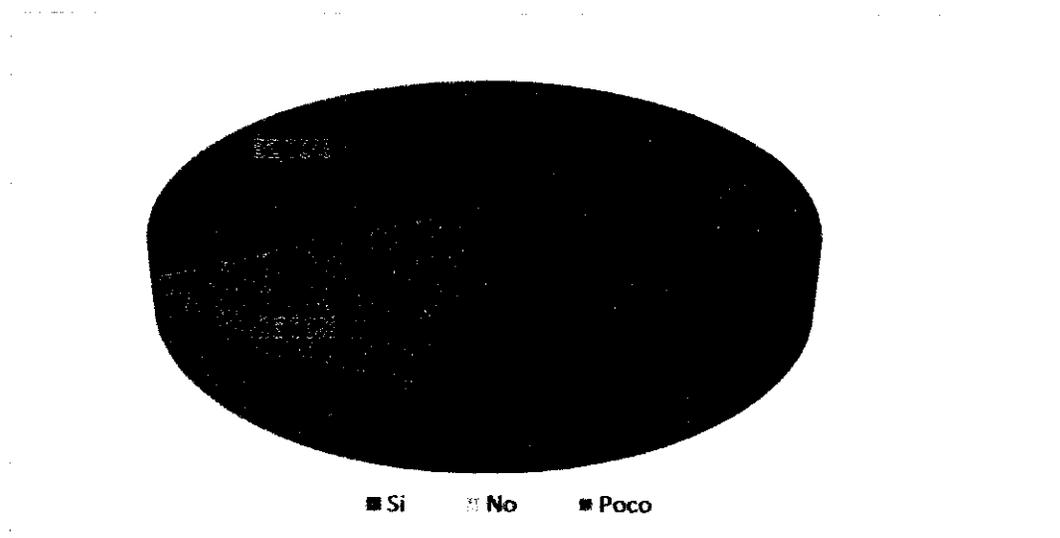
Resultados esperados N°1

Tabla N°1

¿Conoce usted que es un control interno?

Áreas	Si	No	Poco	Total
Administración	4			4
Contabilidad	3			3
Comercial	3	1	3	7
Operativa - Técnica	3	3	5	11
Total	13	4	8	25
Porcentaje	52,00	16,00	32,00	100

Grafico N° 1



Interpretación y análisis:

El 52% tienen conocimiento.

Lo que da entender que el juicio, experiencia y práctica de las actividades es en conocimiento de sistemas de controles internos.

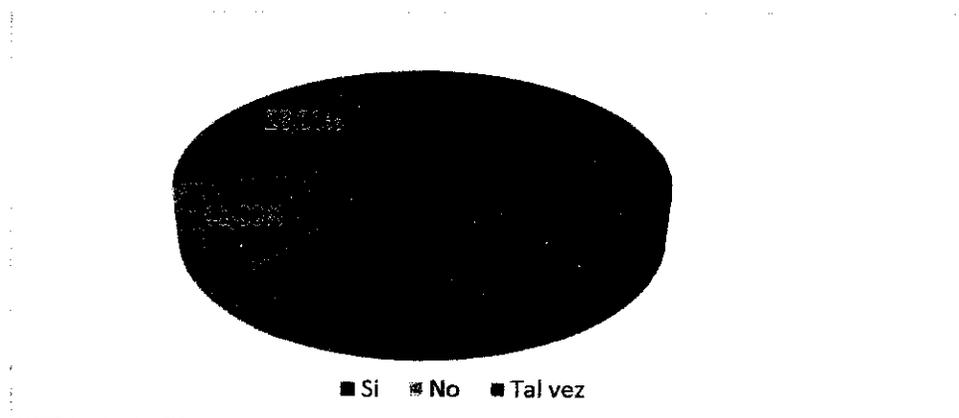
Resultados esperados N°2

Tabla N°2

¿Cree usted que es necesario implementar el Control Interno como herramienta de gestión, utilizando como indicadores la Eficiencia y Eficacia?

Áreas	Si	No	Tal Vez	Total
Administración	4			4
Contabilidad	4			4
Comercial	3	1	3	7
Operativa – Técnica	4	2	4	10
Total	15	3	7	25
Porcentaje	60,00	12,00	28,00	100

Grafico N° 2



Interpretación y análisis:

El 60% cree en la necesidad de implementar.

