

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
UNIDAD DE POSTGRADO**



**MONOGRAFIA DE INVESTIGACIÓN  
" PROPUESTA DE UNA AUDITORIA INTEGRAL COMO  
HERRAMIENTA DE GESTION PARA LA TOMA DE  
DECISIONES"**

**POR: LIC. Freddy Alberto Valle Atila**

**TUTOR: MBA. RUTH BENITEZ CUENCA  
LA PAZ – BOLIVIA  
Junio, 2018**

### **DEDICATORIA**

*A Dios por la existencia que me dio, a mis padres que con su esfuerzo y sacrificio me dieron la oportunidad de un mañana mejor, a mis hermanas y sobrinos que con su cariño me dan la fuerza de seguir adelante, a mi esposa que con su amor y paciencia me apoyó en todo momento y lugar.*

### **AGRADECIMIENTO**

*A la Lic. Ruth Benítez que supo guiarnos en todo el camino de elaboración del presente trabajo hacia la excelencia.*

## INDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	Planteamiento del problema	2
2.1.	Formulación del problema	4
3.	Objetivos	4
3.1	Objetivo general	4
3.2	Objetivos específicos	4
4.	Justificación metodológica, académica y práctica	5
4.1	Justificación metodológica	5
4.2	Justificación académica	5
4.3	Justificación práctica	6
5.	Marco teórico / Conceptual	6
5.1	Auditoría	6
5.2	Integral	7
5.3	Herramienta	8
5.4	Gestión	8
5.5	Toma de decisiones	9
5.6	Auditoría integral	10
5.7	Eficiencia	13
5.8	Eficacia	14
5.9	Economía	16
5.10	Transparencia	17
6.	Marco metodológico	17
6.1	Enfoque	17
6.2	Tipo	18
	Estudios exploratorios	18
	Estudios propositivos	18
6.3	Diseño	18
	Diseños Transeccionales Exploratorios	19
6.4	Métodos	19

Descriptivo	19
Analítico	19
Deductivo	20
<b>6.5</b> Técnicas e Instrumentos	20
<b>7.</b> Marco práctico	21
<b>7.1</b> Diagnóstico institucional	21
<b>7.2</b> Datos de la actividad	22
<b>7.3</b> Organigrama	22
<b>7.4</b> Tipo de actividad	25
<b>7.5</b> Objetivos o indicadores	27
<b>7.6</b> Alcance	28
<b>7.7</b> Cuestionario	28
<b>8.</b> Conclusiones	32
<b>9.</b> Recomendaciones	33
Referencias bibliográficas	34

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Organigrama del Ministerio de Relaciones Exteriores	23
<b>Figura 2:</b> Organigrama de las Representaciones en el Exterior	24
<b>Figura 3:</b> Organigrama de una Embajada	24
<b>Figura 4:</b> Primera pregunta	29
<b>Figura 5:</b> Segunda pregunta	30
<b>Figura 6:</b> Tercera pregunta	30
<b>Figura 7:</b> Cuarta pregunta	31
<b>Figura 8:</b> Quinta pregunta	31

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Población de la Investigación	27
<b>Tabla 2:</b> Preguntas para el Censo	28
<b>Tabla 3:</b> Resultados del censo	29

## RESUMEN

El trabajo se propone dar una perspectiva de conjunto de la auditoría integral, considerando que dicha expresión no está todavía comprendida en forma adecuada. Dicha auditoría representa un concepto en evolución a lo largo del tiempo, que incluye sus diferentes enfoques y la necesidad de su aplicación en los distintos sectores de la economía, tanto públicos, como privados o mixtos.

La auditoría integral fue desarrollada originalmente en el sector público, para que los auditores independientes, proporcionasen información más amplia y detallada sobre la rendición de cuentas de los Administradores.

Por lo tanto, esta auditoría puede apuntalar la credibilidad de los miembros de la Administración, Dirección o Gerencia, emitiendo opiniones profesionales sobre las siguientes materias básicas, considerando un enfoque originario restrictivo o de auditoría de gestión:

- La información recibida y utilizada por dichos miembros para valorar aspectos de economía, de eficiencia y de eficacia (las tres E).
- Las prácticas y sistemas de gestión vigentes.
- Los informes de resultados que dichos miembros presentan a los terceros interesados.



## **LA AUDITORÍA INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION PARA LA TOMA DE DECISIONES**

### **1. Introducción**

El incremento de las relaciones entre países, originado por los tratados de libre comercio, permiten que los mercados se expandan a nivel internacional, estimulando así la competitividad entre las empresas por ofrecer bienes y servicios de mejor calidad, volviendo día con día más difíciles las responsabilidades de los dirigentes de las empresas, requiriendo estos últimos, información objetiva y completa que le ayude en la toma de decisiones.

Las nuevas tecnologías empresariales y las corrientes de la reingeniería y calidad total, han motivado a que la Auditoría incursione en nuevos enfoques logrando esto con la Auditoría Integral, la cual es utilizada como una herramienta que enfrenta las innovaciones gerenciales y administrativas garantizando la detección de desviaciones o deficiencias de la gestión administrativa referentes a la eficiencia en el uso de los recursos y logros de objetivos, así como la eficacia en los resultados, la economía en términos de proporcionalidad y su relación costo. beneficio.

Hoy en día una entidad boliviana, sin determinar su condición socio económica o política o de tipo gubernamental dispone de recursos humanos, materiales y financieros; sin embargo no se conoce cuál es el nivel de eficiencia, economía, efectividad y transparencia en que son utilizados dichos recursos, porque no se ha manifestado una verificación o evaluación de estos elementos de la gestión institucional, que reporte la situación de los mismos para una adecuada planeación, toma de decisiones y control institucional nuestras Entidades Públicas.

Por ésta razón se plantea la implementación de un modelo unificado de la Auditoría Integral, en la liberación exclusiva de los métodos y procedimientos eficaces, para controlar las instituciones, en pro del beneficio y la productividad, en materia de eficiencia, eficacia y economía de los recursos con las que estas cuentan, creando un ambiente solido de confianza y credibilidad en sus estados financieros y demás contrastes de índole económico y la consecución del logro de sus objetivos institucionales.

A nivel internacional, en el Perú, ya se han aplicado las técnicas de la Auditoría Integral, a partir de la segunda mitad del Siglo XX, sin que se le denominara Auditoría Integral; simplemente se ofrecían los servicios de Auditoría Financiera, cuyo objetivo era presentar el Dictamen, en base a una planificación para los cinco o seis primeros meses del año calendario; y luego buscar fuentes de trabajo, para los últimos seis o siete meses del año calendario, que facilitaran la obtención de ingresos suficientes para cubrir los costos de personal y administración, tanto para las oficinas de auditores independientes como para las oficinas de sociedades de auditoría bebidamente constituidas en el Perú.

El Contador Público Yanel Blanco Luna, señala lo siguiente: *"Toda esta proliferación de auditorías se puede interpretar como un campanazo de alerta para las auditorías financiera e interna tradicionales, en el sentido de que sus objetivos y alcances no satisfacen las necesidades y los usuarios principales de la información: administradores, inversionistas, gobiernos y la comunidad en general."*

Si se tiene en cuenta que el alcance de una Auditoría Financiera, toca aspectos de las auditorías no financieras con alcances, desde luego, más limitados y para evitar que las empresas se llenen de especialistas en algo que podría ser suministrado en un servicio integral del Contador Público.

## **2. Planteamiento del Problema**

Se conoce y comprende que una institución del Estado como es el Ministerio de Relaciones Exteriores, dispone de recursos humanos, materiales y financieros; sin embargo no se conoce cuál es el nivel de eficiencia, economía, efectividad y transparencia en que son utilizados dichos recursos, porque no se ha efectuado una verificación o evaluación de estos elementos de la gestión institucional, que reporte la situación de los mismos para una adecuada planeación, toma de decisiones y control institucional.

Los recursos que utiliza la entidad son asignados por el Estado; por tanto, le compete a dicho Estado y a la propia colectividad saber si son manejados en forma eficiente, económica y efectiva para depositar toda su confianza en quienes dirigen esta entidad.

Cuando se dice que no se conoce el nivel de eficiencia de los recursos, debe entenderse que la entidad no evalúa la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados; se ha determinado preliminarmente que son muchos los recursos que se aplican para los resultados deficientes que se obtienen; asimismo, cuando se dice que no se conoce el nivel de economía de los recursos, debe entenderse que la entidad no toma en cuenta la relación beneficio / costo de los bienes y servicios que utiliza; se ha determinado en forma previa que se realizan compras y gastos a importes elevados en relación a precios de bienes y servicios promedios del mercado y además no se toma en cuenta los beneficios que aportan a la entidad, lo cual afecta al desarrollo institucional. Luego, cuando se dice que no se conoce el nivel de efectividad, debe entenderse que la entidad utiliza sus recursos en actividades, funciones, procesos y procedimientos que no necesariamente facilitan el cumplimiento de metas y objetivos, lo que conlleva a postergaciones, ampliaciones de presupuesto, cambio de autoridades y funcionarios, etc. Cuando se dice que no se conoce el nivel de transparencia, debe entenderse como la falta de información y comunicación entre los diferentes niveles de la entidad, entre la entidad y otras entidades del Estado; y, entre la entidad y la comunidad.

Por otro lado, pero con incidencia en la eficiencia, economía, efectividad y transparencia, se tiene deficiencias en normar, supervisar y evaluar la política del servicio exterior del país y en administrar los recursos financieros de las misiones establecidas en el extranjero.

Asimismo, la entidad al carecer de evaluaciones de eficiencia, economía, efectividad y transparencia, tiene dificultades para promover la buena ética en el servicio exterior y en el servicio central, lo que perjudica el verdadero rol que debe tener esta importante Cartera del Estado.

La auditoría interna, la auditoría financiera, la auditoría de gestión y los exámenes especiales que se vienen aplicando en el Ministerio de Relaciones Exteriores, no están aportando los elementos que necesita la institución para verificar la economía, eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión del servicio central y servicio exterior; porque cada tipo de auditoría se refiere a un aspecto en

particular, pero no examina ni mucho menos informa sobre todo el acontecer institucional.

## **2.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera la propuesta de una auditoría integral se convertirá en una herramienta efectiva para verificar la gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores?

La auditoría integral puede ayudar en el proceso de toma de decisiones y en la acción de control directivo. Así como es necesaria la existencia de un sistema de controles internos y de información financiera, mantenido por la Dirección, no es menos cierto que la Administración del ente debería informar sobre el logro de operaciones con economía, eficiencia y eficacia, ética, equidad y ecología razonables.

Este enfoque en sus orígenes, consideraba que la auditoría integral sería la auditoría de eficiencia y economía, por un lado, y la auditoría de efectividad (eficacia) por el otro. Por lo tanto, podría decirse que equivalía a los términos: auditoría operacional; auditoría administrativa; auditoría de gestión; auditoría gerencial y similar.

Hoy debería entenderse, con el avance de la doctrina y de la práctica, que le compete a la auditoría integral, además de los tradicionales temas vinculados con la auditoría de gestión (enfoque restrictivo), todas aquellas materias relacionadas con la auditoría financiera (contable), de cumplimiento legal, de control interno

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo General**

Presentar de qué manera la auditoría integral puede convertirse en el instrumento efectivo para verificar la eficacia, eficiencia y transparencia de las Áreas del Ministerio de Relaciones Exteriores.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer si las recomendaciones de la auditoría integral contribuyen a la economía y eficiencia en el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Determinar el valor agregado que aporta la auditoría integral a la eficacia, eficiencia y transparencia en el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Diseñar los procesos y procedimientos de la auditoría de gestión

## **4. Justificación metodológica, académica y práctica**

### **4.1 Justificación metodológica**

En este trabajo en primer lugar se ha identificado la problemática existente en una Cartera del Estado, como el Ministerio de Relaciones Exteriores, sobre dicha problemática se han formulado las posibles soluciones a través de las propuestas; luego se ha establecido los propósitos que persigue el trabajo por intermedio de los objetivos. Todos estos elementos se han formado en base a las variables e indicadores de la investigación. Todo lo anterior tiene el sustento en una metodología de investigación que identifica el tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra a aplicar; así como también las técnicas e instrumentos para recopilar, analizar e interpretar la información.

Este trabajo de investigación será del tipo básica, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que la Auditoría Integral sea tomada en cuenta como un instrumento efectivo para verificar la economía, eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión institucional.

### **4.2 Justificación Académica**

La Unidad de Postgrado de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés exige la elaboración de un trabajo de investigación que justifique los conocimientos adquiridos en el transcurso del curso y su relación con la práctica.

Es por esta situación que se propone realizara el estudio o el análisis de la Auditoria Integral toda vez que es conveniente integrarla en cualquier ámbito empresarial, institucional o entidades públicas o privadas, con el fin de dar prioridad a muchas falencias que deterioran el buen funcionamiento y desarrollo a nivel administrativo, como operacional.

Al realizar un examen riguroso a una empresa, podemos presentar el éxito, la validez de sus sistemas de seguimiento de control y determinar la cultura organizacional, pues muchas veces al realizar este procedimiento puede indicar la carencia y obstaculiza la efectividad de la organización empresarial, sino se tiene una auditoria eficiente y eficaz en el momento de evaluar.

Por eso la auditoría Integral es una herramienta muy útil para profesionales de la áreas contables, y los más beneficiados son los Gerentes, Administradores y aquellos que forman la pirámide organizacional de una determinada Institución, la auditoría Integral demuestra que cumple con los efectos de información beneficiosa y transparente en cuanto a los informes de los estados financieros, de acuerdo a las pautas y normas de la contabilidad y la relación aplicable a ella, además adecúa establecer si las operaciones económicas, financieras y administrativas se realizan en conformidad a la norma legal y se pueda establecer las metas y objetivos en forma eficiente confiable en la emisión de la información financiera.

#### **4.3 Justificación Práctica**

El trabajo presentará el proceso, procedimientos, técnicas y prácticas de auditoría integral para verificar la eficiencia, economía, eficacia de la gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores; todo lo cual permitirá llevarlo a la práctica en dicha entidad por disposición de sus autoridades, considerando que mediante este instrumento se asegura la verificación sistemática de las actividades en relación a objetivos y metas (efectividad), correcta utilización de recursos (eficiencia y economía); información y comunicación de resultados (transparencia); entrega de recomendaciones y seguimiento de las mismas que lo que facilita una gestión institucional óptima.

### **5. Marco Teórico / Conceptual**

#### **5.1 Auditoría**

##### **International Federation of Accountants (IFAC)<sup>1</sup>**

Una Auditoría es el examen independiente de la información de cualquier entidad, ya sea lucrativa o no, no importando su tamaño o forma legal, cuando tal examen se lleva a cabo con objeto de expresar una opinión sobre dicha información.

##### **Santillana González, Juan Ramón<sup>2</sup>**

Auditoría significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es

---

1 La guía Internacional de Auditoría No. 3 [IFAC,1983] Principios básicos que Rigen una Auditoría, párrafo 2.

2 Santillana González, Juan Ramón, Fundamentos de la Auditoría, 3 Ed., pág. 28.

revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

### **Alvin A.Arens <sup>3</sup>**

La auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

Por lo tanto, debemos concluir que **Auditoría** es el conjunto de procedimientos que aplica un Contador Público Autorizado, sobre una entidad económica a través de un examen que le permite expresar un juicio profesional sólido y maduro sobre los estados financieros formulados por la misma entidad con la finalidad de proporcionar una garantía de credibilidad a los usuarios que harán la toma de decisiones relativos a la empresa o entidad auditada

## **5.2 Integral**

### **Integral<sup>4</sup>**

Integral es un adjetivo que permite señalar a lo que es total o global. El término procede del latín integr lis. Por ejemplo: **Este país necesita un proyecto integral y no medidas que actúan como parches para solucionar sólo los problemas más urgentes**, **Quiero un jugador integral, que pueda jugar en cualquier puesto de la cancha y que aporte tanto en ataque como en defensa**.