Se identifica al Control Interno como herramienta, para superar observaciones detectadas, aplicando indicadores de eficiencia y eficacia, para alcanzar los objetivos y metas planificadas

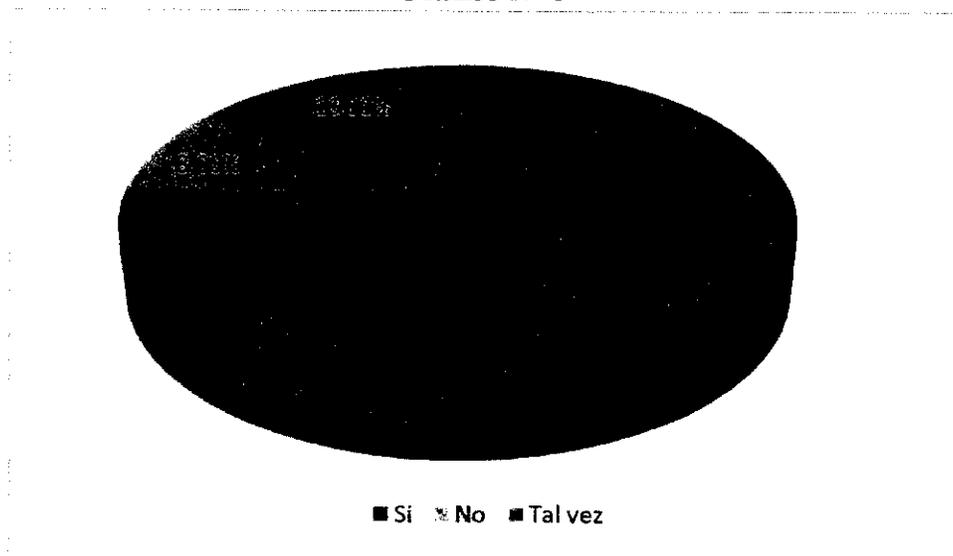
Resultados esperados N°3

Tabla N° 3

¿Conforme su apreciación usted considera que existe Deficiencias en el control Interno de la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea (AASANA)?

Áreas	Si	No	Tal vez	Total
Administración	5			5
Contabilidad	5			5
Comercial	5	1	2	8
Operativa - Técnica	4	1	2	7
Total	19	2	4	25
Porcentaje	76,00	8,00	16,00	100

Gráfico N° 3



Interpretación y análisis:

El 76% del personal de la Institución (AASANA) ha observado deficiencias en su operatividad en general, no considerando un área específica o proceso determinado.

Resultados esperados N°4

Tabla N° 4

¿Considera usted que se están aplicando correctamente los procesos, manual de funciones y operaciones y las diferentes normativas que regulan dentro de la ejecución de las diferentes actividades de la Institución (AASANA)?

Áreas	Si	No	Tal vez	Total
Administración	3			3
Contabilidad	5			5
Comercial	3	2	4	9
Operativa - Técnica	4	1	3	8
Total	15	3	7	25
Porcentaje	60,00	12,00	28,00	100

Grafico N° 4



Interpretación y análisis:

Según se observa el 60% del personal cree que la aplicación de normas se lleva de manera adecuada con relación a las actividades laborales que se realiza en la institución.