### **Integral <sup>5</sup>**

El término integral se utilizará cuando se quiera dar una idea de totalidad o globalidad alrededor de una determinada cuestión. Por ejemplo, en un contexto académico, cuando una determinada carrera a través de la estructuración que presenta y las materias que enseña, le ofrece al alumno una formación total y global al respecto del objeto de su estudio.

---

3 Alvin A.Arens, Auditoria un Enfoque Integral, 11 Ed., pag.4

4 Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2010. Actualizado: 2014. (<https://definicion.de/integral/>)

5 Definición ABC <https://www.definicionabc.com/general/integral.php>

## **Integral**<sup>6</sup>

Cuando hablamos de integral nos referimos a recursos ideológicos que describen la globalización de un sistema en el que se integran todos los aspectos asociados para un óptimo desempeño. El término integral implica una comunicación de amplio espectro, que abarca todos los elementos involucrados a fin de sustentar las energías y mantener estables las relaciones para que final del proyecto. Integral también se utiliza cuando por ejemplo se le ofrece a un cliente una póliza de seguros que cubre todos los estándares de calidad e integra todos los servicios de una manera cómoda y practica para satisfacer todos los campos.

De lo vertido concluimos que integral es un concepto que enmarca la totalidad de diversos aspectos sobre una cuestión específica, para lograr un resultado que satisfaga la necesidad primaria.

### **5.3 Herramienta**

#### **Herramienta**<sup>7</sup>

Del latín *ferramenta*, una herramienta es un instrumento que permite realizar ciertos trabajos.

Más usos que tiene la palabra que nos ocupa son los que posee dentro del ámbito económico, empresarial y financiero. En este caso, se emplea aquella con el claro propósito de hacer mención a los instrumentos, tangibles o intangibles, que se poseen para poder llevar a cabo un proyecto y para conseguir unos resultados concretos.

### **5.4 Gestión**

#### **Gestión**<sup>8</sup>

Del latín *gesto*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca

---

6 <http://conceptodefinicion.de/integral/>, publicado 2014

7 Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2010. Actualizado: 2013. Definición de herramienta (<https://definicion.de/herramienta/>)

8 Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008. Actualizado: 2012. Definición de: Concepto de gestión (<https://definicion.de/gestion/>)



las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

### **Rementeria, Ariel (2008) <sup>9</sup>**

Es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal+(Rementeria, 2008, p. 1). Al respecto Rementeria agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

## **5.5 Toma de Decisiones**

### **Toma de decisiones <sup>10</sup>**

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.

El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada de razonamiento) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estadio, se abren las puertas a la solución de conflictos reales y potenciales.

---

9 "Políticas Bibliotecarias: análisis y diagnóstico de las bibliotecas chilenas" , de Ariel Rementería Piñones. 2008, pag. 1

10 Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2010. Actualizado: 2010. Definición de toma de decisiones (<https://definicion.de/toma-de-decisiones/>)

Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada.

**Freemont E. Kast (1979)** <sup>11</sup>

La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

## **5.6 Auditoría Integral**

**Nicolás Canevaro Bocanegra (2004)** <sup>12</sup> y **Jaime Hernández (2002)** <sup>13</sup>

La auditoría integral, según Canevaro y Hernández , comprende el estudio y la evaluación de las operaciones o transacciones, con la finalidad de validar los distintos sistemas que gobiernan: administrativo, operativo, contable, de gestión y de información computarizada, a través de una adecuada metodología que permita elaborar cédulas de trabajo como evidencia, incluido el uso de técnicas que permitan tener un orden lógico y coherente necesario para su revisión, supervisión, continuidad del trabajo de auditoría y para que soporten su opinión. Según los autores, la auditoría integral, se basa en los siguientes principios: independencia, objetividad, permanencia, integralidad, oportunidad, certificación y cumplimiento de normas. Las fases del trabajo de auditoría integral son la planificación, ejecución y el informe. Además la asesoría y el monitoreo. El alcance de la auditoría integral considera a los sistemas administrativos y de control, identificación de riesgos, operaciones y resultados, información financiera, desempeño gerencial y cumplimiento y regulación.

El objetivo de la auditoría integral, es maximizar beneficios, desarrollo del personal, maximizar ingresos, incrementar competitividad y propugnar el crecimiento. Compartimos la opinión de los autores, cuando establecen que la auditoría integral

---

11 Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas. Front over. Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. McGraw-Hill, 1979

12 Canevaro Bocanegra Nicolás (2004) Auditoría Integral. Lima. Curso dictado en la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República.

13 Hernández V. Jaime (2002) La Auditoría Integral: Un verdadero arquetipo de control empresarial. Bogotá Colombia. Editorial San Marcos SA.

no es la suma de auditorías. Es más bien un modelo de cobertura global y por lo tanto, no se trata de una suma de auditorías, sino del mejor resultado de una evaluación conjunta. El trabajo de auditoría integral se basa en las Normas Internacionales de Auditoría, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas de Auditoría Gubernamental, Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, Manual de Auditoría Gubernamental y otras.

**Canevaro (2004)<sup>14</sup>, Bravo (2000)<sup>15</sup> y Blanco (2001)<sup>16</sup>**

Canevaro, Bravo y Blanco coinciden en establecer que el proceso de la auditoría integral comprende: Planificación, Desarrollo de lo planificado (ejecución); Culminación del trabajo e informe; y, además de las funciones básicas, deben considerarse la función asesora y la función de monitoreo o seguimiento. La planificación, Comprende: Planificación general; Planificación de Detalle o específica; y, Identificación de procedimientos.

La ejecución de la auditoría y comprende: Ejecución de programas de auditoría; Aplicación de procedimientos, técnicas y prácticas de auditoría; Comparación de la evidencia obtenida en los papeles de trabajo con los criterios de la auditoría integral; y, Definición de hallazgos, si fuera el caso. La fase del informe comprende la Introducción, Alcance, Párrafos intermedios (salvedades a los estados financieros, observaciones a la gestión, observaciones al cumplimiento de las normas legales, etc...).

Según las Normas Internacionales de Auditoría, el auditor deberá aplicar procedimientos analíticos en las etapas de planeación y de revisión global de la auditoría. Los procedimientos analíticos también pueden ser aplicados en otras etapas. Los procedimientos analíticos significan el análisis de índices y tendencias significativas incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de las cantidades pronosticadas.

---

14 idem

15 Bravo Cervantes, Miguel (2000) *Auditoría Integral*. Lima. Editorial FECAT.

16 Blanco Luna Yanel (2001) *Marco conceptual de la Auditoría Integral*. Bogotá- Colombia. XXIII Conferencia Interamericana de Contabilidad.

Los procedimientos analíticos incluyen la consideración de comparaciones de información de la entidad. Los procedimientos analíticos también incluyen la consideración de relaciones. Pueden usarse variados métodos para ejecutar los procedimientos. Estos varían desde simples comparaciones a análisis complejos usando técnicas avanzadas de estadística.

Los procedimientos analíticos pueden ser aplicados a los estados financieros consolidados, a los estados financieros de componentes y a los elementos individuales de información financiera. La selección de procedimientos, métodos y nivel de aplicación determinados por el auditor es un asunto de juicio profesional. En el desarrollo de la auditoría integral deberá ponderarse la aplicación de las siguientes técnicas de verificación: ocular; Oral o verbal; Escrita; Documental; y, física. Dentro de estas técnicas generales deberá considerarse técnicas y prácticas específicas para obtener la evidencia que sustente el Informe del auditor.

Tradicionalmente se ha venido exponiendo la idea de que la auditoría es una parte de la contabilidad y en consecuencia, se ha sesgado su enfoque hacia la auditoría financiera. La auditoría debe entenderse como un estándar metodológico, para evaluar distintos objetos o realidades, con mentalidad crítica, analítica e investigativa, sobre una base objetiva e independiente y ética, tendiente a emitir un informe como producto final. Al proceso tradicional de planificación de la auditoría, ejecución y formulación del informe; actualmente se le está añadiendo otras funciones para darle valor agregado al trabajo de la auditoría integral.

La auditoría integral en su versión moderna, es asesora de la alta dirección para efectos de implementar oportuna y adecuadamente el sistema de control interno y externo e imprimir de esta manera, confiabilidad en la información financiera, económica, tributaria, administrativa, logística, etc., con relación a la exactitud, **eficiencia, efectividad y economicidad** de las operaciones institucionales.