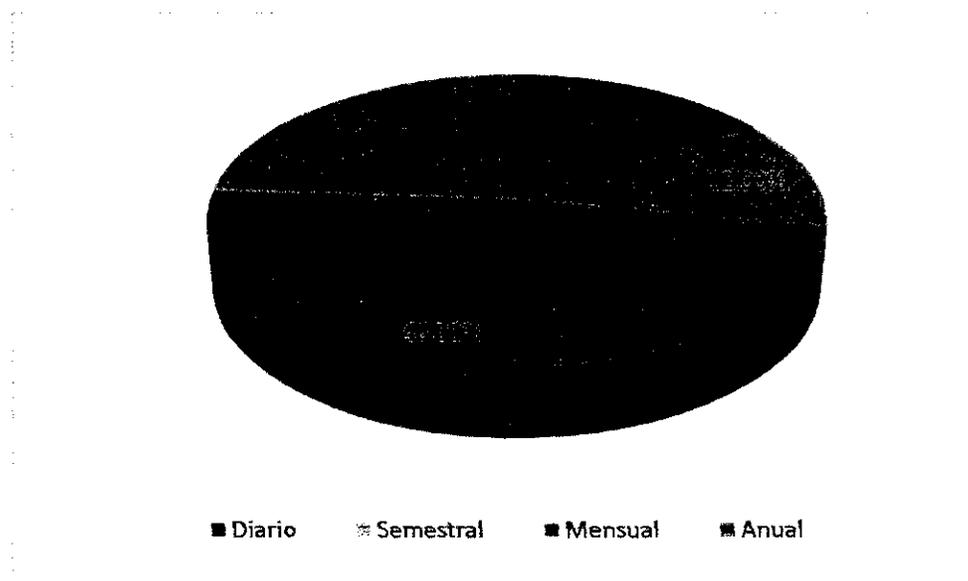
Resultados esperados N° 5

Tabla N° 5

¿Con que frecuencia cree usted que se debe realizar los controles dentro de la institución (AASANA)?

Áreas	Diario	Semestral	Mensual	Anual	Total
Administración			3	2	5
Contabilidad			3	1	4
Comercial	3	2	4	2	11
Operativa - Técnica	1	1	2	1	5
Total	4	3	12	6	25
Porcentaje	16,00	12,00	48,00	24,00	100

Grafico N° 5



Interpretación y análisis:

La mayoría del personal encuestado coincide en que los controles deben ser mensuales con un 48%, sobre las demás opciones.

Resultados esperados N° 6

Tabla N° 6

¿Considera usted que los manuales de funciones y otras normas implantadas como sistemas de control interno generarían confianza económica para la institución?

Áreas	Si	No	Tal vez	Total
Administración	5			5
Contabilidad	3			3
Comercial	2	2	5	9
Operativa - Técnica	3	3	2	8
Total	13	5	7	25
Porcentaje	52,00	20,00	28,00	100

Grafico N° 6



■ Si ◻ No ■ Tal vez

Interpretación y análisis:

El 52% coincide en que los manuales si generarían una confianza para la institución (AASANA).

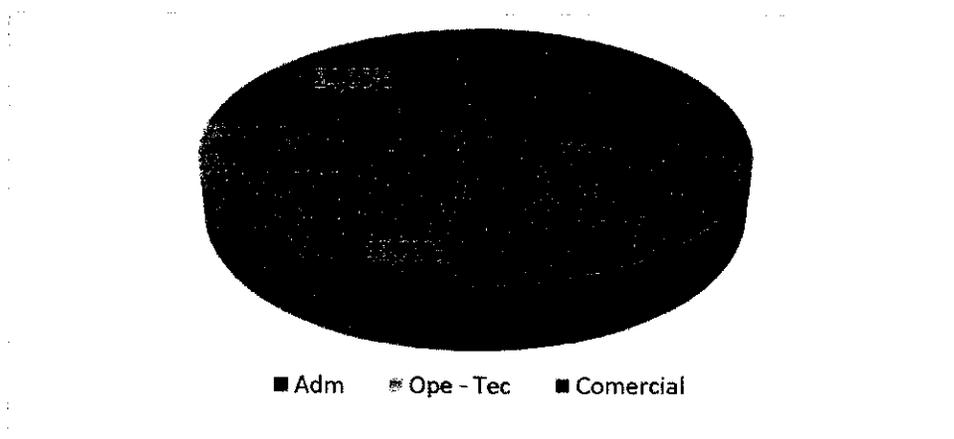
Resultados esperados N° 7

Tabla N° 7

¿Dentro de la estructura de la Institución (AASANA) que área es la que usted considera como deficiente y vulnerable?

Áreas	Adm	Ope – Tec	Comercial	Total
Administración	1	5		6
Contabilidad	2	3	2	7
Comercial	1	2	2	5
Operativa - Técnica	3	2	2	7
Total	7	12	6	25
Porcentaje	28,00	48,00	24,00	100

Grafico N° 7



Interpretación y análisis:

El 48% coincide en que el área más deficiente y vulnerable de la empresa es la Técnica – Operativa. Área en la cual se debe intensificar los controles e identificar cual es el problema que se tiene.