Otra función que resulta necesario realizar en el marco del Informe Coso<sup>17</sup> es la supervisión, seguimiento o monitoreo de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de

---

17 Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)

supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores.

## **5.7 Eficiencia**

### **Johnson y Scholes (2000)<sup>18</sup>**

*Según Johnson y Scholes, cuando los responsables de la gestión se preocupan por hacer correctamente las cosas se está transitando por la EFICIENCIA (utilización adecuada de los recursos disponibles) y cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar las cosas bien hechas son las que en realidad debían realizarse, entonces se encamina hacia EFICACIA (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles) y cuando busca los mejores costos y mayores beneficios está en el marco de la ECONOMÍA. La eficiencia, eficacia y economía no van siempre de la mano, ya que una entidad puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz*

### **Eficiencia Institucional**

#### **Hernández (2000)<sup>19</sup>**

Según Hernández, la eficiencia, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión. Es también la obtención de resultados con los recursos disponibles. Es sinónimo de un mejor aprovechamiento de los tiempos y movimientos en los procesos institucionales. No es tan sencillo obtener eficiencia, tienen que disponerse en forma adecuada todos los recursos, políticas, normas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas empresariales.

---

18 Johnson y Scholes (2000): Dirección Estratégica. Prentice Hall International Ltd.

19 Hernández Rodríguez, Figueroa. (2000) La auditoría operativa. Lima: Editorial San Marcos SA

## 5.8 Eficacia

### **Johnson y Scholes (2000)<sup>20</sup>**

Según Johnson y Scholes, la eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual la entidad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar fijados por los directivos o exigidos por la sociedad. La eficacia o efectividad es el grado en el que se logran los objetivos institucionales.

En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La eficacia, es la medida normativa del logro de los resultados. Las entidades disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios.

Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo del buen gobierno aplicado por este tipo de entidades. Para que la entidad alcance eficacia, debe cumplir estas tres condiciones básicas: Alcanzar los objetivos institucionales; Realizar el mantenimiento del sistema interno; y, adaptarse al ambiente externo.

### **Instituto de Desarrollo Gerencial (2009)<sup>21</sup>**

La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola.

En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios.

También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

También gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Es hacer que los

---

20 Johnson y Scholes (2000): Dirección Estratégica. Prentice Hall International Ltd.

21 Instituto de Desarrollo gerencial (2009) Módulo de estudio: Gestión, competitividad y calidad. Lima. Editor IDG.

miembros de una entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

La gestión puede considerarse eficaz si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial y otras de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que la gestión institucional es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la eficacia.

La determinación de si una gestión es ~~%~~eficaz+ o no y su influencia en la eficacia, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes de Control Interno del Informe: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

El funcionamiento eficaz de la gestión y el control, proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse.

### **Koontz & O'Donnell (1999) <sup>22</sup>**

Según Koontz & O'Donnell, los gerentes de las instituciones tienen diversidad de técnicas para lograr que los resultados se ajusten a los planes. La base del buen gobierno y control de la entidad radica en que el resultado depende de las personas. Entre las consideraciones importantes para asegurar los resultados y por ende la eficacia de los gerentes tenemos: la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, importancia de la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc.

---

22 Koontz & O'Donnell (1999). Curso de Administración Moderna. México.

Los resultados obtenidos por una gestión eficaz, no sólo debe darse para la propia entidad, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en el contento ciudadano, especialmente en el contexto participativo de la moderna gestión.

## **5.9 Economía**

### **Johnson y Scholes (2000)<sup>23</sup>**

Según Johnson y Scholes, la economía en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales la entidad adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. Si el auditor se centra en la economía será importante definir correctamente los gastos. Esta situación a menudo es un problema. Algunas veces sería posible introducir aproximaciones de los costos reales, por ejemplo definiendo los costos en términos de número de empleados, cantidad de insumos utilizados, costos de mantenimiento, etc.

### **Leturia (2000)<sup>24</sup>**

En el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones. Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la institución y la toma de decisiones respecto al producto, precios, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para fabricar o adquirir insumos, métodos de producción, inversiones de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la empresa.

El tratamiento económico de las operaciones proporcionan una guía útil para la planeación de utilidades, control de costos y toma de decisiones administrativos no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados.

---

23 Johnson y Scholes (2000): Dirección Estratégica. Prentice Hall International Ltd.

24 Leturia Podestá, Carlos (2000) Costo-Volumen-Rentabilidad. Lima. Edición a cargo del autor.



La economicidad de las operaciones, se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos componentes, incluyendo los costos semivariables; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis especial de los datos históricos de ingresos y costos para varios períodos sucesivos, para poder determinar los costos fijos y variables

## **5.10 Transparencia**

### **Johnson y Scholes (2000)<sup>25</sup>**

Interpretando a Johnson y Scholes, la transparencia significa el deber de las autoridades de realizar sus acciones de manera pública, como un mecanismo de control del poder y de legitimidad democrática de las instituciones públicas. Transparencia significa dejar pasar fácilmente la luz, en términos gubernamentales, la transparencia es una cualidad que permite el flujo adecuado y suficiente de información y pudiera considerársele un antídoto para frenar la corrupción, para contrarrestar cualquier tipo de suspicacia o sospecha que se tenga de determinada dependencia u organismo público. Transparencia es un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre el gobierno y la sociedad, de tal forma que las responsabilidades, procedimientos y reglas se establecen, realizan e informan con claridad y son abiertas a la participación y escrutinio público. Transparencia es también, una ciudadanía sensible, responsable y participativa, que en el conocimiento de sus derechos y obligaciones, colabora en el fomento a la integridad y combate a la corrupción

## **6. Marco metodológico**

### **6.1 Enfoque**

El presente trabajo fue realizado bajo el enfoque cualitativo, debido a los tipos de métodos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.

---

<sup>25</sup> Johnson y Scholes (2000): Dirección Estratégica. Prentice Hall International Ltd.

## **6.2 Tipo de investigación**

### **Estudios Exploratorios**

Según Hernández, Fernández y Baptista en su libro *Metodología de la Investigación*, los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

La investigación es exploratoria porque permitió familiarizarse con el proceso de realización y aplicación de la auditoría integral y obtener información respecto a los vacíos de control dentro de las entidades públicas, determinándose las falencias en la toma de decisiones oportunas debido a la falta de información concreta y real respecto a la situación de cumplimiento de los objetivos operativos institucionales.

### **Estudios Propositivos**

Según José Miguel Leger, la investigación propositiva se caracteriza por generar conocimiento, a partir de la labor de cada uno de los integrantes de los grupos de investigación. Propende además por el desarrollo, el fortalecimiento y el mantenimiento de estos colectivos, con el fin de lograr altos niveles de productividad y alcanzar reconocimiento científico interno y externo, así como las líneas de investigación de los grupos concuerdan con los ejes temáticos de la facultad, los proyectos que se desarrollan parten de ideas innovadoras enfocadas en forma inter y transdisciplinaria y de la necesidad de solucionar problemas pertinentes a nivel local y global

La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de alguna institución, una vez que se tome la información descrita, se realizará una propuesta de auditoría integral para poder superar la problemática actual y las deficiencias encontradas en cuanto a la toma de decisiones.

### 6.3 Diseño de investigación

La presente investigación es de carácter mixto porque se utilizó bibliografía e investigación de campo; la investigación es de tipo transeccional no experimental debido a que a partir de la descripción de la problemática se dota de una solución, sin someter dicha solución a ninguna prueba de experimentación. Se trabajó bajo la modalidad de investigación documental bibliográfica, ya que durante la investigación se hizo necesaria la revisión de documentos y bibliografías relacionadas con el tema objeto de estudio, particularmente la documentación pertinente disponible en la institución, así como las teorías referentes a la auditoría integral a atinge a la evaluación de la gestión dentro de una institución.