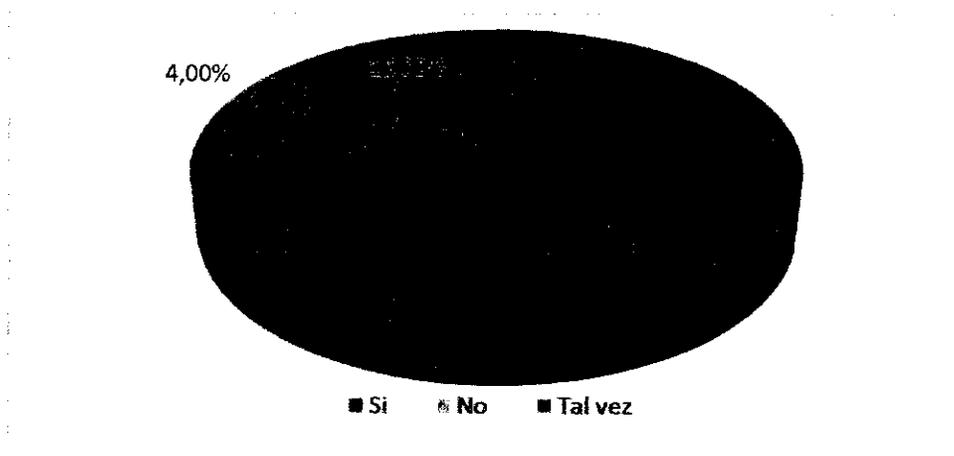
Resultados esperados N° 8

Tabla N° 8

¿Está usted dispuesto a trabajar bajo los lineamientos de un manual de funciones, como un plan estratégico, que permita controlar la eficiencia y eficacia implementado en un sistema de control interno?

Áreas	Si	No	Tal vez	Total
Administración	3			3
Contabilidad	4			4
Comercial	6		2	8
Operativa - Técnica	7	1	2	10
Total	20	1	4	25
Porcentaje	80,00	4,00	16,00	100

Grafico N° 8



Interpretación y análisis:

El 80% del personal está dispuesto a trabajar bajo los lineamientos que contengan la implementación y elaboración de manuales de procedimientos como parte de un plan estratégico el cual identificara que las actividades se las realice con eficiencia y eficacia.

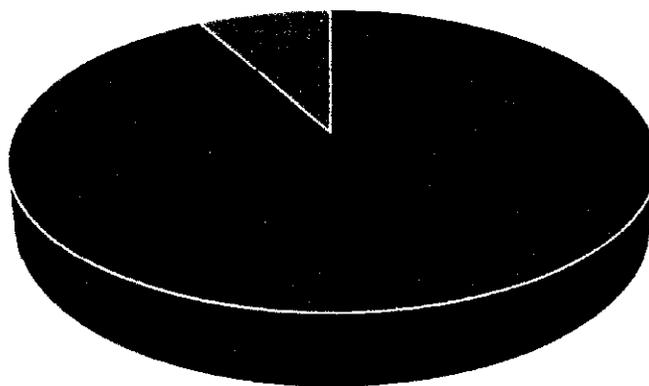
Resultados esperados N° 9

Tabla N° 9

¿A.A.S.A.N.A. cuenta con un Organigrama Estructural?

Áreas	Frecuencia		Frecuencia Relativa		Porcentaje	
	Si	No	Si	No	Si	No
Administración	5		0,20	0,00	20,00	0,00
Contabilidad	5		0,20	0,00	20,00	0,00
Comercial	5		0,20	0,00	20,00	0,00
Operativa - Tecnica	8	2	0,32	0,08	32,00	8,00
Total	23	2	0,92	0,08	92,00	8,00

Grafico N° 9



■ Si ■ No

Interpretación y análisis:

El 90% de los encuestados colocan en evidencia la existencia del Organigrama Estructural, sin embargo el 10% no conoce de este documento.

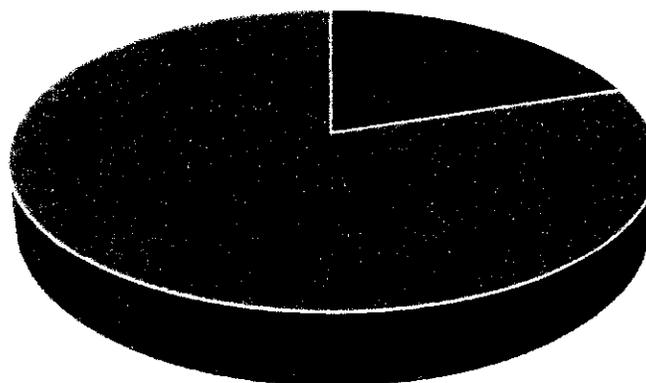
Resultados esperados N° 10

Tabla N° 10

¿A.A.S.A.N.A. cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones?