### 6.4 Método

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- **Descriptivo.-** Este método permitió el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación ya que fue necesario utilizar la investigación bibliográfica, como libros, archivos, internet, con el propósito de disponer de un panorama mucho más amplio del tema, que permitió efectuar un análisis a profundidad y recomendar las medidas correctivas, además de estos se recurrió al método científico ya que se caracterizó por la búsqueda, reflexivo, sistemático y metódico.
- **Analítico.-** Fue de mucha importancia el análisis realizado de aspectos concretos de la presente investigación que permitió conocer, comprender y aplicar, sobre la base de la descomposición del todo en sus partes.
- **Deductivo.-** Se utilizó para llegar a particularizar y a determinar elementos puntuales en la ejecución del trabajo sobre la base de conceptos generales, leyes y paradigmas que nos proporcionan las finanzas, contabilidad, administración, economía, proyectos, riesgos y todas las áreas relacionadas y teóricamente fundamentadas, método que ayudará a definir propuesta adecuada para la propuesta de una auditoría integral con herramienta de evaluación de gestión dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores.
-

## 6.5 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas que se utilizaron dentro del proceso de investigación para la recolección de información fueron: censo y entrevistas a fin de llegar a determinar los aspectos más relevantes y los problemas que se ocasionan, así también revisión de documentación y consultas a diversas fuentes bibliográficas.

- **La Entrevista estructurada o formal.-** Se lo realizó a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado, para obtener la información requerida. En este caso se tuvo la guía de entrevista como instrumento para registrar las respuestas.
- **Revisión bibliográfica y documental.-** La técnica de revisión bibliográfica, fue utilizada para recopilar información teórica, en los diversos textos que abordan la temática sobre la evaluación del desempeño, para ello se elaboraron fichas bibliográficas, textuales, con una idea analizada, que sirvieron de soporte para la elaboración del marco teórico del estudio, también sirvió para tener conocimiento del funcionamiento de la organización objeto de análisis. Por otro lado se recopiló documentación referente a la evaluación de desempeño que la entidad había realizado.
- **El censo.-** La técnica del censo, se utilizó en el proceso de recolección de datos, para agrupar la opinión de los sujetos censados, recabar la información requerida y realizar el diagnóstico; esta fue dirigida de forma escrita para obtener datos de los servidores de la organización, cuyas opiniones impersonales fueron de interés para la investigación.
- **El cuestionario (censo);** constituyó un instrumento que permitió el obtener datos a través de consultar la opinión de 8 servidores públicos de la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Relaciones Exteriores, objeto de estudio pertenecientes a los programas de administración general; estuvo conformado por (5) preguntas cerradas, del tipo dicotómicas, es decir con dos alternativas de respuestas, y una de opción abierta de elección con 3 opciones.

## 7. Marco Práctico (Propuesta)

### 7.1 Diagnóstico Institucional

Por la dinámica migratoria y objetivos desafiantes respecto a las funciones que le corresponden al Ministerio de Relaciones Exteriores se aumentó la cobertura del servicio consular a 45 consulados rentados, 18 consulados honorarios y 27 secciones consulares, se crean además 2 centros emisores de pasaportes (Madrid y Washington DC) activos desde el 2012.

Asimismo, se ampliaron e implementaron procedimientos y actividades en las embajadas y consulados como ser:

- **Disminución de tiempo y costo en los trámites en la generación de Pasaportes;** Antecedentes penales, el arancel consular se redujo de 85 dólares a 50 dólares; Todo documento de registro civil se realiza en línea y con entrega inmediata, reduciéndose los costos en estos documentos.
- **Protección consular que** llega a centros penitenciarios, hospitales, barrios alejados, centros de internamiento, llega también a niños, niñas y adolescentes en situación de desarraigo, personas en situación de trata y tráfico, de violencia de género, realizando: otorgación de Certificado de Antecedentes Penales; el servicio de emisión de Cédula de Identidad y de partidas de nacimiento en países de la región Sur americana.
- **Creación de Consulados Móviles.-** A partir del 2012 se vienen desarrollando consulados móviles, con el fin de trasladar los servicios consulares hasta nuestros compatriotas que residen en lugares distantes, realizándose entre 2012 y 2015.
- **Voto en el exterior.-** Desde la implementación de la Constitución Política del Estado en febrero de 2009, se garantiza el voto de bolivianos en el exterior; 2009 se inicia el derecho al voto en el exterior en 4 países (Argentina, Brasil, España y EEUU); 2014 se vota para las elecciones generales en 33 países y 69 ciudades. El proceso de empadronamiento alcanzo 272.058 personas; 2015 se empadronan 26.475 p

Todo esta actividad cuenta con respaldo presupuestario y así también la generación de recursos, situación que a fin de tener un adecuado diagnósticos

operativo y financiero respecto al estado en que se encuentra dichas reparticiones en el exterior es que se propone la realización de una auditoría integral que defina la toma de decisiones inmediatas respecto a los resultados que arroje dicha auditoría.

## **7.2 Datos de la Actividad**

El Ministerio de Relaciones Exteriores, antes Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, fue constituido por la Ley N° 3351, de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) de 21 febrero de 2006 y su Decreto Supremo Reglamentario N° 28631, de 8 de marzo de 2006, mismo que fue derogado por los Decretos Supremos 29894 del 7 de febrero de 2009 y 828 del 30 de marzo de 2011. El 19 de diciembre de 2013 se promulga la Ley N° 465 del Servicio de Relaciones Exteriores del Estado Plurinacional, misma que se encuentra en actual vigencia.

Constituyen la Representación Diplomática permanente del Estado Plurinacional de Bolivia, acreditada ante los Estados con los cuales se mantienen relaciones diplomáticas.

Las Embajadas tienen como máxima autoridad jerárquica, representación legal y la del país ante el Estado receptor y organismos internacionales que tengan su sede permanente en él, a la Embajadora o el Embajador, quien ejerce sus funciones en el marco de la política exterior boliviana, bajo dependencia y supervisión del Ministro de Relaciones Exteriores y de la Viceministra o el Viceministro del área. Su designación requiere aprobación previa de la Cámara de Senadores, a propuesta de la Presidenta o el Presidente del Estado Plurinacional, y según el caso y la justificación correspondiente, puede gozar además, de la condición de **Extraordinario y Plenipotenciario**.

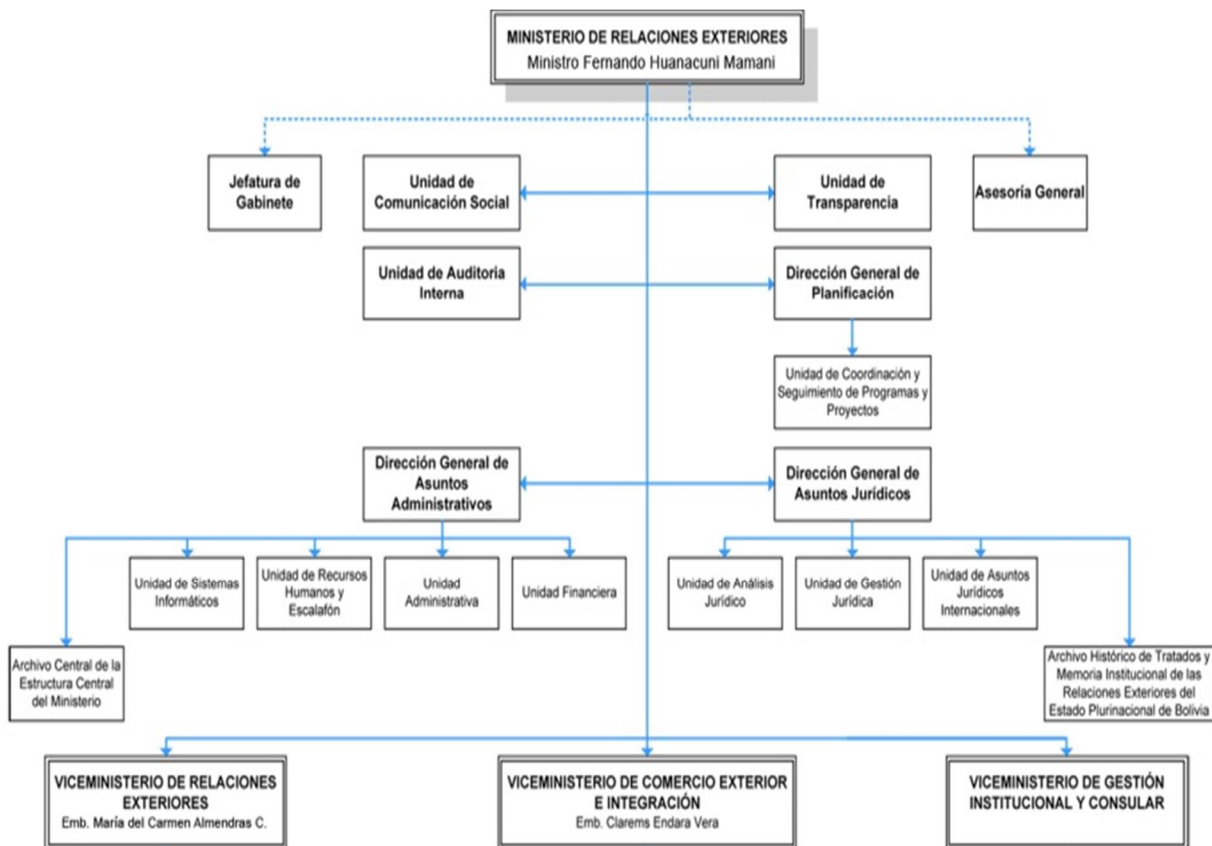
## **7.3 Organigrama**

Su estructura reconoce los rangos diplomáticos de Embajador, Ministro de Primera, Ministro Consejero, Consejero, Primer y Segundo Secretario. También cuando corresponda, Agregadas o Agregados Especiales con la equivalencia de Primer Secretario en línea ascendente hasta Ministro de Primera.

En ausencia de la Embajadora o Embajador asume la titularidad provisional de la Misión, la servidora o el servidor público de mayor jerarquía diplomática, o en su caso, el de mayor antigüedad, en calidad de Encargada o Encargado de Negocios

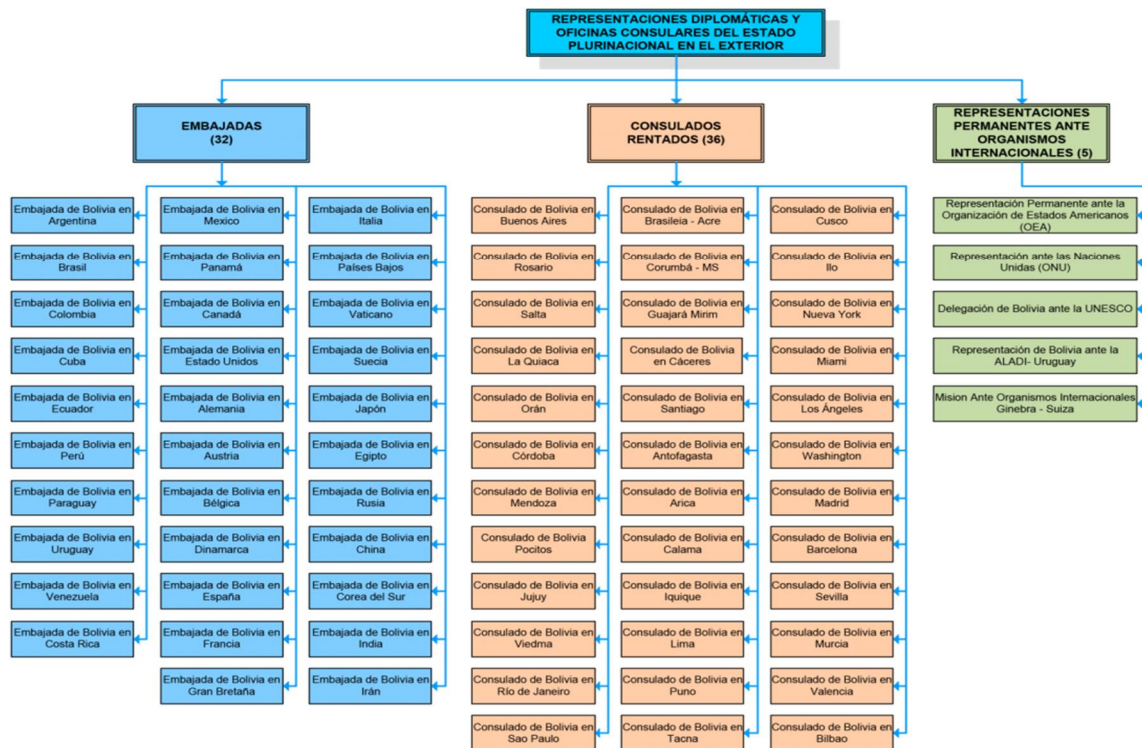
(a.i.), En ausencia de ambos, quedará a cargo un Encargado de Oficina, con funciones limitadas, según reglamento y sujeto a instrucciones de las autoridades jerárquicas del Ministerio de Relaciones Exteriores.

**Figura 1:** Organigrama del Ministerio de Relaciones Exteriores



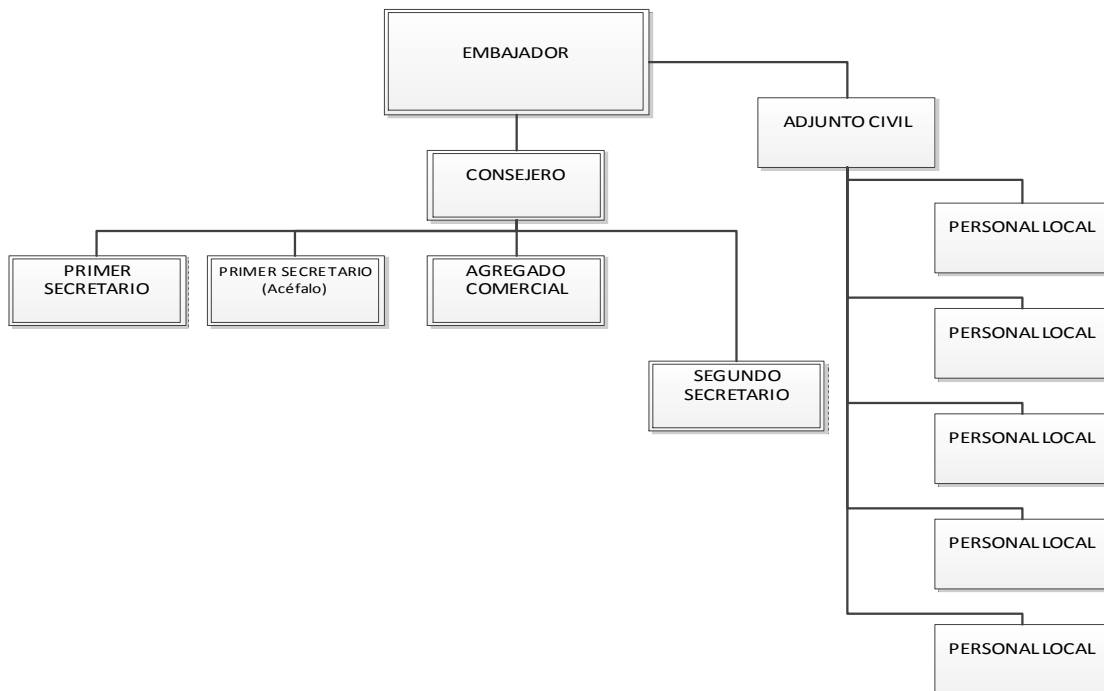
Fuente: página web de la cancillería

Figura 2: Organigrama de las representaciones en el exterior



Fuente: página web de la cancillería

Figura 3: Organigrama de una embajada



Fuente: página web de la cancillería



#### 7.4 Tipo de Actividad

Las embajadas tienen las siguientes actividades principales:

- Representar al Estado Plurinacional de Bolivia en el Estado ante el cual fue acreditada o acreditado, así como en los Estados en los cuales fue acreditada o acreditado como Embajadora o Embajador concurrente.
- Ejecutar la política exterior del Estado Plurinacional de Bolivia en el Estado ante el cual fue acreditada o acreditado, cumpliendo estrictamente las instrucciones del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos y obligaciones internacionales de los cuales el Estado Plurinacional de Bolivia forma parte o se adhirió.
- Coadyuvar con celeridad y eficiencia en la tramitación de las solicitudes de cooperación jurídica, judicial, fiscal o administrativa que reciban del Servicio Central, así como efectuar un adecuado y permanente seguimiento a su diligenciamiento o respuesta oportuna.
- Impulsar y perfeccionar las relaciones de amistad y cooperación entre el Estado Plurinacional de Bolivia y el Estado receptor, y proponer acciones para el desarrollo de los vínculos políticos, económicos, financieros, comerciales, académicos, culturales, científicos y turísticos.
- Promover y desarrollar acciones concretas a objeto de captar inversiones extranjeras y difundir la oferta exportable boliviana.
- Difundir información actualizada sobre la situación política, social, económica, financiera, comercial, cultural y turística del Estado Plurinacional de Bolivia en el Estado receptor; asimismo, concretar acciones efectivas para la promoción de la cultura, comercio y turismo.
- Enterarse por todos los medios lícitos sobre la situación general y evolución de los acontecimientos en el Estado receptor que sean de interés nacional e informar periódicamente a la Ministra o el Ministro y a las Viceministras o los Viceministros, según corresponda.
- Habilitar una sección consular cuando no se hayan acreditado Consulados del Estado Plurinacional de Bolivia en el Estado receptor, o cuando éstos fueran cerrados o cesados los funcionarios responsables.