Áreas	Frecuencia		Frecuencia Relativa		Porcentaje	
	Si	No	Si	No	Si	No
Administración	0	5	0,00	0,20	0,00	20,00
Contabilidad	1	4	0,04	0,16	4,00	16,00
Comercial	1	5	0,04	0,20	4,00	20,00
Operativa - Técnica	3	6	0,12	0,24	12,00	24,00
Total	5	20	0,20	0,80	20,00	80,00

Grafico N° 10



• Si • No

Interpretación y análisis:

El 20% de los que fueron encuestados manifiestan la existencia del Manual de Organizaciones y Funciones en A.A.S.A.N.A. y el 80% indica que no se posee este documento.

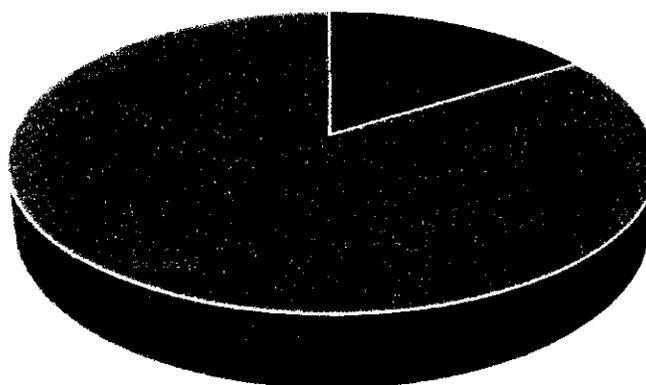
Resultados esperados N° 11

Tabla N° 11

¿A.A.S.A.N.A. posee un Manual Descriptivo de Cargos?

Áreas	Frecuencia		Frecuencia Relativa		Porcentaje	
	Si	No	Si	No	Si	No
Administración	0	5	0,00	0,20	0,00	20,00
Contabilidad	0	5	0,00	0,20	0,00	20,00
Comercial	1	5	0,04	0,20	4,00	20,00
Operativa - Técnica	3	6	0,12	0,24	12,00	24,00
Total	4	21	0,16	0,84	16,00	84,00

Grafico N° 11



■ Si ■ No

Interpretación y análisis:

El 16% de los que fueron encuestados expresan de la presencia de un Manual Descriptivo de Cargos, sin embargo el 84% indica de la no existencia del mismo.

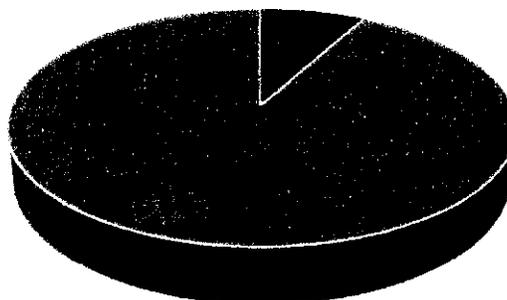
Resultados esperados N° 12

Tabla N° 12

¿La Dirección Ejecutiva de A.A.S.A.N.A. posee manuales de normas y procedimientos de control interno?

Áreas	Frecuencia		Frecuencia Relativa		Porcentaje	
	Si	No	Si	No	Si	No
Administración	0	5	0,00	0,20	0,00	20,00
Contabilidad	0	5	0,00	0,20	0,00	20,00
Comercial	1	5	0,04	0,20	4,00	20,00
Operativa – Técnica	1	8	0,04	0,32	4,00	32,00
Total	2	23	0,08	0,92	8,00	92,00

Grafico N° 12



• Si / No

Interpretación y análisis:

El 92% de los encuestados dejan en evidencia que la Dirección Ejecutiva de A.A.S.A.N.A. no posee manuales, normas específicas y de procedimientos de control interno.

3.2.1 Análisis general de resultados

Los datos obtenidos en la presente trabajo en forma general son el reflejo de la necesidad que requiere la institución "Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea (AASANA)", de considerar y utilizar al Control Interno como herramienta dentro de una planificación estratégica, para el cumplimiento de metas en base a eficiencia y eficacia.

Mencionar también de los porcentajes con respuestas negativas que se observan en las tablas 10 y 11, donde se deja de evidencia que existe una alta tendencia a la ausencia de la función organización en la institución, a pesar de tener establecido un Organigrama Estructural, se revela que la dirección ejecutiva de A.A.S.A.N.A. esta bastante apartada del concepto de organización, el cual implica que la estructura debe estar pensada y planeada con propósitos concretos y establecida sobre la base de puestos y funciones definidas como una combinación sistemática de personas y grupos para lograr objetivos específicos.

Asimismo se observa en la tabla 12 la ausencia de manuales, normas y procedimientos de control interno necesarios en una institución para asegurar que los activos estén debidamente protegidos, la información sea fidedigna y que las actividades se realicen eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la máxima autoridad ejecutiva.

Con la finalidad de implementar y mantener una herramienta de control interno para AASANA consideramos también:

- Establecer claramente los objetivos y metas que se desee alcanzar.
- Proteger y conservar los recursos de la entidad contra cualquier imprevisto, uso indebido, irregularidades o acto ilegal.
- Cumplir con las leyes, reglamentos y otras normas reguladoras de las actividades de la entidad.
- Elaborar información válida, confiable y esta sea presentada con oportunidad.
- Dar a conocer a cada uno de los trabajadores los objetivos y la manera de alcanzarlos.

Mencionar la importancia del control interno en AASANA ya que este permitirá verificar, evaluar procedimientos y mecanismos necesarios para garantizar que las actividades de la entidad se realicen de conformidad con las normas legales como: administrar los recursos, salvaguardas de activos, veracidad y exactitud en la información financiera y administrativa, la eficiencia en las operaciones y la observación de normas prescritas para lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados

3.3 Comprobación de la hipótesis

Como se observa en la matriz siguiente, la información recabada en el proceso se establece que existen falencias en el cumplimiento y/o falta de una herramienta de

control interno que produce falencias detectadas implican un manejo ineficiente, que se revierte en contra de la institución.

Según lo observado, el desconocimiento y una inadecuada coordinación entre las áreas de trabajo dificultan un trabajo eficiente, lo que significa que no se viene realizando una adecuada política, que sea reflejada en un control interno para poder demostrar un desenvolvimiento laboral que muestre un trabajo eficiente y eficaz.

HIPÓTESIS		RESULTADO	ANÁLISIS
GENERAL	ESPECIFICAS		
Permitirá el Control Interno como herramienta de gestión, superar las causas detectadas de una deficiente administración, identificando los indicadores de eficiencia y eficacia, los cuales permitirán, alcanzar los objetivos y temas planificados.	La utilización del control interno para generar eficiencia y eficacia con un plan estratégico.	EL control interno aun no está establecido adecuadamente como política a cumplir en cumplimiento a normas para su ejecución.	La eficiencia y eficacia operativa se ve perjudicada por el incumpliendo y/o no aplicabilidad del control interno
	El control del cumplimiento de normas permitirá alcanzar los objetivos trazados.	La información difícilmente se puede concretar, bajo la situación actual, aunque se cuenta con documentación, las acciones correctivas siempre quedan pendientes.	La aplicación del control interno, depende de la difusión preparación y aplicación que debe implementarse en la institución.

Capítulo 4

4. PROPUESTA

4.1 Justificación de la Propuesta

La propuesta está enfocada en reducir las deficiencias operativas y maximizar la eficiencia y eficacia partiendo del control interno como herramienta de gestión en la planificación estratégica en A.A.S.A.N.A. para el cumplimiento de metas, el cual permitirá lograr a la institución un desarrollo de gestión institucional, fundamentada en un alto grado de confianza sobre las operaciones y/o procedimientos, los cuales estarán normados asimismo permitirán dar directrices bien definidas los cuales manejarán las actividades y operaciones de modo adecuado y uniforme, de esta manera se potenciara el crecimiento y desarrollo de la Institución.

4.2 Objetivo general de la propuesta

El objetivo de la propuesta es reflejar la importancia del control interno dentro de la planificación estratégica para el cumplimiento de metas y objetivos de manera eficiente y eficaz, de esta manera se refleje la mejora de las actividades y operaciones de modo adecuado y uniforme, potenciando un eficiente y eficaz control interno para la Institución.

Capítulo 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Se pudo identificar una mala práctica y/o desconocimiento del control interno en la Institución Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A. donde no se dispone o considera como herramienta al control interno.

La Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A. no a asignado adecuadamente las responsabilidades de cada área y/o unidad, por lo que los trabajadores no realizan a cabalidad sus funciones dejando todo a medias e inconclusas las actividades diarias.

La Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea, no tiene normativa o políticas respecto a la ejecución de procesos y operaciones, ni tampoco respecto al control interno y gestión de la institución.

El principal beneficiado de la propuesta será la institución, porque se demostrara las deficiencias que se vienen cometiendo, el desconocimiento que se tiene y la implementación de controles para desarrollar un plan estratégico institucional. Además se beneficiara a los trabajadores quienes aparte de realizar trabajos óptimos con eficiencia y eficacia en sus actividades aseguraran un puesto de manera adecuada

y, la institución "Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea" en general con un buen manejo y desarrollo cumpliendo las metas trazadas.

Asimismo el orden de los objetivos planeados en la investigación el control interno por parte de la administración, se encuentra bajo un ambiente operativo que no tiene correlación de las funciones y de la jerarquía de cargos bien definidos, los cuales son mecanismos necesarios para el logro de los objetivos y por ende de la misión institucional.

Igualmente, se puede afirmar que debido a la existencia de dichos órganos de una unidad técnica especializada con funciones administrativas de control respecto a la ejecución de las diferentes tareas y actividades, refleja que se subestima la división del trabajo como etapa fundamental de la organización y control como funciones administrativas. Estas características influyen sustancialmente en la situación de control interno administrativo, sobre todo cuando el contenido esencial de la actividad administrativa que le corresponde a las máximas autoridades ejecutivas, están referidas a las actividades de gestión que desempeñan con la utilización de los recursos y obtener una satisfacción que se requiere.

5.2 Recomendaciones

En base al presente trabajo la Institución "Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea" (A.A.S.A.N.A.) se puede recomendar lo siguiente:

La institución debe considerar al control interno como herramienta dentro de la planificación estratégica para determinar observaciones o errores que se estuviesen cometiendo, de esta manera proceder con el monitoreo y evaluación cíclica de los mismos.

El recurso humano es uno de los factores más importantes dentro de la institución, para alcanzar la consecución de objetivos institucionales, por lo que se recomienda la capacitación y actualización constante al personal.

Se recomienda también evaluar y consolidar al control interno y la gestión para que sea practicada de manera eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

BIBLIOGRAFIA

- Lenzo, "Plan financiero para mejorar la operatividad de la empresa Calzados Fénix", ciudad de Maracaibo 2005.
- David Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica" (Quinta Edición, Pearson Educación).
- Hernandez, D. en su investigación titulada "Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal" 2007.
- Propuesta de estrategias para agilizar la gestión de cobro en la empresa realizado por Rivas, J. 2001.
- Los beneficios de la planificación estratégica, de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2009.
- Organización Internacional de Entidades Superiores INTOSAI.
Normas de Control Interno (2003)
- Cooper&Librand S.A. Informe COSO, Instituto de Auditores de España, establecen "Los componentes del Control Interno", 1992
- Planificación Estratégica Operativa para fines de control posterior, CENCAP (s.f.).
- Auditoría de Economía, Eficiencia y Eficacia en el Sector Público Fabado, Enric Alfonso Cámara de Comptos de Navarra. 1989.

ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE PLANIFICACION EN INVESTIGACION CIENTIFICA (MAPIC): CASO A.A.S.A.N.A.

RESULTADOS ESPERADOS	POBLACION	VARIABLES	METODO/TECNICA DE COLECTA	METODOS ESTADISTICOS	TAMAÑO DE MUESTRA
<p>R1 Describir la finalidad que tiene el control interno en A.A.S.A.N.A.</p> <p>R2 Describir al control interno como herramienta de la planificación en relación con la eficiencia y eficacia.</p>	<p>Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce usted que es un control interno? • ¿Cree usted que es necesario implementar el Control Interno como herramienta de gestión, utilizando como indicadores la Eficiencia y Eficacia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta 	<p>Estadística descriptiva</p>	<p>Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea A.A.S.A.N.A</p>

<p>R3 Describir la estructura normativa y procedimientos de control de conformación en A.A.S.A.N.A.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conforme su apreciación usted considera que existe Deficiencias en el control Interno de (AASANA)? • ¿Considera usted que se están aplicando correctamente los procesos, manual de funciones y operaciones y las diferentes normativas que regulan dentro de la ejecución de las diferentes actividades de la Institución (AASANA)? • ¿Con que frecuencia cree usted que se debe realizar los controles dentro de la institución (AASANA)? • ¿Considera usted que los manuales de funciones y otras normas implantadas 			
---	--	--	--	--	--