- Garantizar, en coordinación con la Dirección General de Asuntos Administrativos y la Dirección General de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Relaciones Exteriores, que los procesos de contratación del personal local, bienes, inmuebles y servicios se realicen conforme a la legislación del Estado receptor y resguardando los intereses, exenciones, privilegios e inmunidades que goza el Estado Plurinacional de Bolivia.
- Asegurar, en coordinación con la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Relaciones Exteriores, bajo principios de eficacia, eficiencia y economía, la administración de los recursos asignados, la conservación, mantenimiento, inventariación periódica y baja de los bienes inmuebles y muebles, según corresponda.
- Gestionar las acreditaciones correspondientes del personal de la Misión y el exequátur de las servidoras y los servidores públicos diplomáticos y consulares en el Estado ante el cual fueron designados, previa recepción del nombramiento y comunicación oficial por escrito del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Remitir periódicamente informes, de oficio o a requerimiento específico, respecto a las actividades de la Misión.
- Reportar y coordinar permanentemente el cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos proyectados con las autoridades competentes del Servicio Central del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- En coordinación con los Consulados acreditados en el Estado receptor, mantener contacto permanente y velar por el respeto a los derechos humanos y las necesidades específicas de la comunidad boliviana residente en el exterior.
- Conmemorar con la comunidad boliviana residente en el exterior, las autoridades locales y el cuerpo diplomático acreditado, pública y oficialmente, los feriados nacionales del 22 de enero, 6 de agosto y otros que el Estado Plurinacional de Bolivia instruya expresamente para sus Misiones en el Exterior.
- Velar por la vigencia y adecuado uso de las inmunidades y privilegios de la Misión y del personal bajo su dependencia.
- Formular protestas diplomáticas cumpliendo las instrucciones correspondientes.

## 7.5 Objetivos o Indicadores

La investigación se realizó en una embajada del Servicio Exterior. La población o universo está determinada por el nivel directivo y funcionarios de la misión que son un total de 11. El estudio consiste en una investigación donde se analiza la situación actual de la misión respecto al conocimiento referente a la auditoría integral y sus resultados para la toma de decisiones oportunas.

Los resultados del trabajo de investigación solo son pertinentes y aplicables a dicho caso de estudio en particular.

**Tabla 1:** Población de la Investigación

Nivel	Total
Embajador	1
Consejero	1
Primer Secretario	1
Agregado Comercial	1
Segundo Secretario	1
Adjunto Civil	1
Personal Local	5
Total General	11

Fuente: elaboración propia en base escala profesional 2017

Como se puede apreciar, la población no es muy grande y se puede manejar adecuadamente con todos los datos, se consideró en la población a cada nivel de la misión, los estratos son perfectamente identificables y se involucró directa o indirectamente a todos los actores implicados en el tema de investigación, por lo que se procedió a realizar un censo.

Las preguntas para el censo fueron las siguientes:

1. ¿Conoce lo que es la Auditoría Integral?
2. ¿Escucho hablar sobre la Auditoría Integral?
3. ¿Sabe cada cuanto tiempo debe realizarse una Auditoría Integral?
4. ¿Conoce que procedimientos y que áreas evalúa la Auditoría Integral?
5. ¿La realización de una Auditoría Integral sería beneficiosa para diagnosticar el estado actual de la Embajada?

## 7.6 Alcance

La Auditoría Integral tiene el alcance de un examen crítico y objetivo que evalúa lo adecuado y apropiado de los sistemas de control gerencial, programas, actividades o segmentos operativos de una organización, identificando objetivos, políticas y procedimientos aun no definidos y criterios para la medición de los mismos, con la finalidad de informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente de los recursos de la Embajada, para reducir costos y/o aumentar su rentabilidad.

El alcance de la Auditoría Integral, generaliza que no está limitado a un campo específico de acción, ya que se profundiza en las evaluaciones de políticas establecidas, operaciones de la entidad, los sistemas de controles.

La Auditoría Integral tiene su enfoque en las actividades, segmentos operativos de alguna entidad, o propiamente a la organización con la gestión en su totalidad, esto no suele ser muy frecuente.

## 7.7 Cuestionario

Los resultados del censo realizado al personal de la Embajada son los siguientes:

**Tabla 2:** Preguntas para el censo

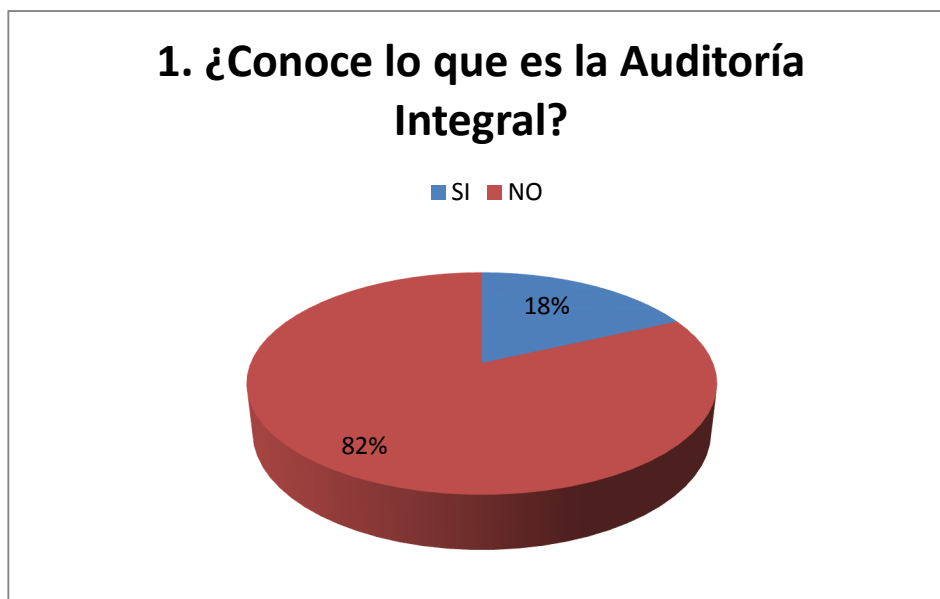
N°	Preguntas	Respuestas	
		SI	NO
1	¿Conoce lo que es la Auditoría Integral?		
2	¿Escucho hablar sobre la Auditoría Integral?		
3	¿Sabe cada cuanto tiempo debe realizarse una Auditoría Integral?		
4	¿Conoce que procedimientos y que áreas evalúa la Auditoría Integral?		
5	¿La realización de una Auditoría Integral sería beneficiosa para diagnosticar el estado actual de la Embajada?		

Tabla 3: Resultados del Censo

ENCUESTADO	1°		2°		3°		4°		5°	
	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA	PREGUNTA
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Embajador	✓		✓			✓		✓	✓	
Consejero		✓	✓			✓	✓		✓	
Primer Secretario		✓		✓		✓		✓	✓	
Agregado Comercial	✓		✓			✓		✓	✓	
Segundo Secretario		✓		✓		✓		✓	✓	
Adjunto Civil		✓		✓	✓			✓	✓	
Personal Local 1		✓		✓		✓		✓	✓	
Personal Local 2		✓	✓			✓		✓	✓	
Personal Local 3		✓		✓		✓		✓	✓	
Personal Local 4		✓		✓		✓		✓	✓	
Personal Local 5		✓	✓			✓		✓	✓	
Total	2	9	5	6	1	10	1	10	11	

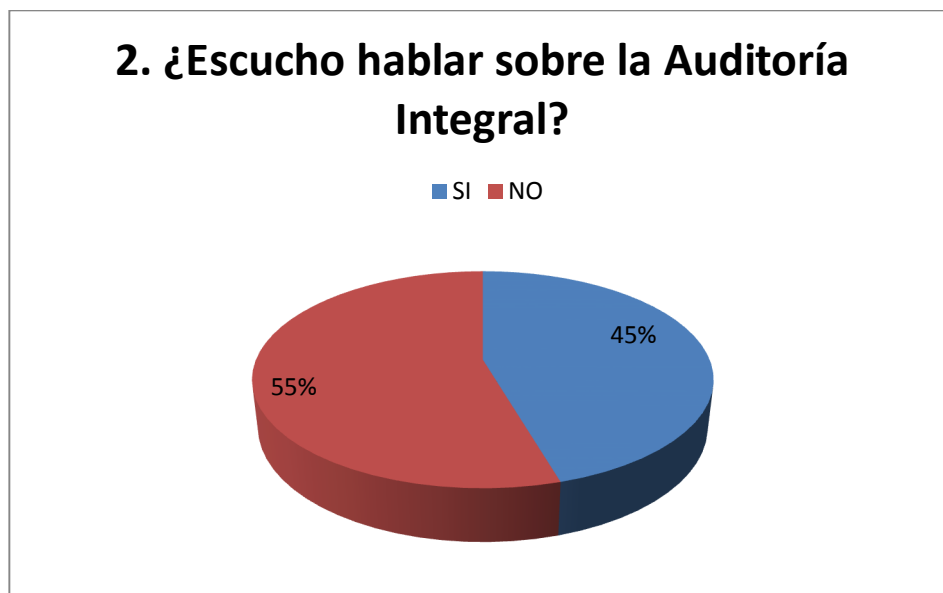
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios realizados al personal de la Embajada

Figura 4: Primera pregunta



Fuente: elaboración propia

Figura 5: Segunda pregunta



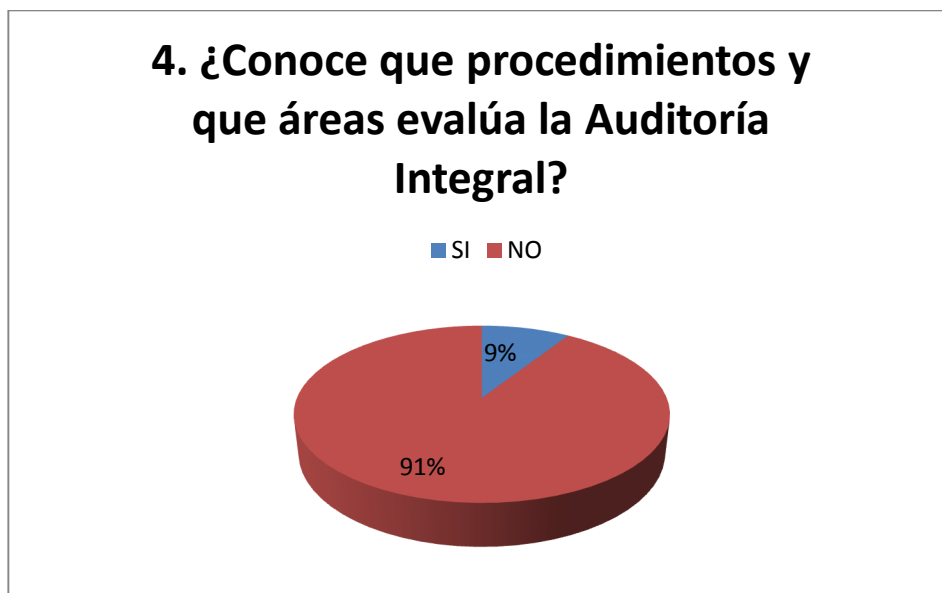
Fuente: elaboración propia

Figura 6: Tercera pregunta



Fuente: elaboración propia

Figura 7: Cuarta pregunta



Fuente: elaboración propia

Figura 8: Quinta pregunta



Fuente: elaboración propia

## **8. Conclusiones**

- La ejecución de la Auditoría Integral en una Entidad Pública como ser el Ministerio de Relaciones Exteriores puede ser realizada por un auditor, con la asesoría de profesionales en otras disciplinas si fuere necesario, como ingenieros, abogados, etc.
- La Auditoría Integral, para su desarrollo, exige del auditor interno un cambio de actitud, caracterizado por la adquisición de nuevas capacidades y habilidades, así como un amplio conocimiento de las operaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores y de las variables internas y externas que la afectan.
- El contador público en su condición de auditor, dentro del concepto de formación integral, debe prepararse para brindar a sus clientes los servicios incluidos dentro del concepto de auditoría integral con sus propios recursos intelectuales.
- Para atender las auditorías integrales el contador público también debe ser un profesional integral no sólo a nivel multidisciplinario sino también interdisciplinario.
- Los organismos profesionales deben dar mayor difusión a los usuarios potenciales de lo que es la auditoría integral y sus beneficios para los entes económicos y la afirmación de que tal trabajo es competencia de los contadores públicos que actúan como auditores independientes.
- La auditoría integral debe reflejar también la calidad de las recomendaciones, que redunden en mejoras a la eficiencia, eficacia, economía, equidad, ética y medio ambiente de los procesos bajo examen.
- La información proporcionada a través de este documento, darán las bases al auditor para conocer los principios y procedimientos aplicados a una Entidad.



## **9. Recomendaciones**

Se recomienda a quien corresponda que debido a la importancia de la auditoría integral, se aborde como estudio permanente, toda vez que vemos que resulta cada día más evidente que existen nuevos requerimientos de la Comunidad Internacional y actualmente los Servicios de Auditoría y los relacionados, tienen que ver con la auditoría de estados financieros; revisiones limitadas de estados contables; compilaciones y procedimientos convenidos (certificaciones), e investigaciones especiales de auditoría. En esa perspectiva, la auditoría integral como un nuevo producto profesional, reviste primordial importancia, puesto que posibilita brindar otro servicio profesional de mejor calidad y mayor valor agregado y posibilita la toma de decisiones a nivel gerencial más precisa respecto al diagnóstico de un Entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Leturia Podestá, Carlos (2000) *Costo-Volumen-Rentabilidad*. Lima, Perú, Edición a cargo del autor.
2. Johnson y Scholes (2000): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall International Ltd.
3. Hernández Celis Domingo. (2011, junio 14). *Auditoría integral para combatir el fraude y la corrupción en Perú*. Recuperado de [https://www.gestiopolis.com/auditoria integral para combatir el fraude y la corrupción en Perú/](https://www.gestiopolis.com/auditoria-integral-para-combatir-el-fraude-y-la-corrupcion-en-peru/)
4. Julián Pérez Porto y María Merino. (2010). Actualizado: 2014. (<https://definicion.de/integral/>)
5. Definición ABC <https://www.definicionabc.com/general/integral.php>
6. <http://conceptodefinicion.de/integral/>, publicado 2014
7. Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2010. Actualizado: 2013. Definición de herramienta (<https://definicion.de/herramienta/>)
8. Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008. Actualizado: 2012. Definición de: Concepto de gestión (<https://definicion.de/gestion/>)
9. "Políticas Bibliotecarias: análisis y diagnóstico de las bibliotecas chilenas", de Ariel Rementería Piñones. 2008, pag. 1
10. Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2010. Actualizado: 2010. Definición de toma de decisiones (<https://definicion.de/toma-de-decisiones/>)
11. Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas. Frontover. Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig. McGraw-Hill, 1979
12. Canevaro Bocanegra Nicolás (2004) *Auditoría Integral*. Lima. Curso dictado en la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República.